

ДИПЛОМНА РОБОТА

Проектування кар'єрної стратегії персоналу підприємства
на основі застосування Hard skills і Soft skills
(на прикладі ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

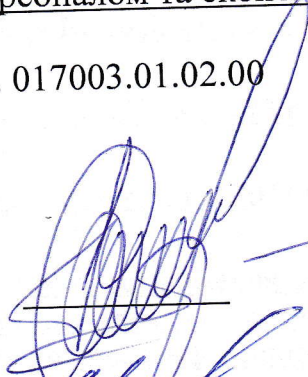
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма Управління персоналом та економіка праці

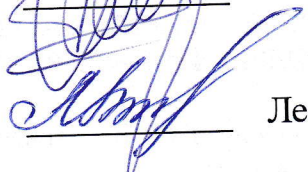
ДРУПЕП. 017003.01.02.00

Виконав
студент 2 курсу
група УПЕПмз-22-1



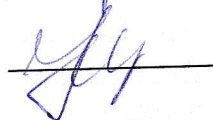
Роман БІЛЕЦЬКИЙ

Керівник
к.е.н., доцент



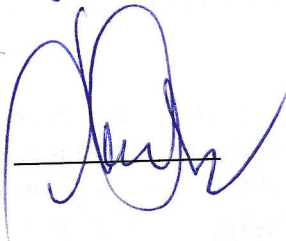
Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК

Нормоконтролер
к.е.н., доцент



Оксана ЧЕРНУШКІНА

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



Михайло ВЕДЕРНІКОВ

27 листопада 2023 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Михайло ВЕДЕРНИКОВ

« 15 » _____ серпня _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Білецький Роман Романович

1 Тема роботи: Проектування кар'єрної стратегії персоналу підприємства на основі застосування Hard skills і Soft skills на прикладі ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький)

керівник роботи Волянська-Савчук Леся Вікторівна, к.е.н., доцент

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

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

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

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі наведено теоретичні основи визначення кар'єрної стратегії персоналу підприємства на основі застосування Hard skills і Soft skills. У другому розділі наведено аналіз кар'єрної стратегії персоналу ТОВ «Альпмонтаж» на основі застосування Hard skills і Soft skills. Третій розділ присвячено удосконаленню проектування кар'єрної стратегії персоналу ТОВ «Альпмонтаж» на основі застосування Hard skills і Soft skills.

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Таблиця - Тракткування поняття «кар'єра»; Таблиця - Вплив мотиваційних чинників на ділову кар'єру; Таблиця - Рушійні мотиви кар'єри; Таблиця - Класифікація кар'єри; Таблиця- Види кар'єри; Таблиця - Етапи здійснення трудової кар'єри; Рисунок - Понятійний апарат з питань формування системи управління діловою кар'єрою персоналу; Таблиця - Логістичні інструменти управління діловою кар'єрою за видами логістичних потоків; Таблиця - Методи планування кар'єри; Таблиця - Особливості застосування методик планування розвитку професійної кар'єри; Рисунок - Вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на формування кар'єрної стратегії; Рисунок - Стратегія професійного розвитку; Таблиця - Контент-аналіз дефініції «hard skills»; Таблиця - Контент-

аналіз дефініції «soft skills»; Рисунок - Площина перспектив спеціалістів соціоном професій на ринку праці.

6 Консультанти розділів дипломної роботи

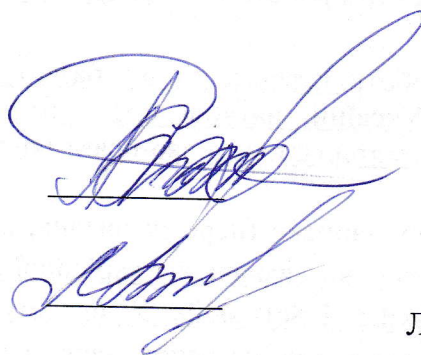
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

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

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА	03.10.2023 - 21.10.2023	Виконано
АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	22.10.2023 - 11.11.2023	Виконано
ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА	12.11.2023 - 25.11.2023	Виконано
РЕЦЕНЗУВАННЯ РОБОТИ	26.11.2023 - 30.11.2023	Виконано
ПІДГОТОВКА РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	01.12.2023 - 10.12.2023	Виконано
ЗАХИСТ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ	11-22.12.2023	

Студент



Роман БІЛЕЦЬКИЙ

Керівник роботи

Леся ВОЛЯНСЬКА-САВА

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота «Проектування кар'єрної стратегії персоналу підприємства на основі застосування Hard skills і Soft skills на прикладі ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький».

Виконав студент гр. УПЕПмз-22-1 Білецький Р. Р., керівник Волянська-Савчук Л. В., к.е.н., доцент

Обсяг – 89 с., 16 рис., 36 табл., 128 джерел.

Ключові слова: Hard skills, Soft skills, кар'єра, мотив, мотивація, персонал.

Мета дипломної роботи полягає у визначенні проектування кар'єри фахівців і керівників підприємства на засадах компетентісного підходу із застосуванням Hard skills і Soft skills.

Об'єктом дослідження в даній роботі є процес проектування трудової кар'єри персоналу.

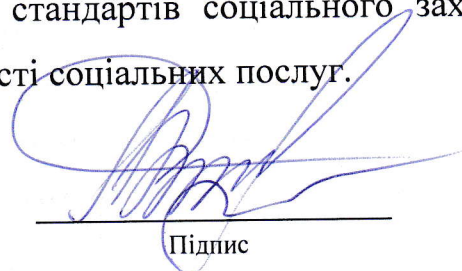
У першому розділі наведено теоретичні основи визначення кар'єрної стратегії персоналу підприємства на основі застосування Hard skills і Soft skills.

У другому розділі наведено аналіз кар'єрної стратегії персоналу ТОВ «Альпмонтаж» на основі застосування Hard skills і Soft skills.

Третій розділ присвячено удосконаленню проектування кар'єрної стратегії персоналу ТОВ «Альпмонтаж» на основі застосування Hard skills і Soft skills, а саме: визначено пріоритетні напрями підвищення ефективності реалізації механізму державного регулювання зайнятості населення регіону; запропоновано впровадження технології профілювання безробітного населення Хмельницької області в контексті переходу від безробіття до зайнятості; запропоновано запровадження кращих практик європейських стандартів соціального захисту населення щодо підвищення якості та ефективності соціальних послуг.

4.12.2023

Дата



Підпис

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретичні основи визначення кар'єрної стратегії персоналу підприємства на основі застосування Hard skills і Soft skills	8
1.1 Сутнісний зміст кар'єри: базові поняття, цілі, типи, різновиди, етапи розвитку	8
1.2 Теоретичні засади і методичні підходи до планування кар'єри персоналу підприємства	16
1.3 Проектування кар'єри фахівців і керівників підприємства на засадах компетентісного підходу із застосуванням Hard skills і Soft skills	26
Висновки до розділу 1	34
2 Аналіз кар'єрної стратегії персоналу ТОВ «Альпмонтаж» на основі застосування Hard skills і Soft skills	36
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників	36
2.2 Аналіз трудового потенціалу ТОВ «Альпмонтаж»	44
2.3 Оцінювання формування кар'єрної стратегії персоналу ТОВ «Альпмонтаж» на основі застосування Hard skills і Soft skills	49
Висновки до розділу 2	60
3 Шляхи удосконалення проектування кар'єрної стратегії персоналу ТОВ «Альпмонтаж» на основі застосування Hard skills і Soft skills	62
3.1 Напрями кар'єрного зростання і розвитку лідерства на підприємстві...	62
3.2 Основні механізми планування кар'єри персоналу ТОВ «Альпмонтаж» шляхом формування дорожньої карти компетенцій	70
3.3 Економіко-математичне моделювання на основі застосування Hard skills і Soft skills на ТОВ «Альпмонтаж»	79
Висновки до розділу 3	86
Висновки	89
Перелік джерел посилання	92
Додатки	106

ВСТУП

Динамізм сучасної соціально-економічної ситуації потребує висококваліфікованих та професійно орієнтованих фахівців. Враховуючи сучасні запити суспільства та потреби роботодавців, перед університетами постає завдання підготовки конкурентоспроможних фахівців, що ґрунтується не лише на формуванні високого рівня професійної компетентності, а й на особистісній зацікавленості у майбутній професійній діяльності. Особлива увага при цьому приділяється кар'єрній орієнтації особистості, її потенціалу та мотивації до досягнення високих кар'єрних цілей. Тому проблема вивчення кар'єрної орієнтації є актуальною, оскільки в умовах постійних освітніх змін і трансформацій важко зафіксувати конкретний зміст знань, а студентів необхідно навчити вчитися впродовж життя, ставити кар'єрні цілі і крок за кроком досягати їх.

Темпи науково-технічного прогресу і породжений ним динамізм суспільного життя задають систему професійних вимог до людини, яка постійно розширюється. В умовах стрімкого економічного розвитку, нестабільності ринку праці та об'єктивної потреби роботодавців у розвитку "м'яких" навичок своїх працівників заклади професійної освіти зобов'язані не лише розвивати конкретні професійні компетенції (надавати набір спеціалізованих знань, умінь і навичок), а й формувати навички, корисні для пошуку роботи, успішного працевлаштування та забезпечення першого робочого місця. Вони стикаються з викликами. М'які навички, які іноді називають гнучкими навичками, - це набір неспеціалізованих, надфахових навичок, які дозволяють людям успішно брати участь у робочих процесах і досягати високої продуктивності та, на відміну від професійних навичок, не пов'язані з конкретною дисципліною.

Дослідження на тему лідерства та управління приводять до висновку, що замість (або на додаток до) високого IQ справжні лідери мають високий EQ (емоційний інтелект). Такі люди можуть не вміти виконувати роботу, але вони вміють делегувати завдання, брати на себе відповідальність за результат і

приймати рішення. Зрозуміло, що лідери мають бути професіоналами своєї справи, але без відповідних soft skills їм часто не вдається розвивати свої компанії. На нашу думку, більшість керівників сьогодні хочуть бути настільки вправними у виступах, виконанні, переконанні, плануванні та зароблянні, що залишать своїх конкурентів у пилюці.

У цьому контексті все більше менеджерів і фахівців визнають, що навчання є цікавим і важливим процесом у житті кожного, хто хоче побудувати кар'єру і стати кращим професіоналом у своїй галузі або на ринку. У багатьох вітчизняних компаніях, на відміну від своїх західних колег, менеджери все ще витрачають дві третини свого робочого часу на інші речі, окрім розвитку людей. Успішні компанії вже давно запровадили системи навчання та розвитку як для кар'єрного, так і для особистісного розвитку.

Концепція м'яких навичок є відносно новою та малодослідженою сферою для вітчизняних дослідників. Безумовно, значні дослідження в цій сфері пов'язані зі зростанням ролі та значення особистісних характеристик менеджерів в управлінні командами та створенні соціально-психологічного клімату. Над проблематикою активно працюють Л.В. Айзікова, О. Альохіна, О. Делія, Н.А. Длугунович, Т.С. Єжижанська, А.К. Мідляр, М.П. Осадча, О. Шкуть та інші. Попри актуальні напрацювання у цій сфері роль «soft skills» у структурі особистості сучасного керівника підприємства недостатньо висвітлена та потребує подальшого вивчення.

Мета дипломної роботи магістра полягає у визначенні проектування кар'єри фахівців і керівників підприємства на засадах компетентісного підходу із застосуванням Hard skills і Soft skills.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити сутнісний зміст кар'єри: базові поняття, цілі, типи, різновиди, етапи розвитку;
- дослідити теоретичні засади і методичні підходи до планування кар'єри персоналу підприємства;
- визначити особливості проектування кар'єри фахівців і керівників

підприємства на засадах компетентісного підходу із застосуванням Hard skills і Soft skills;

- проаналізувати проектування кар'єри фахівців і керівників підприємства на засадах компетентісного підходу із застосуванням Hard skills і Soft skills;

- надати рекомендації щодо покращення проектування кар'єри фахівців і керівників підприємства на засадах компетентісного підходу із застосуванням Hard skills і Soft skills

Об'єктом дослідження в даній роботі є процес проектування трудової кар'єри персоналу.

Предмет дослідження – засоби проектування кар'єрної стратегії персоналу підприємства на основі застосування Hard skills і Soft skills.

Методи дослідження. У дослідженні використано низку загальнонаукових та специфічних соціологічних методів: порівняння, аналіз, синтез – у вивченні наукового дискурсу щодо проблематики кар'єри та конструюванні теоретикометодологічних засад її дослідження; історико-соціологічний метод – у дослідженні інституційних і соціокультурних обставин формування кар'єрної компетентності та професійно-статусних домагань студентської молоді; системний аналіз та моделювання – для з'ясування елементів кар'єри.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці та впровадженні в процес підготовки умов, що забезпечують проектування кар'єрної стратегії персоналу підприємства на основі застосування Hard skills і Soft skills; рівня сформованості професійної компетентності фахівців.

Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту становить 89 сторінок, включає 36 таблиць, 16 рисунків. Список використаних джерел налічує 128 найменувань.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ КАР'ЄРНОЇ СТРАТЕГІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЗАСТОСУВАННЯ HARD SKILLS I SOFT SKILLS

1.1 Сутнісний зміст кар'єри: базові поняття, цілі, типи, різновиди, етапи розвитку

У широкому розумінні кар'єра - це набуття престижу, вищого статусу, влади, матеріальної цінності та успішне просування в суспільній, науковій і виробничій діяльності. Кар'єра - це суб'єктивне усвідомлення людиною своєї позиції та поведінки у сфері трудової діяльності, пов'язаної з її трудовим життям і професійним просуванням. Це самовираження, зміна навичок, знань і компетенції, просування по обраному шляху діяльності в організації або за її межами [1, с. 255]. Кар'єра - це не лише просування по службі на робочому місці. Життя поза робочим місцем також має значний вплив на кар'єру і є частиною кар'єри. Поняття кар'єри не означає примусового і постійного руху вгору в межах організаційної ієрархії. Люди порівнюють свою кар'єру не тільки з просуванням по службі, але й зі своїми життєвими цілями [2, с. 385].

Кар'єрне зростання як процес, що вивчається науковцями та практиками, отримав широкий спектр інтерпретацій. Наприклад, В. Данюк визначає кар'єру як успішне службове просування працівника в соціальній, суспільній, науковій та інших сферах діяльності [3, с. 387]; Д. Асілов розуміє термін "кар'єра" як низку посад, які працівник переживає протягом свого життя; М. Виноградський трактує поняття "кар'єра" наступним чином: "кар'єра - це індивідуальна зміна позиції і поведінки, пов'язана з досвідом роботи і з трудовою діяльністю людини в цілому" [2, с. 255]; О. Гришинова визначає кар'єру як швидке, успішне і прогресивне просування по службі, а також визначається як завоювання поваги, популярності, престижу серед колег та/або матеріальних благ шляхом найкращого використання своїх здібностей, професійних навичок та особистих якостей (табл. 1.1) [1, с. 255].

Таблиця 1.1 - Тракткування поняття «кар'єра»

Вчені, які досліджували поняття	Зміст поняття «кар'єра»	Системоутворююча ознака
В. Данюк	«успішне посадове просування працівника в галузі суспільної, службової, наукової та іншої діяльності»	Посадове просування працівника
О. Грішнова	«швидке, успішне, прогресивне просування вибраним трудовим (професійним) шляхом, що передбачає досягнення поваги, популярності, слави у своєму колі і/або матеріальної вигоди власними силами, за рахунок максимального використання своїх здібностей, професійної майстерності та особистих якостей».	Швидке просування трудовим шляхом
М. Виноградський	«індивідуальні зміни позиції та поведінки, які пов'язані з досвідом роботи й усієї трудової діяльності людини»	Зміна позиції та поведінки
Д. Аширов	«послідовність посад, котрі займає працівник протягом життя»	Послідовність посад
Т. Базаров	«результат усвідомленої позиції і поведінки людини в галузі трудової діяльності, пов'язаний із посадовим чи професійним зростанням»	Результат позиції і поведінки людини в галузі трудової діяльності

Кар'єру трактують як цілеспрямоване просування по обраному кар'єрному шляху, що покращує становище працівника, підвищує повагу до нього та збільшує матеріальну винагороду за професійну діяльність. Тракткування ділової кар'єри та її майбутнього має індивідуальний характер. Одні працівники пасивні та байдужі до власного розвитку, а інші прагнуть досягти якомога більших висот. Завдання HR-відділу - виявити співробітників, які мають бажання, потенціал і здібності до особистого розвитку та управління. Кар'єрна позиція людини складається з поєднання багатьох факторів, серед яких розмір заробітної плати, престижність професії або сфери діяльності в цілому, можливість утримувати владу.

Дійсно, тенденції на ринку праці та розвиток кар'єри значною мірою визначаються як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. Зовнішні фактори, такі як політична нестабільність, економічна криза, інфляція та зміни в економічному середовищі, мають значний вплив на кар'єрний розвиток працівників і спричиняють невизначеність щодо майбутнього працевлаштування

та можливостей кар'єрного зростання.

Водночас, внутрішні фактори, такі як ефективне управління людськими ресурсами та розвиток людських ресурсів, відіграють важливу роль у створенні стійкого підґрунтя для розвитку кар'єри. Відсутність чіткої системи оцінювання та розвитку працівників може призвести до незадоволеності та плинності кадрів, що, в свою чергу, може негативно вплинути на конкурентоспроможність організації.

Для успішного розвитку кар'єри важливо враховувати інтереси як працівника, так і компанії. Прозора та ефективна система розвитку кар'єри, яка враховує прагнення та компетенції працівників, може допомогти підтримувати високий рівень мотивації та залученості до досягнення спільних цілей. Водночас, більш ефективна культура на робочому місці створюється тоді, коли працівники усвідомлюють важливість свого внеску в успіх організації, тим самим сприяючи досягненню спільних результатів.

Основною причиною плинності кадрів є просування з нижчих посад на вищі. На вищі керівні посади, як правило, наймають на конкурсній основі. Просування працівника кар'єрними сходами має безпосередній вплив на його трудову мотивацію і, навпаки, мотиваційні фактори спонукають працівників до більш наполегливої праці задля кар'єрного просування (таблиця 1.2) [5, с. 74].

Таблиця 1.2 - Вплив мотиваційних чинників на ділову кар'єру

Види кар'єрного зростання	Мотиваційний чинник	Інструменти впливу
Горизонтальне зростання	Матеріальна мотивація	Збільшення рівня заробітної плати; збільшення залежності рівня заробітної плати від результатів праці; отримання бонусів і премій
	Трудова мотивація	Санітарно-гігієнічні, психологічні та естетичні умови праці; організація робочого місця
Вертикальне зростання	Матеріальна мотивація	Збільшення рівня заробітної плати; збільшення залежності рівня заробітної плати від результатів праці; отримання бонусів і премій
	Статусна мотивація	Вища посада; престижність роботи; отримання влади; розширення повноважень

Горизонтальному просуванню сприяють такі матеріальні та трудові інструменти мотивації, як вищий рівень заробітної плати, більша залежність

заробітної плати від результатів праці, отримання премій та нагород, гігієнічні, санітарно-гігієнічні, психологічні та естетичні умови праці, а також організація робочого місця. Що стосується підвищення рівня мотивації матеріального статусу, то вона впливає на вертикальне зростання [6, с. 60].

Розглядаючи поняття кар'єри, дослідники також звертають увагу на її структуру та складові. Так, у структурі кар'єри вони виокремлюють мотиви, які спонукають фахівців докладати максимум зусиль для досягнення поставлених цілей. До таких мотивів науковці відносять (таблиця 1.3) [7, с. 266].

Профорієнтаційний розвиток - це складна динамічна система кількісних і якісних змін, що відбуваються в тій чи іншій формі у свідомості особистості. Ці зміни пов'язані з віком дитини, її життєвим досвідом, соціальними умовами та індивідуальними психічними особливостями.

Таблиця 1.3 – Рушійні мотиви кар'єри

Мотиви	Характеристика
Автономія	Людиною рухає прагнення до незалежності
Функціональна компетентність	Людина прагне бути кращим фахівцем у своїй справі та вміти вирішувати найскладніші проблеми, при цьому орієнтуючись на професійне зростання.
Безпека та стабільність	Працівники мотивовані бажанням зберегти та зміцнити своє становище в організації. Таким чином, основним завданням працівників є отримання посади, яка гарантує
Управлінська компетентність	Людей мотивує прагнення до влади, лідерства та успіху. Воно асоціюється з високим статусом, званнями, титулами, статусними символами, важливою і відповідальною роботою, високою оплатою, привілеями, визнанням з боку керівництва і швидким просуванням по службі.
Креативність.	Людей мотивує бажання створювати щось нове, організовувати та працювати творчо. Тому основним мотивом для побудови кар'єри є отримання необхідної влади і свободи, які надає відповідна посада. Люди прагнуть до високих кар'єрних цілей, щоб бути кращими скрізь і завжди.;
Стиль життя	Наприклад, вони мають свободу пересування, контроль над своїм часом тощо, а також цікаву і добре оплачувану роботу.
Матеріальний добробут	Людьми керує бажання отримати посаду, пов'язану з високою заробітною платою чи іншими факторами винагороди

Система управління кар'єрою в організації повинна включати набір взаємозалежних цілей, функцій, методів і принципів для ефективного управління кар'єрою працівників. Основні завдання HR-фахівців у цьому контексті включають наступне

Координація діяльності: фахівці з управління персоналом відповідають за забезпечення взаємодії керівників і працівників у питаннях розвитку кар'єри. У багатьох випадках вони виступають у ролі сполучної ланки між різними бізнес-підрозділами та відділами, забезпечуючи ефективну реалізацію стратегій розвитку кар'єри.

Консультаційна підтримка: фахівці з управління персоналом консультують працівників щодо можливостей розвитку кар'єри, кар'єрного просування та перспектив внутрішнього розвитку. Вони також допомагають у створенні особистих планів розвитку, адаптованих до індивідуальних амбіцій та здібностей кожного працівника.

Зменшення суб'єктивізму: фахівці з управління персоналом повинні сприяти об'єктивному оцінюванню результатів роботи, щоб забезпечити справедливість і прозорість у процесі визначення кар'єрних можливостей. Це дозволить уникнути упередженості та недоліків при прийнятті рішень про підвищення та переведення.

Загалом, фахівці з управління персоналом відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного розвитку кар'єри працівників шляхом створення систем, які сприяють рівному розподілу завдань і забезпечують справедливий та об'єктивний підхід до розвитку кар'єри.

Класифікації кар'єри представлені в таблиці 1.4 [8, с. 190].

Таблиця 1.4 – Класифікація кар'єри

Критерій	Вид кар'єри
За основною сферою діяльності	Політична. Військова. Спортивна. Наукова. Державна. Релігійна. Суспільна. Світська
За напрямом розвитку особистості	Професійна. Культурна. Творча. Духовного вдосконалення. Фізичного вдосконалення. Матримоніальна (пов'язана з подружнім життям)
За метою діяльності	Ділова. Освітня. Особистісна. Побутова. Батьківська
За легітимністю сфери діяльності	Позитивна (суспільно корисна). Негативна (маргінальна)

З наукової точки зору виділено два види кар'єри: професійну і внутрішньоорганізаційну (таблиця 1.5) [9, с. 111].

Таблиця 1.5 – Види кар'єри

Види	Характеристика
Професійна кар'єра	Підвищення рівня знань, навичок та компетентності протягом своєї трудової діяльності працівники проходять різні етапи розвитку: навчання, підвищення кваліфікації, підтримка професійної компетентності та вихід на пенсію. Професійна кар'єра може ґрунтуватися на спеціалізації (поглибленні початково обраної сфери на професійному шляху) або крос-професіоналізації (опануванні інших сфер діяльності).
Внутрішньо-організаційна кар'єра	Це траєкторія руху персоналу всередині організації. Це може відбуватися у трьох напрямках: - Вертикальний - професійне та посадове просування в ключових сферах діяльності. - Горизонтальний - просування в іншу функціональну сферу діяльності, інші підрозділи на тому ж рівні. - Доцентровий - просування по службі, доступ до ядра управління, центрів управління, участь у прийнятті рішень.

Формування трудової кар'єри здійснюється поетапно (таблиця 1.6) [10, с. 58].

Таблиця 1.6 – Етапи здійснення трудової кар'єри

Етапи	Характерна особливість
Підготовчий (до 25р.)	Він пов'язаний зі здобуттям середньої та вищої освіти і початком професійної діяльності. У цей період людина може змінити кілька видів діяльності в пошуках тієї, яка задовольняє її найбільше. Після того, як така діяльність знайдена, починається процес самоствердження працівника як особистості.
Адаптаційний (25-30 рр.)	Це період освоєння набутої професії та набуття досвіду і навичок. Саме в цей період формується кваліфікація і виникає потреба в самостійності. Саме в цей період створюються сім'ї та виникає бажання збільшити дохід.
Етап просування (30-45 рр.)	В цей період іде процес росту, просування по службі, зростає потреба в самоствердженні, досягненні більш високого статусу.
Етап збереження (45-60 рр.)	Характеризується діями, спрямованими на закріплення досягнутих успіхів і найвищих рівнів кваліфікації, знань, умінь, навичок, досвіду та майстерності. Досягнення висот самодостатності та самоствердження.
Завершальний етап (60-65 рр.)	Пошук заміни, передача знань, умінь та навичок молоді, підготовка до виходу на пенсію. Дана класифікація індивідуальна, наприклад, в Японії вважається нормою, коли керівниками вищого рівня є люди віком до 80 років

У сучасному світі поняття кар'єри кардинально змінилося, а кар'єрні шляхи є більш гнучкими та багатограними, ніж будь-коли раніше. Люди можуть змінювати напрямки кар'єри, переходити на нову роботу або навіть починати все

заново в певній галузі після досягнення певного віку.

Індивідуальні підходи до розвитку кар'єри визначаються особистими мотивами, потребами та цілями, які змінюються з часом. Деякі люди шукають нові виклики та можливості для особистісного зростання, тоді як інші прагнуть стабільності та довгострокових кар'єрних цілей. Як наслідок, розвиток кар'єри може мати різний темп і структуру залежно від індивідуальних обставин.

Для багатьох людей кар'єра - це поєднання динамічних і статичних елементів, поєднання професійного зростання на одній роботі з регулярною зміною сфер діяльності та роботи. Ключами до успішного розвитку кар'єри є безперервне навчання, гнучкість і готовність до змін, які допомагають адаптуватися до вимог сучасного ринку праці.

Для підвищення лояльності персоналу до компанії топ-менеджменту варто розробити систему управління діловою кар'єрою співробітників. Цьому процесу має передувати уточнення понятійного апарату: "кар'єра", "ділова кар'єра", "управління", "управління діловою кар'єрою", "система управління діловою кар'єрою" [11, с. 155].

Понятійний апарат, який використовується при формуванні системи управління діловою кар'єрою персоналу, наведено на рис. 1.1 [12, с. 148].

На нашу думку, концептуальною основою логістичного підходу до управління діловою кар'єрою є: 1) управлінська спрямованість на налагодження взаємодії людських потоків з фінансовими, матеріальними та інформаційними потоками; 2) ротація та рух через систему посад щодо оптимізації задіяних матеріальних, фінансових та інформаційних потоків; 3) встановлення оптимальних траєкторій руху внутрішніх людських потоків з метою підвищення ефективності виконання трудових функцій; 4) створення можливостей для конструктивної міжфункціональної взаємодії людських потоків на різних рівнях управління; 5) організація інформаційних потоків для опосередкування руху інформаційних потоків.

Розглянемо інструменти управління різними типами кадрових потоків: вхідними, вихідними, внутрішніми та зовнішніми (табл. 1.7) [13, с. 186].

У процесі управління діловою кар'єрою також вважаємо за доцільне використовувати інструменти залучення талантів на основі хедхантингу, аутстафінгу та аутсорсингу щодо зовнішніх потоків талантів [14].

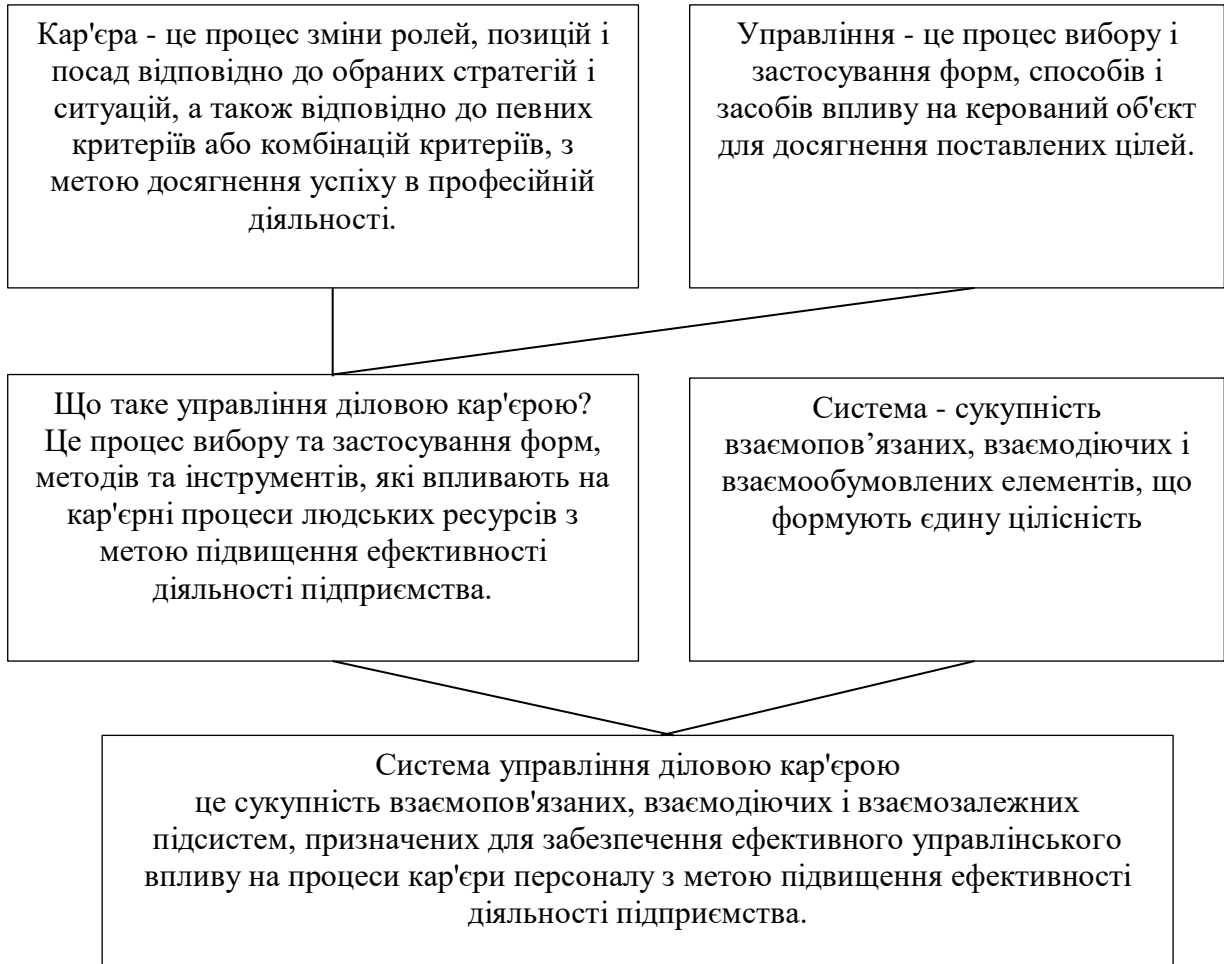


Рисунок 1.1 - Понятійний апарат з питань формування системи управління діловою кар'єрою персоналу

Для управління потоком нових талантів пропонується використовувати зовнішні та внутрішні інструменти рекрутингу та формування кадрового резерву. На етапі розвитку кар'єри здійснюється управління горизонтальними та вертикальними внутрішніми кадровими потоками.

Основним завданням управління цими потоками є процес їх оптимізації, іноді перетворення на змішані потоки, що поєднують горизонтальну та вертикальну мобільність [15].

Таблиця 1.7 - Логістичні інструменти управління діловою кар'єрою за видами логістичних потоків

Етап розвитку кар'єри в мікрологістичній кар'єрі	Вид кадрових потоків	Інструмент управління
Початок кар'єри	Зовнішні	Хедхантинг
		Зовнішній рекрутинг
		Аутстафінг
		Аутсорсинг
	Вхідні	Внутрішній рекрутмент
		Формування кадрового резерву
Розвиток кар'єри	Внутрішні горизонтальні	Ротація
		Підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації
	Внутрішні вертикальні	Підвищення по системі посад
		Тимчасове заміщення керівних посад
		Вивільнення персоналу
Завершення кар'єри	Вихідні	Аутплейсмент
		Дауншифтинг

Отже, кар'єра – це складний теоретичний, практичний і методичний процес, для поліпшення якого необхідне вдосконалення процесу складання кар'єрограми.

1.2 Теоретичні засади і методичні підходи до планування кар'єри персоналу підприємства

Планування кар'єри - це процес визначення майбутнього трудового потенціалу працівника та шляхів його реалізації. Кар'єра, з точки зору працівника, є просуванням у певній сфері діяльності і представлена наступними процесами [16].

- Зміни в характеристиках працівника.
- Зміни в трудовій діяльності та їх наслідки.
- Посилення позиції в різних типах організацій.
- Зростання винагороди та інших оцінок роботи.

Так само кар'єру можна розглядати з точки зору підприємства. Єдина відмінність полягає в тому, що ці характеристики безпосередньо пов'язані з

напрямок розвитку (реструктуризації) підприємства.

У процесі планування кар'єри враховуються всі параметри, пов'язані з роботою та її наслідками. Таким чином, планування кар'єри є основою для визначення характеристик трудової поведінки протягом усього трудового періоду. Довгострокове планування кар'єри тотожне поняттю "кар'єрна стратегія". Для короткострокової перспективи іноді використовується вираз "кар'єрна тактика". Якщо розглядати кар'єру більш детально, то її можна поділити на внутрішньоорганізаційну кар'єру та професійну кар'єру [17, с. 311].

Внутрішньоорганізаційна та професійна кар'єри є важливими елементами кар'єрного шляху працівника і визначаються різними етапами або стадіями розвитку в організації. Внутрішньоорганізаційна кар'єра відображає можливості зростання та розвитку працівника в межах організації, які можуть включати зміну посади, виконання нових обов'язків або прийняття більшої відповідальності в межах однієї компанії. Це може створити стимули для працівників рости і робити свій внесок в успіх організації.

Професійний розвиток, з іншого боку, передбачає широкий спектр кроків, які враховують можливості освіти та навчання, підвищення кваліфікації та передачу знань і досвіду наступному поколінню. Цей процес включає навчання, практичні навички, професійний розвиток, вихід на пенсію та можливості зміни кар'єри.

Беручи до уваги ці кроки, організації можуть створювати програми та ініціативи для підтримки розвитку працівників на кожному етапі їхньої кар'єри. Це можуть бути навчальні курси, наставництво та можливості отримати новий досвід і навички, які підвищують мотивацію та внутрішню залученість працівників.

Ці етапи можуть бути реалізовані по-різному [18, с. 205]:

- В одній організації.
- Послідовно в різних організаціях.
- Одночасно і паралельно в декількох організаціях.
- Шляхом самостійної трудової діяльності (в тому числі підприємницької).

Внутрішньоорганізаційне планування кар'єри традиційно відбувається у взаємодії між працівником і роботодавцем, причому роботодавець відіграє вирішальну роль. Цей процес є невід'ємною частиною планування забезпечення людськими ресурсами інноваційних організацій.

Кар'єрні процеси в багатьох сучасних сферах діяльності останнім часом зазнали значних змін, зокрема:[19]

1. зміна співвідношення між організаційною та професійною кар'єрою на користь останньої;
2. збільшення охоплення плануванням кар'єри;
3. зменшення значення формальної освіти у плануванні кар'єри;
4. перехід від колективного до більш індивідуального характеру планування кар'єри;
5. збільшення кількості варіантів планування кар'єри;
6. диверсифікація варіантів планування кар'єри.

Кар'єрна стратегія організації передбачає взаємозв'язок між професійним та організаційним розвитком і спрямована на забезпечення успішної та продуктивної взаємодії між цілями організації та особистими цілями працівників. Для досягнення цієї мети необхідно враховувати різні аспекти планування кар'єри, зокрема

Розробка особистої стратегії: кожен працівник має унікальні потреби та амбіції. Кар'єрні стратегії повинні враховувати ці характеристики, щоб максимізувати потенціал кожного працівника.

Усунення кар'єрних тупиків: важливо створити середовище, яке заохочує подальший розвиток працівників, усуваючи перешкоди на шляху до кар'єрного зростання. Ефективне планування кар'єри: встановлення чітких критеріїв кар'єрного зростання та забезпечення чіткого розуміння можливостей для просування в організації може підвищити ефективність планування кар'єри.

Оцінка кар'єрного потенціалу: аналіз та оцінка кар'єрного потенціалу працівника може забезпечити краще розуміння його здібностей та можливостей для подальшого розвитку в організації.

Чітке визначення кар'єрних шляхів: чітке визначення кар'єрних шляхів і можливостей розвитку гарантує, що працівники усвідомлюють свій потенціал і що їхні очікування будуть виправдані. Забезпечення взаємодії між кар'єрною стратегією та бізнес-стратегією організації може сприяти створенню стійкої системи управління та розвитку людських ресурсів, що сприятиме ефективному розвитку компанії в цілому та окремих працівників [20, с. 82].

Управління кар'єрою також вимагає аналізу посадових обов'язків та особистісних характеристик. Таким чином, планування кар'єри кожного окремого працівника є необхідним на сучасному рівні управління персоналом. Практика планування кар'єри сприяє підвищенню рівня компетентності працівників та виступає потужним стимулюючим фактором [21, с. 107].

Для того, щоб запровадити активне планування професійного розвитку кар'єри в державних установах, необхідно визначити методологічні засади цієї діяльності. До перспективних методів планування професійного розвитку кар'єри, які можуть бути використані в роботі органів державної влади та органів місцевого самоврядування, можна віднести: 1) методи ефективної самопрезентації (портфолію кар'єрного просування); 2) визначення найбільш доцільного кар'єрного шляху (побудова кар'єрних профілів та кар'єрних карт); 3) способи оптимізації процесу постановки кар'єрних цілей та розробки кар'єрного плану (наприклад, сценарії аналізу кар'єри та розробки плану особистого розвитку, методика планування кар'єри Г. Г. Зайцева, Н. КаррРуфіно та В. Сандерсата) (таблиця 1.8) [22-25].

Характеристика використання методів планування розвитку професійної кар'єри представлена в таблиці 1.9 [26].

Варто зазначити, що кар'єрний розвиток є досить складним і багатограним процесом, оскільки він відтворюється під впливом різних чинників і за різних умов. Залежно від чинників, що сприяють кар'єрі, процес реалізації може бути інкрементальним, тобто набуття нових навичок і компетенцій, особистісний розвиток та отримання нових посад і влади може бути дуже швидким і цілеспрямованим [27].

Таблиця 1.8 – Методи планування кар'єри

Методи планування кар'єри	Характеристика
1	2
Розробка портфоліо кар'єрного просування	Портфоліо розвитку кар'єри надає більш повну інформацію про кандидата, ніж звичайне резюме, що полегшує потенційним роботодавцям розуміння рівня підготовки кандидата та створює умови для прийняття більш обґрунтованих кадрових рішень. Портфоліо розвитку кар'єри - це набір документів у паперовому або електронному форматі, що відображає всі досягнення (академічні, професійні тощо). Портфоліо розвитку кар'єри відображає не тільки вже досягнуті успіхи, але й потенційні можливості для професійного розвитку кандидата. Зміст портфоліо має постійно оновлюватися, щоб відображати всі досягнення кандидата.
Розробка кар'єрограми	Під кар'єрограмою прийнято розуміти документ, у якому в графічній формі представлений оптимальний кар'єрний шлях до посад вищої ланки управління, а також до інших ключових посад в організації. Як часовий проміжок для розробки кар'єрограми обирається період 10 років і більше.
Метод побудови кар'єрних карт М. Армстронга	Більше значення надається не посадовому просуванню, а розвитку професійних компетенцій. Межі «діапазонів компетентності» позначаються «ключовими точками». На основі визначених «діапазонів компетентності» і «ключових точок» створюється карта кар'єри.
Метод побудови сценарію самоаналізу кар'єри і розробки особистого плану розвитку	Самоаналіз проводиться насамперед для того, щоб допомогти працівникам приймати обґрунтовані рішення щодо свого кар'єрного розвитку. Сценарій самоаналізу включає наступні кроки: працівники переглядають свої навички та компетенції: визначають ті, що активно використовуються в процесі професійної діяльності, ті, що не затребувані на робочому місці, і ті, що потенційно необхідні для кращого виконання своїх функцій та обов'язків; визначають свої життєві цілі та визначають свою професійну та кар'єрну роль; формують перелік перспективних навичок та компетенцій, які можуть бути корисними для визначити свою кар'єрну роль; розробити кілька альтернативних варіантів своєї майбутньої кар'єри; сформувані перелік перспективних навичок і компетенцій, які було б корисно набути працівникові.
Методика планування кар'єри В. Сандерса	Програма базується на методі SWOT-аналізу і покликана оптимізувати постановку кар'єрних цілей. Вона організовує процес визначення власних інтересів і потреб та мотивує мобілізацію потенційних можливостей і ресурсів для їх реалізації. Методика планування кар'єри В. Сандерса включає два завдання, які полегшують подальший вибір кар'єри та створення особистих планів кар'єрного розвитку. До них відносяться - Балансування сильних і слабких сторін. Це завдання, під час якого працівники проводять самооцінку власних сильних і слабких сторін (які можливості для кар'єрного розвитку є, а яких навичок і компетенцій наразі бракує). Ця робота сприяє кращому розумінню себе та визнанню своїх сильних сторін, які можуть допомогти мобілізувати внутрішні ресурси для подальшого кар'єрного розвитку, та слабких сторін, які можуть допомогти визначити цілі розвитку; - Аналіз того, що подобається і не подобається: мета - зрозуміти власні потреби та окреслити цілі, яких працівник хоче досягти в житті, а також те, чого він хоче уникнути в майбутньому. Цей процес допомагає створити чітку і конкретну картину бажаного стилю життя.

Кінець таблиці 1.8

1	2
Методика планування кар'єри С. Д. Резніка	<p>Методика В. Сандерса є більш детальною та поглибленою. Вона також виходить за межі підготовчого етапу планування кар'єри і включає інші етапи, завершальним етапом яких є постановка кар'єрних цілей.</p> <p>Методика планування кар'єри С.Д. Резніка складається з трьох етапів:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Побудова балансу між особистими успіхами і невдачами. Він формується на основі виявлення найбільш важливих успіхів і досягнень, виділення компетенцій, які використовувалися в процесі їх реалізації, виявлення найбільш важливих поразок і невдач, виявлення компетенцій, яких не вистачило для ефективного здійснення професійної діяльності та окреслення методів, які використовувалися працівником для подолання цих невдач; - Групування компетенцій та визначення двох-трьох найбільш важливих сильних і слабких сторін. Наприклад, професійні знання та досвід, соціальні та комунікативні навички, особистісні навички, лідерські навички та інтелектуальні навички; - аналіз "засоби для досягнення мети", який порівнює засоби, необхідні для досягнення бажаної мети (особисті, фінансові або часові), з реальною ситуацією. Наприклад, слід визначити п'ять найважливіших цілей і окреслити засоби, необхідні для їх досягнення. Наступним кроком є визначення проміжних або додаткових цілей.
Методика планування кар'єри Г. Г. Зайцева	Допомагає працівнику усвідомити роль кар'єри у своєму житті і зрозуміти свої очікування від її реалізації.

У цьому випадку кар'єрний розвиток характеризується динамічністю, системністю та безперервністю. У дослідженні розглядаються такі типи розвитку кар'єри: лінійний тип характеризується систематичним і послідовним відтворенням кар'єрних стратегій.

Таблиця 1.9 - Особливості застосування методик планування розвитку професійної кар'єри

Назва технології	Особливості застосування
Портфоліо кар'єрного просування	Може використовуватись для планування кар'єри на її початкових етапах, починаючи від навчання в освітньому закладі
Кар'єрограма	Може використовуватись для здійснення стратегічного планування посадової кар'єри
Карта кар'єри	Може використовуватись державними службовцями для прийняття обґрунтованого рішення щодо розвитку своєї кар'єри
Особистий життєвий план кар'єри керівника	Призначена для планування кар'єри керівників
Технологія планування кар'єри В. Сандерса	Використовується при навчанні співробітників методам планування кар'єри
Технологія планування кар'єри С. Д. Резніка	Використовується для організації поглибленого самоаналізу

Регресивний тип - це стан, при якому змінюється тривалість реалізації кар'єри та відбувається спад кар'єрного процесу, коли здібності та діяльність людини не відповідають вимогам посади, структурним змінам в управлінні та стану здоров'я [28, с. 50].

Зовнішні фактори, що впливають на працівників та їхню здатність формувати свою кар'єру, є важливими для реалізації кар'єрних стратегій. Це можуть бути як позитивні, так і негативні фактори, які є невід'ємною частиною робочого процесу (рисунок 1.2) [29, с.191]. До них відносяться вимоги уряду, законодавство, економічні умови, конкуренція, склад робочої сили та розташування підприємств. Крім того, існують внутрішні фактори впливу, тобто цілі компанії, організаційний стиль, професійний характер роботи, технічні умови, робочі групи, робочі колективи, досвід і стиль управління [30, с. 199].

Отже, важлива роль кар'єрної стратегії полягає в організації кар'єри таким чином, щоб сам спосіб просування по службі забезпечував оптимальне використання всіх можливих ресурсів, внутрішніх і зовнішніх механізмів просування, а також пом'якшував негативний вплив будь-яких чинників, що перешкоджають розвитку кар'єри. Основна мета керівництва в цьому процесі - забезпечити системність і поступовість, а також реалізувати кар'єрний розвиток на стійкій і безперервній основі. Важливо розуміти, що встановлення певного соціального чи посадового статусу не є основним завданням управління [31, с. 129].

Стратегії, включаючи обрані методи, інструменти та принципи реалізації кар'єрних стратегій, які гарантують безпосередній розвиток самих працівників та їхньої кар'єри, повинні тиражуватися крок за кроком.

Таким чином, керівництво відіграє ключову роль у плануванні та управлінні кар'єрним розвитком працівників. Здатність адаптуватися до непередбачуваних обставин і визначати ефективні стратегії має вирішальне значення для успішного кар'єрного розвитку співробітників і, в свою чергу, для успіху організації.

Перед керівництвом стоїть завдання визначити перспективи розвитку співробітників, беручи до уваги стратегію та цілі організації. Це включає в себе

аналіз та оцінку потенціалу та компетенцій працівників, адаптацію їх до потреб компанії та забезпечення відповідності кар'єрних цілей працівників стратегії розвитку організації.



Рисунок 1.2 - Вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на формування кар'єрної стратегії

Для ефективного планування кар'єри важливо враховувати потреби, мотивацію та особисті цілі працівника, а також стратегію та потреби компанії. Це забезпечує оптимальне використання людських ресурсів, розвиває потенціал працівника і сприяє успіху як окремого працівника, так і організації в цілому.

Програма документує результати поступового розвитку працівника та особливості кар'єрного процесу, який працівник повинен здійснити, щоб отримати необхідні знання, досвід та набути необхідних навичок не тільки для ефективної роботи на посаді, але й для підготовки до просування на вищу посаду. Складається з визначення часових рамок, труднощів і системи поведінки, які необхідно виконати [33].

Як уже зазначалося, на даному етапі розвитку кар'єри, як сучасного явища і як невід'ємного процесу суспільного становлення, досить важливим питанням

теоретичного і практичного характеру є проблема побудови механізмів управління кар'єрою. Тому для реалізації кар'єрної стратегії менеджерів важливим є психологічний супровід планування кар'єри, який полягає в розробці ефективних методів, заснованих на комплексній оцінці змін мотиваційних структур людини, системи оцінки та стимулювання кращих якостей менеджерів в управлінській діяльності.

Розглядаючи процес планування та реалізації кар'єрної стратегії як системне та послідовне явище, спрямоване на досягнення власної мети кар'єрного просування, в роботі виявлено як позитивні, так і негативні наслідки для особистості. До позитивних змін можна віднести можливість нових поглядів на вирішення проблем, розкриття та розвиток управлінських та інших компетенцій працівника, підготовку до роботи на вищих рівнях та розвиток навичок і компетенцій для ефективних дій у нових ситуаціях. Негативними наслідками кар'єрного розвитку є психологічне виснаження, яке, в свою чергу, може призвести до емоційного вигорання та втрати інтересу до власної кар'єри і роботи в цілому [34, с. 111].

Таким чином, важливим є врахування психологічних питань при плануванні кар'єри, а отже, вивчення та виявлення особливостей реалізації кар'єри з точки зору психологічних аспектів є невід'ємною частиною комплексного дослідження цієї теми: "Особливості реалізації кар'єрної стратегії менеджерів в організаціях" [35, с. 120]. Крім того, особливої уваги потребують питання особистісного розвитку та самонавчання. Вирішення цих проблем сприяє формуванню нових компетенцій, покращує мотивацію, підвищує впевненість у собі, здатність адекватно відстоювати власні робочі інтереси, не впливаючи і не пригнічуючи інтереси інших працівників, вміння менеджерів будувати відносини з підлеглими та ефективно комунікувати в організації та за її межами.

Менеджери відіграють ключову роль в успішному функціонуванні будь-якої організації, оскільки вони відповідають за ефективність майже всіх бізнес-процесів. Побудова власної кар'єри менеджера є не менш важливою, ніж загальні цілі організації [36, с. 221]. Кар'єрні стратегії менеджерів насамперед спрямовані

на усвідомлення та динамічний і систематичний розвиток своїх управлінських компетенцій, які досягаються через прагнення менеджерів зайняти лідерські ролі та отримати певні повноваження і нові посади, що розкривають подальші засоби лідерства (рисунок 1.3) [37, с. 161].

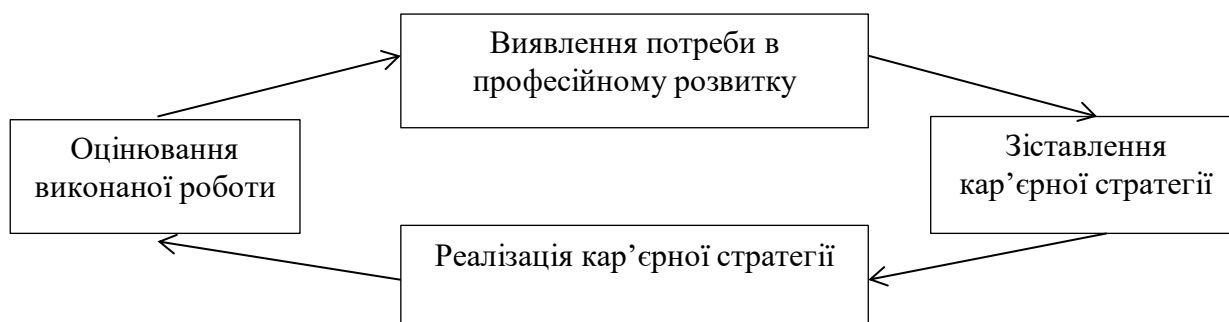


Рисунок 1.3 - Стратегія професійного розвитку

Для менеджерів досягнення кар'єрного успіху майже завжди пов'язане з отриманням ще вищої посади, рангу або звання. Нові рівні відповідальності, нові види роботи більшої важливості, визнання керівництва та підвищення заробітної плати - все це важливі позиції, яких менеджери повинні досягти завдяки успішній реалізації власної кар'єрної стратегії [38, с. 95].

Моделювання кар'єрної стратегії менеджера має бути узгоджене з власними мотиваціями менеджера для того, щоб максимально точно досягти поставлених цілей. Тому першим кроком у розвитку кар'єри є розуміння мотивів і кінцевої мети, тобто того, наскільки менеджер задовольнив свої потреби і чому він піднявся кар'єрними сходами, коли кар'єрні цілі досягнуті і реалізовані. Таких мотивів може бути безліч. Зокрема, менеджер може мати на меті покращити своє матеріальне становище, і його кар'єрна стратегія має формуватися на основі не лише отримання нової посади, але й отримання на ній більш високої заробітної плати або інших матеріальних благ [39, с. 76].

Іншою мотивацією може бути управлінська компетентність. Менеджери не тільки мають на меті вдосконалити власні навички та компетенції, але й мають можливість стати експертами у своїй галузі, що дозволяє їм легко та ефективно

вирішувати проблеми, пов'язані з управлінням, або проблеми, які можуть виникнути в організації або за її межами. У цьому випадку фінансове покращення не розглядається як головна мета, а є бонусом, якщо воно є. Іншим прикладом мотивації може бути жага до влади, певної автономії на робочому місці [40, с. 27].

Для таких менеджерів ключовим є мінімізація залежності від рішень інших членів керівництва, прагнення до незалежності та самостійного прийняття рішень і вирішення більшості питань. Це вимагає значної впевненості в собі і, перш за все, компетентності, а також вимагає самовдосконалення в різних сферах для забезпечення особистісного розвитку. Кар'єрні стратегії також можуть ґрунтуватися на принципі досягнення лідерської позиції. Це особливий стиль життя, при якому людині необхідно бути першою і прагнути розвивати кар'єру, що перевершує кар'єру інших колег. Варто зазначити, що з часом мотивації та цілі можуть кардинально змінюватися і неможливо використовувати одну кар'єрну стратегію на всі випадки життя. Тому для того, щоб реалізувати їх максимально ефективно, необхідно визначитися з мотиваційними механізмами досягнення кар'єрних цілей.

1.3 Проектування кар'єри фахівців і керівників підприємства на засадах компетентісного підходу із застосуванням *Hard skills* і *Soft skills*

Сучасні роботодавці шукають у кандидатів десятки різних навичок. Креативне мислення та навички тайм-менеджменту, навички комунікації, нетворкінгу, управління проектами, створення команди, знання інструментів для розробки веб-сайтів, комп'ютерної графіки та відеомонтажу. Сьогодні навряд чи знайдеться оголошення про роботу, в якому не згадується про це. Чим вища посада, тим більше від вас вимагається. Саме тому сьогодні ми поговоримо про ваші навички та сильні сторони [41]. Давайте відповімо на питання, чому важливо зосередитися на своїх здібностях і зрозуміти, які навички знадобляться вам як

майбутньому фахівцю. Нетворкінг - це соціальна та професійна діяльність, спрямована на максимально швидке та ефективно вирішення складних життєвих викликів та бізнес-проблем за допомогою кола друзів та знайомих [42].

У професійному середовищі прийнято розрізняти два типи навичок, необхідних сучасним менеджерам. М'які навички - наприклад, сліпий друк, водіння автомобіля, знання мов програмування - та навички, які важко відстежити, протестувати та продемонструвати (комунікаційні та управлінські навички) [43]. Однак варто зазначити, що у 21 столітті "тверді навички" сприяють професійному успіху працівника лише на 15%, тоді як "м'які навички" - на 85% [44].

У таблиці 1.10 представлено авторське тлумачення твердих навичок. Виходячи з наведеного визначення, можна зробити висновок, що hard skills - це здатність виконувати конкретне завдання, технічні навички, які можна візуально продемонструвати, а також навички, безпосередньо пов'язані з діяльністю, якою людина займається в даний момент [45].

Таблиця 1.10 - Контент-аналіз дефініції «hard skills»

Автор	Визначення
В. Давидова	«це все навички, які пов'язані безпосередньо з ремеслом і тією діяльністю, якою займається людина»
А. DuBrin	«це будь-які навички, пов'язані з конкретним завданням або ситуацією, що включають розуміння і знання конкретної діяльності»
І. Канардов	«це технічні навички, пов'язані з виконуваною діяльністю в області формалізованих технологій: діловодство, логістика, метод сліпого друку, керування автомобілем, програмування»
А. Ключовська	«це навички в області формалізованих технологій (фінанси, аудит, логістика, маркетинг і т.д.)»
Ю. Портланд	«це знання і вміння, які безпосередньо потрібні вам для роботи в компанії і безпосередньо відповідають її діяльності»
Д.Татаурщикова	«це навички, пов'язані з технікою виконання, які можна наочно продемонструвати»

Дослідники розглядали визначення "м'яких навичок" через призму власного сприйняття та сфери наукових інтересів, але майже всі визначення взаємопов'язані, а деякі тісно переплітаються (таблиця 1.11) [46].

Таким чином, узагальнюючи ці тлумачення, м'які навички - це набір

"гнучких" здібностей, які включають соціальні, емоційні, когнітивні та управлінські елементи, які набагато складніше чітко розрізнити, виміряти та кількісно оцінити [47-56].

Таблиця 1.11 - Контент-аналіз дефініції «soft skills»

Автор	Визначення
М. Robles [52]	«це особисті якості, особливості, таланти або рівень захоплення професійною діяльністю, які відрізняють дану особистість від інших людей зі схожими вміннями і компетентністю»
G. Raajanen [48]	«це риси характеру, що поліпшують здатність людини взаємодіяти з іншими людьми працездатність і перспективи кар'єрного росту».
K. Rana [50]	«це соціологічний термін, що відноситься до коефіцієнта емоційного інтелекту людини; набір рис особистості, соціальні навички, комунікативні здібності, особисті звички, дружелюбність і оптимізм».
T. Tharp [53]	«це одне з визначень емоційних компетенцій (емоційного інтелекту), без яких ніколи не досягти успіху ні в житті, ні в роботі; вони відносяться в основному до життєвих навичок».
Д. Татаурщикова [60]	«це уніфіковані навички й особисті якості, що підвищують ефективність роботи і взаємодії з іншими людьми. До цих навичок належать: управління особистим розвитком, вміння надати першу допомогу, вміння грамотно управляти своїм часом, вміння переконувати, навик ведення переговорів, лідерство тощо»
О. Сосницька [59]	«комунікативні й управлінські таланти. До них належать уміння переконувати, лідирувати, управляти, робити презентації, знаходити потрібний підхід до людей, здатність вирішувати конфліктні ситуації, ораторське мистецтво – загалом ті якості і навички, які можна було б назвати загальнолюдськими, а не ті, що притаманні людям певної професії»
В. Шипілов [58]	«соціально-психологічні навички: комунікативні, лідерські, командні, публічні та ін., які можуть стати в нагоді у більшості життєвих ситуацій, пов'язані з тим, яким чином люди взаємодіють між собою»

Навички іноді називають особистими якостями, оскільки вони залежать від особистості людини і фактично можуть бути виявлені лише в особистому спілкуванні [57]. До цієї групи переважно належать такі навички, як комунікативні навички, робота в команді, креативність, пунктуальність, відчуття балансу, аналітичне та критичне мислення, лідерські навички та уважність.

У міжнародній практиці виділяють три групи професій за співвідношенням "твердих" і "м'яких" навичок:

1) Тверді навички переважають над м'якими: наприклад, фізики-ядерники можуть бути хорошими фахівцями, але не вміють працювати в команді.

2) Переважають м'які навички: наприклад, продажі, бізнес, політика, творчі професії.

3) Обидві навички однаково потрібні.

Це стосується і бухгалтерів. Ці професії взаємодіють з людьми, а отже, вимагають наявності комплексу професійних навичок, а також комунікативних, організаторських, терплячих і доброзичливих якостей. У цьому контексті заслуговує на увагу побудована С. Наход координатна площина перспектив під час найму фахівців соціономічних професій відповідно до рівня розвитку твердих і м'яких навичок (рис. 1.4) [66, с.131].

Менеджери наймають і просувають по службі працівників з вищим рівнем розвитку м'яких навичок (рисунок 1.5) [67, с.239]. Іншими словами, сучасні менеджери володіють двома типами навичок: "м'якими навичками" та "твердими навичками". Перші - це соціально-психологічні навички, які потрібні людям у більшості життєвих ситуацій (наприклад, комунікація, лідерство, робота в команді, публічні виступи, ораторське мистецтво) [68-69].

FT SKILLS	Високий рівень	Тип спеціаліста, що гарно виконує свою роботу, але, як правило, працює на межі своїх можливостей, вимагає постійного самовдосконалення. Нині менш затребуваний тип спеціаліста	Затребуваний спеціаліст на ринку праці, що має великий потенціал для розвитку та кар'єрного зростання, потребує вдосконалення особистісних умінь та навичок	Найбільш затребуваний спеціаліст на ринку праці, якого залучають до стратегічних ініціатив. Йому властиві особливий професійний і особистісний розвиток, швидке кар'єрне зростання
	Середній рівень	Тип спеціаліста, що затребуваний для виконання алгоритмізованої роботи. Такий фахівець не використовує свої здібності та потенціал, вимагає додаткового мотивування	Спеціаліст, що відповідає вимогам роботодавця, має потенціал для розвитку, вимагає вдосконалення фахових умінь та особистісних навичок	Затребуваний спеціаліст на ринку праці, має великий потенціал, гарний кандидат для кар'єрного зростання. Потребує практичного вдосконалення фахової підготовки
	Низький рівень	Тип спеціаліста, що не відповідає вимогам роботодавця та не затребуваний на ринку праці	Майже не затребуваний тип спеціаліста, адже може виконувати тільки репродуктивну діяльність	Найбільш оманливий тип спеціаліста. У разі небажання вдосконалюватися може бути швидко звільнений
		Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень
HARD SKILLS				

Рисунок 1.4 - Площина перспектив спеціалістів соціономічних професій на ринку праці

Другий - це професійні знання та навички, які необхідні працівникам (менеджерам) для реалізації робочих місць та бізнес-процесів [70]. Тому для розвитку навичок потрібно обирати відповідні інструменти, такі як тренінги, семінари, вебінари, онлайн-курси, курси підвищення кваліфікації та читання спеціальної літератури.



Рисунок 1.5 - Типи навичок

Індивідуальні якості та ставлення до світу, людей, успіху, невдач і цілей є важливими у виборі інструментів і досягненні результатів (рисунок 1.6) [71].

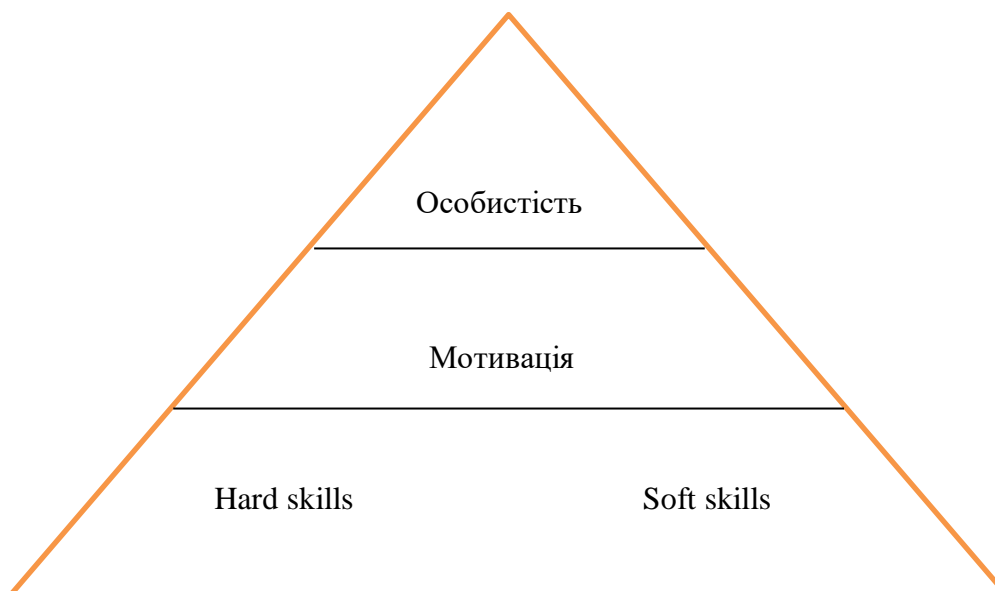


Рисунок 1.6 - Піраміда розвитку

Іншими словами, м'які навички - це універсальні навички, які допомагають професійно зростати і будувати кар'єру в будь-якій сфері [72, с. 23]. Більше того,

чим вище по кар'єрних сходах людина піднімається, тим менша вага "твердих навичок" і більша вага "м'яких навичок". Дослідження показують, що професійний успіх визначається саме "м'якими навичками". Порівняння "твердих" і "м'яких" навичок представлено в таблиці 1.12 [73].

М'які навички менеджерів проілюстровані на рисунку 1.7 [74].

Що таке "тверді" та "м'які" навички? Компанії не можуть дійти згоди щодо найважливіших компетенцій, оскільки універсальні компетенції є головними козирами сучасного фахівця. М'які навички - це загальний термін для позначення низки моделей поведінки, які допомагають людям успішно працювати та взаємодіяти з іншими, включаючи роботу в команді [75].

З м'якими навичками успіх можливий незалежно від специфіки діяльності або напрямку, в якому працює людина [76, с. 560].

Таблиця 1.12 - Порівняльна характеристика «hard skills» і «soft skills»

Характеристика	«hard skills»	«soft skills»
Основа	Компетентність	Компетенції
Базуються на	Професійний досвід	Особисті цінності
У відповідь на певні дії застосовуються	Технічні знання, кваліфікація	Моделі поведінки
Критичність	Критичні в короткостроковій перспективі	Критичні в довгостроковій перспективі
Розвиток	Розвиток відбувається швидше	Розвиток відбувається повільніше
Досягнення результату	З меншими зусиллями та гарантованим результатом (за умов дотримання базових критеріїв, таких як мотивація, здатність до навчання тощо)	З більшими зусиллями, досягнення потрібного рівня не гарантовано (межа компетенцій, глибока інтегрованість у структуру особистості)
Зворотність	Практично не мають схильності до зворотного розвитку	За специфічних умов мають схильність до зворотного розвитку

Традиційно психологія відносить їх до соціальних навичок, таких як переконання, вміння знаходити підхід до людей, лідерство, ведення переговорів, робота в команді, орієнтація на саморозвиток, ерудиція та креативність.

М'які навички важливі як на роботі, так і в житті. Більшість навичок, які використовуються для досягнення цілей, є м'якими навичками [78, с. 99]. При цьому, чим вище по кар'єрних сходах людина піднімається, тим важливішими стають соціальні навички, а професійні відходять на другий план [79]. Компанії

вважають, що працівники з такими навичками не лише досягають кращих результатів, але й допомагають створити приємне робоче середовище. Саме тому 85% онлайн та офлайн навчальних програм і курсів сьогодні зосереджені на розвитку м'яких навичок [80, с. 577].

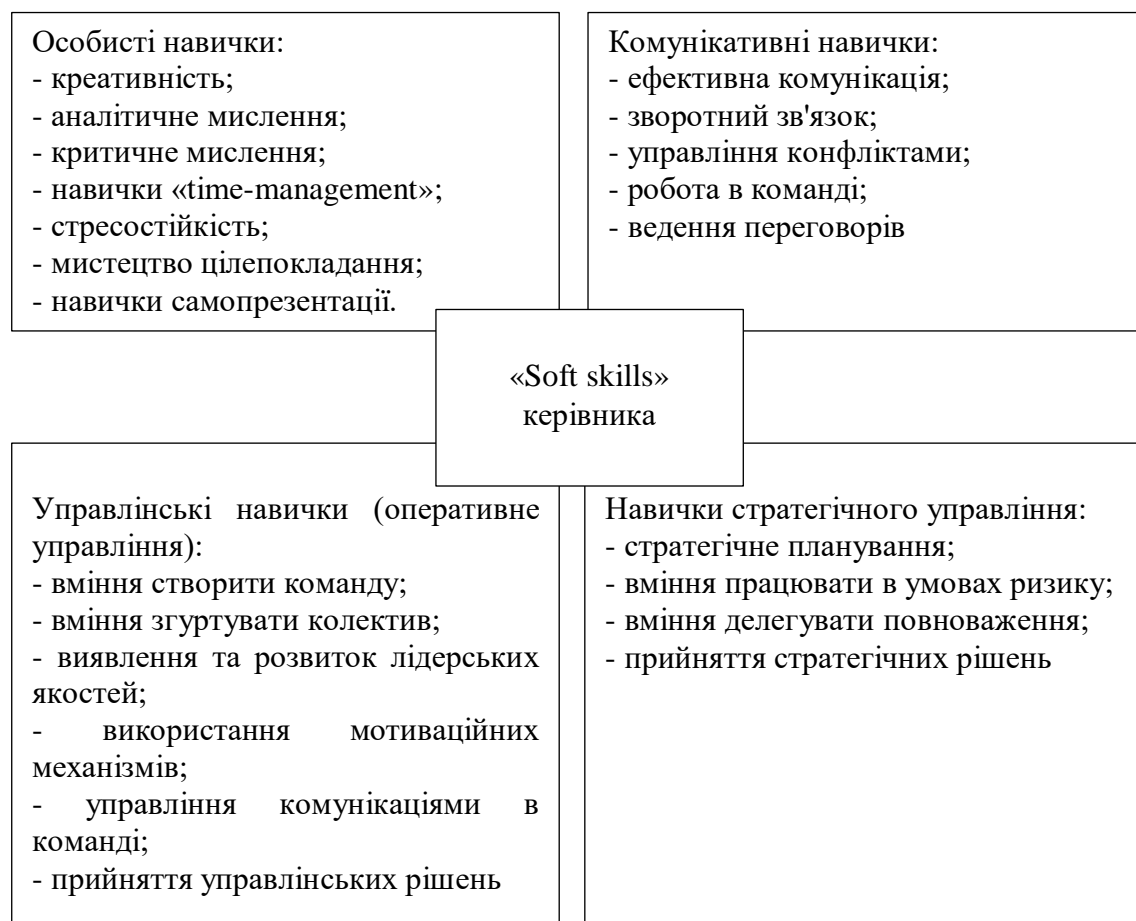


Рисунок 1.7 - «Soft skills» керівника

Hard skills - часто перекладається як "тверді навички" - це спеціалізовані навички, пов'язані з мистецтвом виконання. Люди, які набули певних навичок, можуть автоматизувати свою поведінку, використовуючи знайомі шаблони [81, с. 41]. До таких навичок можна віднести вміння друкувати "наосліп", вивчати іноземні мови, працювати з інструментами, шити одяг за викрійкою, керувати автомобілем тощо. Такі навички є стабільними, легко спостережуваними, вимірюваними, входять до переліку вимог, викладених у посадовій інструкції, і можуть бути легко розбиті на серію простих, кінцевих дій.

Таким чином, "м'які навички" - це ті навички, здібності та характеристики, які дозволяють компанії досягти успіху, незалежно від особливостей компанії, її

діяльності та характеру її бізнесу [82, с. 104]. Ці якості відповідають за прийняття рішень та комунікацію. Вони включають навички лідерства та командної роботи, мотивацію команди, навички викладання, навички ведення переговорів, вирішення конфліктів, навички постановки та досягнення цілей, управління часом, відданість справі, навички презентацій, публічних виступів, навички ефективної комунікації, стресостійкість та креативність [83]. Сталого переліку чи класифікації м'яких навичок не існує, оскільки зрозуміло, що для різних видів діяльності пріоритетними є різні типи м'яких навичок [84, с. 275].

Ми пропонуємо перелік м'яких навичок, необхідних бізнес-лідерам та їхнім керівникам для ефективного управління своїми організаціями. Варто зазначити, що значна кількість бізнесменів зазнає невдачі не тому, що не знайшли ідею, а тому, що більшість бізнес-ідей вже давно винайдені.

Пропозиції щодо їх ефективного розвитку та використання містяться в таких положеннях, як [85-91]:

- Навчання та розвиток компетенцій - це безперервний процес (отримання нового досвіду, знайомство з новими професіоналами, виконання більш складних завдань, використання нових інструментів у житті).

- Ефективне планування та організація розвитку спроможностей.

- Комплексний розвиток потенціалу (використання різних форм розвитку потенціалу та навчання).

- Усвідомлення нових світових тенденцій (вивчати новітні бізнес-процеси, постійно дізнаватися про нові тренди та цікавитися досягненнями у сфері діяльності).

- Прогресивний розвиток (обирайте сфери, які допоможуть вам бути дійсно успішними в роботі, навчанні чи бізнесі).

- Щодня читати літературу та інформаційні ресурси у вашій сфері діяльності.

- Знаходьте людей, у яких ви хочете вчитися і яких поважаєте (як в особистому, так і в професійному плані).

- Ефективно використовувати інформацію зворотного зв'язку (реакції інших

на ваші дії чи бездіяльність).

- Максимально використовувати можливості неформальної освіти у вашому місті (відвідувати всі корисні та цікаві заходи, такі як воркшопи, тренінги, семінари (наприклад, воркшопи, тренінги, семінари)).

Підсумуємо авторське розуміння кар'єрних компетентностей. Кар'єрні компетентності - це узагальнені та ідеалізовані вимоги або бачення кінцевого результату освітньо-навчальної діяльності, конкретних галузевих, життєвих, комунікативних, повсякденних знань, умінь, навичок та компетенцій, що визначають затребуваність фахівців на ринку праці та їхню ефективність у роботі про, сформульовані "ззовні" (ринком праці та соціокультурним середовищем). При цьому кар'єрна компетентність розуміється як інтегральна характеристика суб'єкта кар'єри, що визначає його здатність розв'язувати типові або нестандартні професійні та непрофесійні завдання, які виникають у реальних виробничих, життєвих, комунікативних та побутових ситуаціях.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дипломної роботи розглянуто теоретичні та практичні аспекти управління діловою кар'єрою. Систематизовано погляди науковців на поняття ділової кар'єри, визначено сутність, особливості, відмінності, переваги та недоліки різних типів кар'єрного просування. Також описано мотиваційні чинники горизонтального та вертикального просування працівників.

До них належать щорічне оцінювання, навчання (підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації), робота з кадровим резервом, організація та проведення конкурсів на заміщення вакантних посад, організація стажування та мотивація працівників.

Узагальнено основні недоліки методик планування професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Виявлено

низький рівень використання сучасних технологій планування загального професійного розвитку публічних службовців та індивідуальної роботи з ними, таких як анкетування, тестування та співбесіди.

Зокрема, необхідність та важливість використання інноваційних технологій при плануванні професійної кар'єри державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: техніки ефективної самопрезентації (створення портфоліо кар'єрного розвитку), техніки визначення найбільш доцільного кар'єрного шляху (створення кар'єрних профілів та побудова кар'єрних карт), окреслено техніки оптимізації процесу формулювання цілей та кар'єрних планів (сценарії аналізу кар'єри та плани особистого розвитку, техніки планування кар'єри).

Так, було досліджено значення таких понять, як "soft skills" та "hard skills" для сучасних бізнес-лідерів. Визначено вплив особистих якостей керівників на процес управління людськими ресурсами в компаніях та їх важливість у процесі командування.

"М'які навички" керівників компаній складаються з чотирьох блоків (особистісні навички, комунікативні навички, управлінські навички (операційний менеджмент) та навички стратегічного управління). Надано їх порівняльну характеристику.

Систематизовано перелік "м'яких навичок", необхідних для ефективного сучасного керівника. Досліджено вплив особистих якостей менеджерів на процес управління людськими ресурсами в компаніях та їх важливість у процесі командування.

Запропоновано набір soft skills для топ-менеджменту компаній, що складається з чотирьох блоків: особистісні навички, комунікативні навички, адміністративні навички (управління бізнесом) та навички стратегічного управління.

2 АНАЛІЗ КАР'ЄРНОЇ СТРАТЕГІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АЛЬПМОНТАЖ» НА ОСНОВІ ЗАСТОСУВАННЯ HARD SKILLS I SOFT SKILLS

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

ТОВ "Альпмонтаж" є генеральним підрядником Київстар у Західній та Центральній Україні. Основними видами діяльності ТОВ "Альпмонтаж" є: інші спеціалізовані будівельні роботи; надання інших допоміжних комерційних послуг; обслуговування систем безпеки; інжинірингова, геологічна та геодезична діяльність; надання послуг технічного консультування в цих сферах; надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, Інша діяльність у сфері телекомунікацій, діяльність бездротового зв'язку, діяльність дротового зв'язку, вантажний транспорт та неспеціалізована оптова торгівля.

ТОВ "Альпмонтаж" є одним з лідерів ринку. Компанія є лідером мобільних інновацій, з найкращим покриттям в країні, відомими брендами, великим досвідом та висококваліфікованим персоналом. Політика компанії спрямована на те, щоб зосередити увагу споживачів на цих перевагах.

Поряд із сильними сторонами, компанія також має внутрішні слабкі сторони, такі як високі ціни на певні пакети послуг (особливо на передплачені послуги) та нестабільний зв'язок у пікові періоди. Діяльність компанії має бути спрямована на використання зовнішніх можливостей у майбутньому. Як відомо, зовнішні можливості різняться за своїм впливом та ймовірністю виникнення, тому можна зробити висновки щодо того, на які можливості компанії варто звернути увагу.

З таблиці 2.1 видно, що компанія має значні можливості на внутрішньому ринку.

Внутрішні сильні сторони переважають над слабкими. Тому компанії повинні максимізувати свої внутрішні сильні сторони, використовуючи зовнішні

можливості. Інший варіант - використовувати внутрішні сильні сторони, щоб уникнути зовнішніх загроз і перетворити їх на можливості.

Таблиця 2.1 - Загальний SWOT-аналіз ТОВ «Альпмонтаж»

Потенційні внутрішні сильні сторони (S):	Потенційні внутрішні слабкості (W):
Компетентність, що чітко проявляється	Втрата деяких аспектів компетентності
Адекватні фінансові джерела	Недоступність фінансів, необхідних для змінення стратегії
Високе мистецтво конкурентної боротьби	Ринкове мистецтво нижче середнього
Добре розуміння споживача	Відсутність аналізу інформації про споживачів
Чітко сформована стратегія	Відсутність чітко вираженої стратегії, непослідовність в її реалізації
Використання економії на масштабах виробництва, цінова перевага	Висока вартість продукції у зрівнянні з ключовими конкурентами
Особиста унікальна технологія, ліпші виробничі потужності	Застарілі технології та обладнання
Надійна мережа розподілення	Слабка мережа розподілення
Потенційні зовнішні сприятливі можливості (O):	Потенційні зовнішні загрози (T):
Можливість обслуговування додаткових груп споживачів	Послаблення зростання ринку, несприятливі демографічні змінення вводу нових ринкових сегментів
Розширення діапазону можливих товарів	Збільшення продажу товарів замінників, змінення смаків і потреб покупців
Добродушність конкурентів	Більш жорстка конкуренція
Зниження торгових бар'єрів при виході на зовнішні ринки	З'явлення іноземних конкурентів з товарами низької вартості
Сприятливий зсув в курсах валют	Несприятливий зсув у курсах валют
Більша доступність товарів	Посилення вимог постачальників
Послаблення обмежуючого законодавства	Законодавче регулювання ціни
Послаблення нестабільності бізнесу	Чутливість до нестабільності зовнішніх умов бізнесу

Оскільки компанія має стабільну та сильну позицію на ринку, вона повинна проводити наступальну політику, засновану на використанні внутрішніх сильних сторін та подоланні незначних внутрішніх слабкостей.

Охарактеризуємо ефективність діяльності підприємства за допомогою основних техніко-економічних показників ТОВ "Альпмонтаж" (таблиця 2.2).

Аналізуючи собівартість реалізованої продукції ТОВ «Альпмонтаж», слід зазначити її зростання у 2021 р. порівняно з 2020 р. Витрати на 1 грн реалізованої продукції у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилися на 1,2 %, а у 2022 р. порівняно

з 2021 р. збільшилися на 7,3 %. Це пов'язано з тим, що темп зменшення чистого доходу був менший ніж темпи зменшення собівартості продукції.

Таблиця 2.2 - Основні техніко – економічні показники діяльності ТОВ «Альпмонтаж» за 2020 - 2022 р.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп приросту, %	
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	357991	501187	392044	40,0	-21,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	296418	409056,8	344121,5	38,0	-15,9
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,83	0,82	0,88	-1,2	7,3
Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток)	тис.грн	-4281	1211,3	687,2	-	-43,3
Рентабельність реалізованої продукції	%	-	0,3	0,2	-	-33,3
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду	тис.грн	12080	14596	15211	20,8	4,2
Фондовіддача	грн/грн	29,6	34,3	25,8	15,9	-24,8
Фондомісткість	грн/грн	0,034	0,029	0,039	-14,7	34,5
Виробничі запаси	тис.грн	638,0	1108,0	1894,6	73,7	71,0
Незавершене виробництво	тис.грн	-	-	1234,5	-	-
Кількість відпрацьованого робочого часу	люд.год	366300	436352	263011	19,1	-39,7
Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	188	224	137	19,1	-38,8
у т.ч. робітників	осіб	150	184	110	22,7	-40,2
Продуктивність праці: - одного працівника	тис.грн / чол.	1904,2	2237,4	2861,6	17,5	27,9
- одного робітника	грн.	2386,6	2723,8	3564,0	14,1	30,8
Фонд заробітної плати штатних працівників	тис.грн	9853,3	19152,0	15042,6	94,4	-21,5
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника	грн/чол.	4367,6	7125,0	9150,0	63,1	28,4

У 2021 та у 2022 рр. підприємство отримувало прибутки. У 2020 р. було отримано збиток у сумі 4281,0 тис.грн. Відповідних змін зазнала рентабельність реалізованої продукції. Вартість основних фондів ТОВ «Альпмонтаж» на кінець 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилась на 20,8 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р.

збільшилась на 4,2 %. Зменшення фондівіддачі при одночасному збільшенні фондомісткості у 2022 р. свідчить про його особливості виробництва.

Спостерігається зростання продуктивності праці як працівників так і робітників у 2022 р. Це пояснюється тим, що середньооблікова чисельність працівників змінюється швидшими темпами ніж чистий дохід від реалізації продукції. Зростання фонду заробітної плати ТОВ «Альпмонтаж» протягом 2020 – 2021 рр. призвело і до зростання середньомісячної заробітної плати.

На основі факторного аналізу, визначимо фактори, що призвели до зростання ефективності виробничої діяльності ТОВ «Альпмонтаж». Розрахунки наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Розрахунок впливу факторів на обсяги виконаних робіт ТОВ «Альпмонтаж» у 2020 р.

Показники	Рік			Відхилення	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	абсолютне	відносне
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	357991	501187	392044	-109143	-21,8
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	188	224	137	-87	-38,8
Кількість відпрацьованих днів у році	251	250	249	-1	-0,4
Середня тривалість робочого дня, год.	7,79	7,6	7,71	0,11	1,4
Середньогодинний виробіток на одного працівника, тис. грн/чол.	0,98	1,1	1,5	0,4	36,4
Розрахунок впливу факторів на зміну обсягів реалізації продукції:					
- за рахунок зміни чисельності працівників, тис. грн	$-87 \cdot 250 \cdot 7,6 \cdot 1,1 = -181830$				
- за рахунок зміни кількості робочих днів	$137 \cdot 7,6 \cdot (-1) \cdot 1,1 = -1145,3$				
- за рахунок зміни тривалості робочого дня	$137 \cdot 249 \cdot 0,11 \cdot 1,1 = 4127,7$				
- за рахунок зміни середньогодинного виробітку	$137 \cdot 249 \cdot 7,71 \cdot 0,4 = 105204,5$				
Разом, грн:	≈ -109143				

На зміну обсягів реалізації ТОВ «Альпмонтаж» вплинуло збільшення: зменшення кількості працівників, що призвело до зменшення обсягу реалізації на 181830 тис.грн; збільшення тривалості робочого дня, що призвело до збільшення обсягу реалізації на 4127,7 тис.грн. Збільшення середньогодинного виробітку, що

призвело до збільшення обсягів реалізації продукції на 105204,5 тис. грн.

За рахунок зміни факторів, обсяг реалізованої продукції зменшився на 109143,0 тис. грн.

Розглянемо структуру обігових коштів ТОВ «Альпмонтаж» (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 - Аналіз зміни структури обігових коштів ТОВ «Альпмонтаж» за 2020 - 2022 рр.

Обігові кошти	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Запаси	42292,5	56,0	37096,5	43,5	26099,6	26,6
Товари	41654,5	55,2	35988,5	42,2	24205,0	24,7
Виробничі запаси	638,0	0,8	1108,0	1,3	1894,6	1,9
Готова продукція	-	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1155	1,5	1924,0	2,3	2893,0	2,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1643	2,2	3364,5	3,9	4122,0	4,2
Інша поточна заборгованість	19788	26,2	31134,5	36,5	49494,4	50,4
Грошові кошти	9777	13,0	10437	12,2	12546,0	12,8
Витрати майбутніх періодів	97	0,1	95	0,1	95	0,1
Інші оборотні активи	699	0,9	1316	1,5	2894,0	2,9
Всього обігових коштів	75451,5	100,0	85367,5	100,0	98144,0	100,0

Аналізуючи дані таблиці 2.4, найбільша питома вага у 2020-2021 рр. припадала на запаси, з них на товари, що пояснюється специфікою виробництва. Збільшення питомої ваги дебіторської заборгованості в структурі активів може свідчити про надання підприємством комерційних кредитів споживачам своєї продукції, що означає фактичну іммобілізацію оборотних коштів із виробничого циклу.

Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом характеризується змінним характером. У 2022 р. значно зросла питома вага іншої поточної дебіторської заборгованості з 26,2 % у 2020 р. до 50,4 % у 2022 р.

Витрати майбутніх періоду залишалася без змін у 2021-2022 р. Величина інших оборотних активів зросла з 699 тис.грн у 2020 р. до 2894,0 тис. грн. у 2022 р. Для кращої наочності розглянемо обігові кошти графічно (рисунок 2.1).

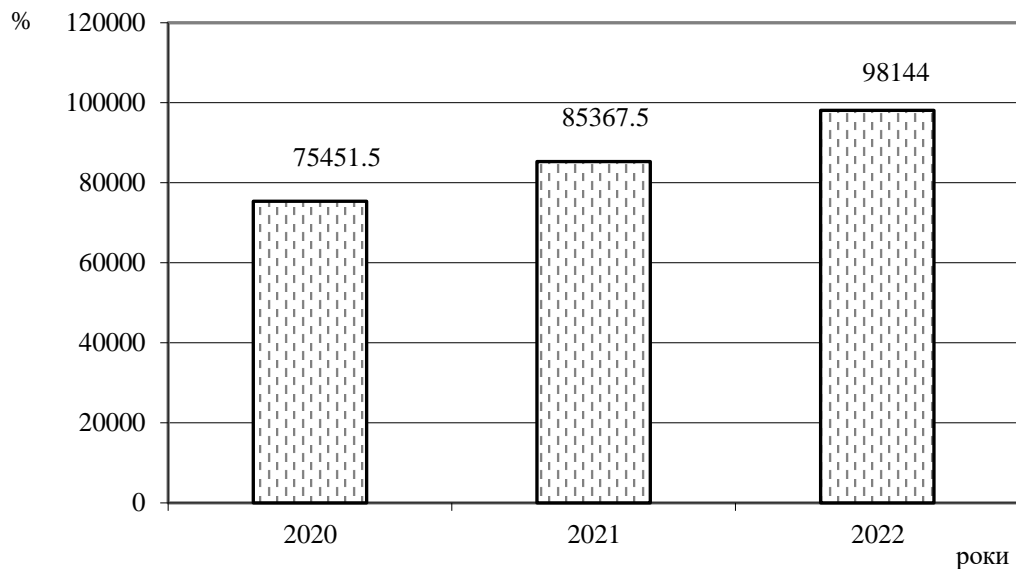


Рисунок 2.1 – Динаміка обігових коштів ТОВ «Альпмонтаж» за 2020 – 2022 рр.

Ефективність системи управління ТОВ "Альпмонтаж" можна оцінити за даними таблиці 2.5 [92, с. 36].

Таблиця 2.5 - Динаміка основних показників ефективності управління на ТОВ «Альпмонтаж» за 2020 – 2022 рр.

Показник	Одиниця виміру	Дані по рокам			Темп приросту, %	
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.
1 Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	357991	501187	392044	40,0	-21,8
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб у т.ч.	осіб	188	224	137	19,1	-38,8
- управлінських працівників	осіб	38	40	27	5,3	-32,5
3 Операційний прибуток	тис.грн	-3846	-3764,4	-10271,2	-	-
4 Загальні операційні витрати	тис.грн	361837	504951,4	402315,2	39,6	-20,3
5 Фонд зарплати всього, в т.ч.	тис.грн	9853,3	19152	15042,6	94,4	-21,5
- управлінських працівників	тис.грн	2079,0	4098,5	3309,4	97,1	-19,3
6 Обсяг реалізації на 1 управлінського працівника	тис. грн	9420,8	12529,7	14520,1	33,0	15,9
7 Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності	%	20,2	17,9	19,7	-11,4	10,1
8 Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному ФЗП	%	21,1	21,4	22,0	1,4	2,8

Аналіз даних таблиці 2.5 показує, що в період з 2020 по 2022 рр. підприємство отримало збитки від операційної діяльності; в період з 2020 по 2021 рр. збільшився як загальний фонд оплати праці, так і фонд оплати праці управлінського персоналу.

У 2022 році фонд оплати праці зменшився через зменшення кількості працівників. Товарообіг на одного управлінського працівника збільшився на 33,0% у 2021 році порівняно з 2020 роком та на 15,9% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Відбулася незначна зміна частки заробітної плати управлінського персоналу в загальному обсязі заробітної плати.

Таким чином, тенденція до інтенсифікації діяльності, а отже, і розвитку виробництва, в останні роки є більш позитивною. Таким чином, аналіз процесів інтенсифікації та кількісна оцінка рівнів інтенсифікації є дієвим механізмом виявлення стримуючих факторів, а також чинників та напрямів інтенсифікації цих процесів з урахуванням конкретної ситуації на підприємстві.

Рахунки лежать в основі системи управління компанією. Це важлива, але водночас дуже складна категорія економіки, обліку та аналізу. Зміст поняття "фінансовий результат" виражається в категоріях "прибуток" і "збиток", значення яких діаметрально протилежні, але порядок їх формування однаковий. Застосування принципу нарахування та відповідності доходів і витрат означає, що фінансовий результат формується шляхом їх порівняння. Проаналізуємо прибуток ТОВ "Альпмонтаж" (таблиця 2.6) [93, с. 68].

У 2021 р. порівняно з 2020 р. чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 40,0 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшився на 21,8 %.

Собівартість реалізованої продукції за 2020-2021 рр. зростає, що відповідним чином вплинуло на величину валового прибутку. Повна собівартість реалізованої продукції збільшилась у 2021 р. порівняно з 2020 р. на 39,6 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилась на 20,3 %. На дану зміну вплинуло збільшення усіх статей витрат.

Зміна чистого доходу і зміна повної собівартості вплинуло на величину прибутку від реалізації. У 2020-2022 рр. було отримано збиток від реалізації

продукції. Інші операційні доходи у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилися на 38,0 %, а у 2022 р. зменшилися на 21,8 %. Відповідних змін зазнали і операційні витрати.

Таблиця 2.6 - Аналіз показників прибутку на ТОВ «Альпмонтаж» за 2020-2022 рр.

Показник	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.
1 Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	357991	501187	392044	40,0	-21,8
2 Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	296418	409056,8	344121,5	38,0	-15,9
3 Валовий прибуток від реалізації продукції (п.1-п.2), тис. грн	61573	92130,2	47922,5	49,6	-48,0
4 Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	361837	504951,4	402315,2	39,6	-20,3
5 Прибуток від реалізації (п.1-п.4), тис. грн	-3846	-3764,4	-10271,2	-	-
6 Інші операційні доходи, тис. грн	6699	9245	7229,9	38,0	-21,8
7 Інші операційні витрати, тис. грн	297	406,9	833,9	37,0	у 2 рази
8 Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	2556	5073,7	3875,2	98,5	-23,6
9 Інші доходи, тис. грн	820	3250,0	4249,9	у 4 рази	30,8
10 Інші витрати, тис. грн	3000	1803,2	2980,0	-39,9	65,3
11 Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування – прибуток (збиток), тис. грн	-4212	1480,5	1075,2	-	-27,4
12 Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис. грн	69	269,2	388,0	у 3,9 рази	44,1
13 Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-4281	1211,3	687,2	-	-43,3

У результаті ведення звичайної діяльності, ТОВ «Альпмонтаж» у 2021 та у 2022 рр. отримував прибутки. У 2020 р. було отримано чистий збиток у сумі 4281,0 тис. грн.

Оцінка фінансового потенціалу ТОВ "Альпмонтаж" проводилася в розрізі класифікації активів та пасивів підприємства за попередньо обраними та обґрунтованими класифікаційними ознаками. Оцінка фінансового потенціалу

ТОВ "Альпмонтаж" проводилася як з короткострокової, так і з довгострокової перспективи.

Враховуючи складну фінансово-економічну ситуацію в Україні, пов'язану із зовнішніми глобальними проблемами та внутрішніми складними соціально-економічними умовами, підприємство повинно вжити всіх можливих заходів для стабілізації своєї фінансово-господарської діяльності. З цією метою слід рекомендувати: постійний моніторинг фінансового стану компанії та аналіз її діяльності з урахуванням галузевих особливостей; удосконалення та стабілізацію фінансової та податкової системи; забезпечення доступності пільгових кредитів; інформаційно-методичне забезпечення аналізу та форм фінансової звітності, що підвищують аналітичність та реалістичність оцінки майна; удосконалення інформаційно-методичного забезпечення та Покращення підтримки; адаптація зарубіжних методик аналізу фінансового стану до ділової практики підприємств.

2.2 Аналіз трудового потенціалу ТОВ «Альпмонтаж»

Без компетентних фахівців жодна організація не може досягти своїх цілей. Зокрема, від наявності людських ресурсів та ефективності їх використання залежить обсяг і своєчасність виконання всіх завдань, продуктивність технічної та технологічної бази, а отже, ефективність діяльності компанії в цілому.

Проаналізуємо склад і структуру працівників ТОВ «Альпмонтаж» (таблиця 2.7).

Більшість працівників ТОВ "Альпмонтаж" - це робітники. Їх частка від загальної кількості працівників незначно змінювалася між 2020 і 2022 роками. Кількість спеціалістів зменшилася на 10 осіб у 2022 році порівняно з 2021 роком. Кількість технічних службовців зменшилася на дві особи у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Таблиця 2.7 – Склад і структура працівників ТОВ «Альпмонтаж» за 2020 - 2022 рр.

Категорії персоналу	Чисельність, чол.			Структура кадрів, %		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Середньооблікова кількість штатних працівників, з них:	188	224	137	100,0	100,0	100,0
- працівники основної діяльності в тому числі:	38	40	27	20,2	17,9	19,7
- керівники	6	6	5	3,2	2,7	3,6
- фахівці	27	28	18	14,4	12,5	13,1
- технічні службовці	5	6	4	2,6	2,7	2,9
Робітники	150	184	110	79,8	82,1	80,3

Для більшої наочності динаміку структури робочої сили ТОВ "Альпмонтаж" зображено графічно (рисунок 2.2).

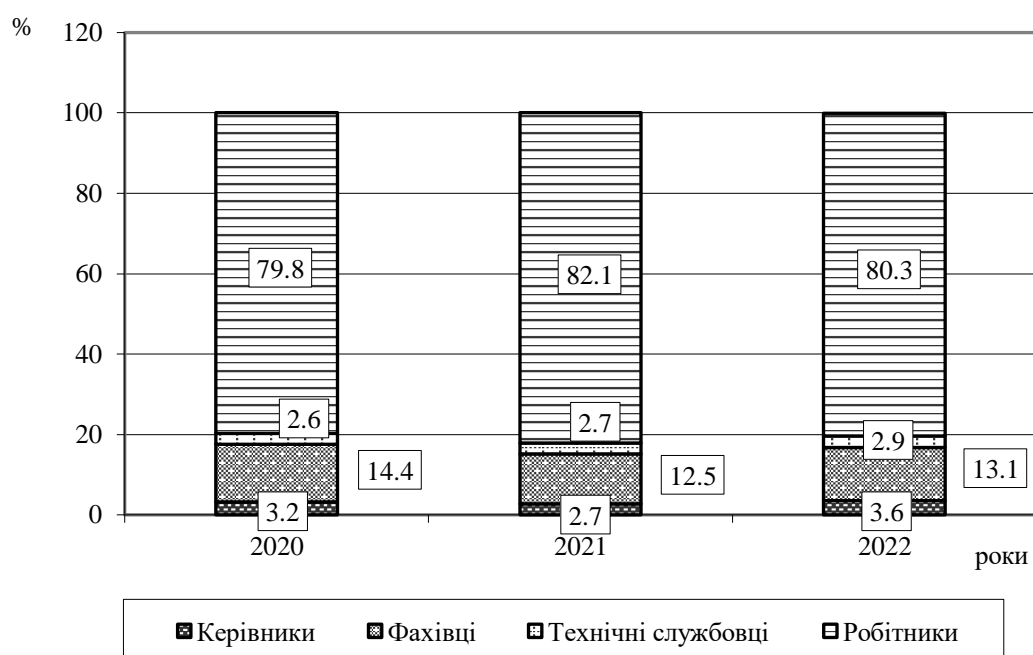


Рисунок 2.2 – Структура чисельності ТОВ «Альпмонтаж» за 2020-2022 рр.

Загалом у структурному складі робочої сили ТОВ "Альпмонтаж" не спостерігається суттєвих змін, а співвідношення між окремими категоріями працівників у період з 2020 по 2022 рік залишаються незмінними, що свідчить про підвищення ефективності та виробничого потенціалу ТОВ "Альпмонтаж".

Управління людськими ресурсами пов'язане з безперервним рухом

людських ресурсів всередині (внутрішнім) і за межами (зовнішнім) організації, тобто між організацією та іншими установами. Кожен рух людських ресурсів має свої особливості і впливає на персонал, а отже, і на діяльність організації в цілому.

На організаційному рівні управління переміщенням персоналу реалізується через політику управління персоналом. Вона визначає та впливає на кадрові переміщення.

Показники мобільності персоналу є індикаторами його оцінки, відображають динаміку мобільності персоналу, є інструментом аналізу стану управління персоналом на рівні підприємства та слугують основою для розрахунку і прогнозування управлінських рішень, пов'язаних з наймом та звільненням персоналу (таблиця 2.8). Інформаційною базою для проведення даного аналізу є форма №1-ПВ «Звіт з праці» (додатки В1-В3).

Таблиця 2.8 – Аналіз руху робочої сили на ТОВ «Альпмонтаж» за 2020 – 2022 рр.

Показники	Дані по рокам			Відхилення +/-	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021-2020 рр.	2022-2021 рр.
Середньо-облікова кількість штатних працівників, осіб	188	224	137	36	-87
Кількість прийнятих працівників	165	123	64	-42	-59
Кількість звільнених працівників	127	98	122	-29	24
Кількість звільнених працівників із причин плинності кадрів	127	98	122	-29	24
Коефіцієнт обороту по прийому	0,878	0,549	0,467	-0,329	-0,082
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,676	0,438	0,891	-0,238	0,453
Коефіцієнт плинності	0,676	0,438	0,891	-0,238	0,453

З таблиці 2.8 видно, що середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Альпмонтаж» протягом 2020-2022 рр. зменшилась з 188 осіб у 2020 р. до 137 осіб у 2022 р., при цьому у 2021 р. порівняно з 2020 р. було прийнято на 42 особи менше, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. на 59 осіб менше.

Унаслідок розрахунку показників руху персоналу можна зробити висновок

про погіршення ситуації у 2022 р. порівняно з попередніми роками. Доказом цього є збільшення коефіцієнта обігу з прийому, який становить 0,891 і збільшення коефіцієнту по звільненню.

Найнижчий показник коефіцієнта обігу зі звільнення зафіксовано у 2022 р., оскільки в цей період було звільнено 122 особи, що негативно впливає на результати діяльності.

Основними причинами звільнення працівників були: за власним бажанням та мобілізація працівників. Відобразимо мобільність кадрів ТОВ «Альпмонтаж» графічно (рисунок 2.3).

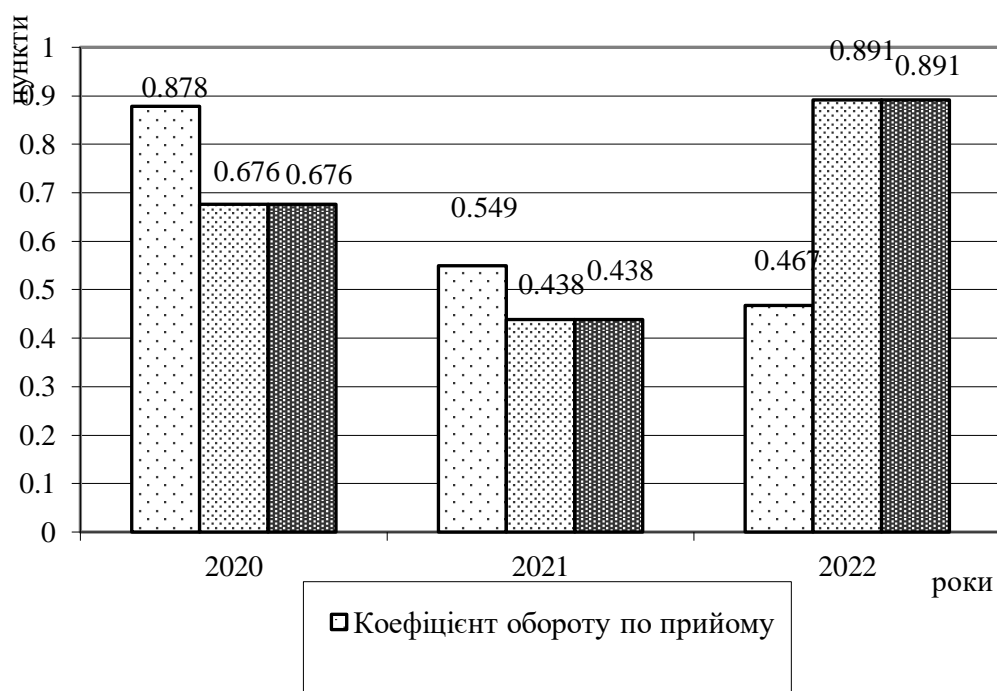


Рисунок 2.3 – Мобільність кадрів
ТОВ «Альпмонтаж» за 2020 - 2022 рр.

47% респондентів закінчили навчальний заклад більше п'яти років тому, а 53% працівників працюють на ринку праці протягом тривалого часу (більше шести років) після закінчення навчання. З огляду на динамічні зміни у виробничих процесах, зростаючу технологізацію та комп'ютеризацію, зростає потреба у постійному моніторингу компетентності працівників та передачі знань, необхідних для виконання їхніх завдань. Кожна з цих груп має специфічні характеристики, які вимагають безперервного професійного навчання на

підприємстві. Ключовою особливістю сучасної економіки є орієнтація на компетентних фахівців, знання яких відповідають вимогам ринку праці. За останні кілька десятиліть система генерації та передачі знань кардинально змінилася, збільшившись у багато разів.

На ТОВ "Альпмонтаж" вікова структура персоналу характеризується переважанням працівників чоловічої статі, що пояснюється характером виробництва.

Визначивши критерії ефективності управління персоналом та її показники, необхідно окреслити основні фактори ефективного управління персоналом на підприємстві (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Показники ефективності використання кадрів на ТОВ «Альпмонтаж» за 2020 - 2022 рр.

Показники	Одиниці виміру	Дані по роках			Темп приросту, %	
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020 рр.	2022/2021 рр.
Виробіток продукції на одного працюючого	грн	1904,2	2237,4	2861,6	17,5	27,9
Виробіток продукції на одного робітника	грн	2386,6	2723,8	3564,0	14,1	30,8
Виробіток продукції на одного управлінського працівника	грн	9420,8	12529,7	14520,1	33,0	15,9
Зарплатомісткість одиниці продукції	грн	27,5	38,2	38,4	38,9	0,5
Коефіцієнт плинності кадрів		0,676	0,438	0,891	-35,2	у 2 раза

Виробіток продукції на одного працюючого ТОВ «Альпмонтаж» у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 17,5 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшився на 27,9 %. Відповідних змін зазнали і виробіток продукції як одного робітника так і одного управлінського працівника.

Інтенсивність заробітної плати на одиницю продукції зростає в період між 2020 і 2022 роками. Показники компанії демонструють загальне зростання середньомісячної заробітної плати на одного працівника. Показник

зарплатомісткості змінюється різними темпами: у 2022 році очікується його зростання до 38,4%. Такі зміни інтенсивності заробітної плати протягом досліджуваного періоду можна розглядати як позитивну тенденцію з точки зору зростання обсягів виробництва та зростання вартості заробітної плати.

У нинішніх умовах успіх ТОВ "Альпмонтаж" у вирішенні проблеми ефективного використання людських ресурсів залежить від зміни підходу керівництва до розвитку та стимулювання людських ресурсів, а також від ефективної співпраці з навчальними закладами, місцевими органами влади та службами зайнятості в частині приведення якості та структури освітніх послуг у відповідність до майбутніх потреб у людських ресурсах. залежить від створення політики співпраці.

Отже, ефективність використання трудових ресурсів ТОВ "Альпмонтаж" в системі управління персоналом залежить, по-перше, від оптимальної зайнятості персоналу, тобто стабільної та рівномірної завантаженості протягом робочого часу (періодів); по-друге, від відповідності працездатності персоналу вимогам робочого місця та посади; по-третє, від регулярного переміщення працівників з одного робочого місця на інше, тим самим Цього можна досягти шляхом диверсифікації діяльності та збільшення можливості гнучкого маневрування у виробничому процесі.

2.3 Оцінювання формування кар'єрної стратегії персоналу ТОВ «Альпмонтаж» на основі застосування Hard skills і Soft skills

Ефективне функціонування будь-якої організації визначається насамперед ступенем розвитку персоналу. У сучасних умовах швидкого старіння теоретичних знань, навичок і практичних компетенцій здатність організації постійно підвищувати професійний рівень своїх працівників є одним з найважливіших чинників забезпечення конкурентоспроможності на ринку, оновлення та

збільшення виробництва товарів і послуг [94, с. 86]. Професійний розвиток працівників - це цілеспрямований і систематичний вплив на працівників через професійне навчання протягом їхньої трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності, підвищення конкурентоспроможності працівників на ринку праці, надання можливості працівникам найкращим чином використовувати свої здібності та потенціал і виконувати більш складні та нові завдання. [95, р. 124].

Для забезпечення ефективного зростання та розвитку своїх працівників ТОВ "Альпмонтаж" регулярно проводить програми, спрямовані на розвиток кар'єри. Процес навчання поділяється на дві категорії: адміністративний персонал та оператори. Відповідно до загальноприйнятої практики, новоприйнятий адміністративний персонал проходить програму адаптації протягом перших трьох місяців і розвиває свої навички відповідно до навчальної матриці. Новоприйняті або переведені оператори повинні пройти технічну підготовку перед початком роботи. Підвищення кваліфікації слід планувати відповідно до навчального процесу.

У процесі навчання управлінського резерву ТОВ "Альпмонтаж" приділяється увага розвитку навичок, необхідних для майбутніх посад, формуванню психологічної готовності до нових соціальних ролей і більшої професійної відповідальності. Насамперед, мова йде про розвиток вміння спілкуватися з людьми, слухати і розуміти інших, вести діалог, приховувати або підкреслювати емоції в процесі спілкування. Важливо розвивати навички виховної роботи, вміння здійснювати інтеграцію виробництва, організації та освіти [96, с. 124].

При підборі кадрового резерву слід враховувати наявність у кандидатів базових компетенцій. До таких компетенцій належать здатність до навчання, увага до людей, організаторські здібності, досвід та ін. Відділу кадрів ТОВ "Альпмонтаж" слід пам'ятати, що підвищення творчої зацікавленості працівників у своїй роботі нині стає одним із головних важелів підвищення ефективності виробництва.

ТОВ "Альпмонтаж" виділяє дев'ять днів на оцінювання працівників, щоб не порушувати виробничий процес. Спочатку кожному менеджеру виділяється профіль компетенції працівника. Це робиться для того, щоб розуміти, в якому напрямку слід стимулювати працівника, його саморозвиток та реалізацію програм з якості та ефективності. Показники профілю оцінюються за п'ятибальною шкалою. Удосконалена система оцінки персоналу в ТОВ "Альпмонтаж" дозволить компанії визначити ефективність трудової діяльності працівників, виявити потенціал професійного розвитку працівників, удосконалити діяльність ТОВ "Альпмонтаж" з підбору персоналу, сформувати кадровий резерв, визначити потребу в підвищенні кваліфікації працівників та встановити високі стандарти якості. .

Для оцінки керівників відділів ТОВ "Альпмонтаж" було використано матричний метод. Матрична оцінка передбачає встановлення певних критеріїв (рисунок 2.4), кількість яких має бути оптимальною.

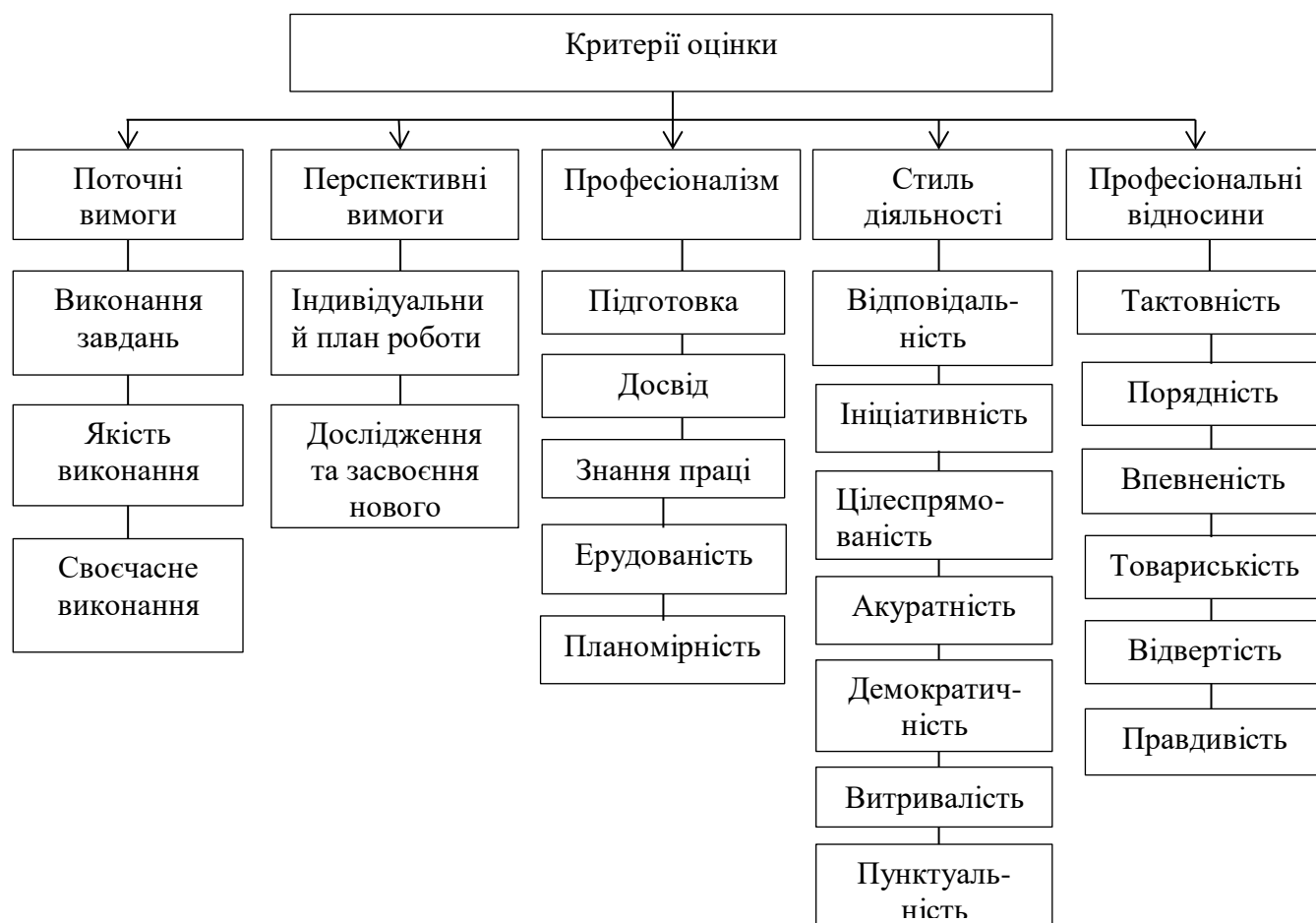


Рисунок 2.4 - Критерії оцінки персоналу ТОВ «Альпмонтаж»

У матричній таблиці з одного боку вказані критерії, а з іншого - рейтинги конкретних працівників за конкретними критеріями.

Кількість балів за всіма критеріями визначає лідера. У таблиці 2.10 наведено результати дослідження на прикладі керівника виробничого відділу ТОВ "Альпмонтаж".

Таблиця 2.10 - Матриця оцінки начальника виробничого підрозділу на ТОВ «Альпмонтаж»

Критерій	Оцінка
1. Поточні вимоги	
Виконання завдань	3,6
Якісне виконання	2,5
Своєчасне виконання	2,8
Середнє значення	3,0
2. Перспективні вимоги	
Індивідуальний план праці	1,8
Вивчення та засвоєння нового	1,5
Середнє значення	1,7
3. Професіоналізм	
Підготовка	3,8
Досвід	2,7
Знання праці	3,2
Ерудованість	3,6
Планомірність	4,2
Середнє значення	3,5
4. Стиль діяльності	
Відповідальність	3,1
Ініціативність	2,4
Цілеспрямованість	3,5
Акуратність	3,7
Демократичність	4,1
Витривалість	4,4
Пунктуальність	4,0
Середнє значення	3,6
5. Професіональні відносини	
Тактовність	4,6
Порядність	4,9
Впевненість	4,6
Товариськість	4,7
Відвертість	4,5
Правдивість	4,1
Середнє значення	4,6

Так, найвищий показник має критерій "професійні відносини", який отримав середнє значення (4,6), а найнижчий показник - критерій "майбутні вимоги" (1,7). Пелюсткова діаграма на рисунку 2.5 показує відхилення еталонних оцінок довжини виробничої одиниці від ідеальної моделі.

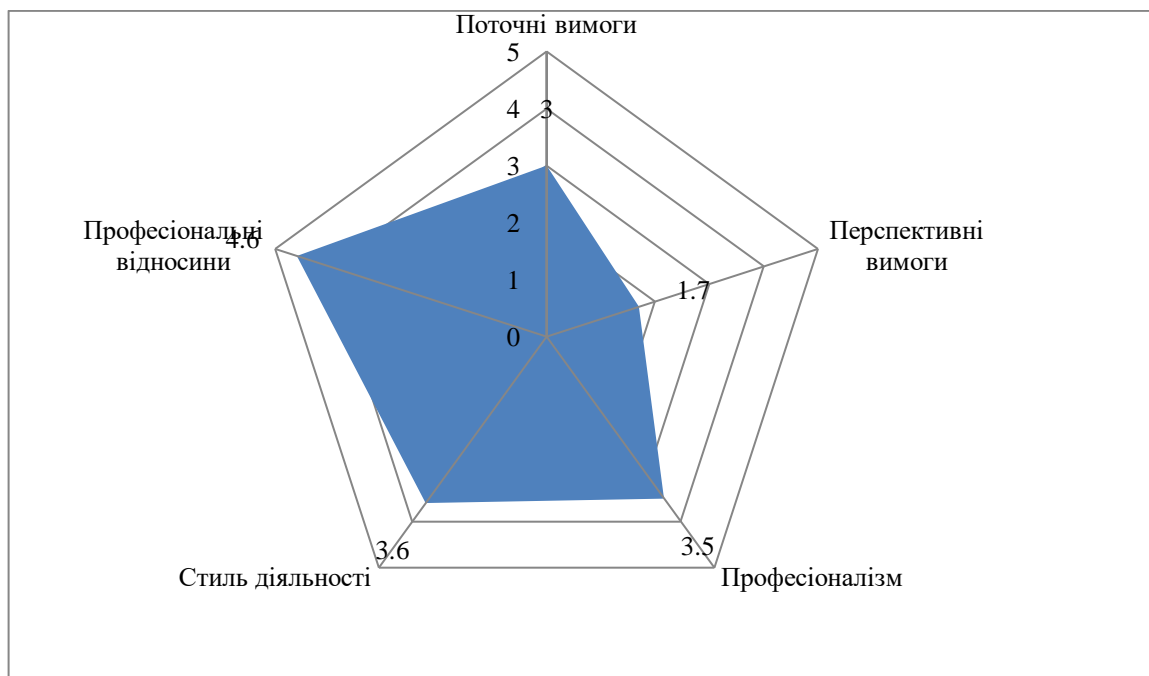


Рисунок 2.5 - Відхилення оцінки критеріїв від ідеальної моделі начальника виробничого підрозділу ТОВ «Альпмонтаж»

Отже, як видно з рисунку 2.5, менеджери, які очолюють виробничі підрозділи, обирають свій професійний стиль в межах однакових параметрів. Це свідчить про те, що менеджери є тактовними, ввічливими та впевненими в собі, а їхні колеги сприймають їх як відвертих, комунікабельних та авторитетних. Вимоги з точки зору керівника є низькими і на рисунку спостерігається негативна розбіжність, але причинами такої ситуації є недостатній досвід роботи в якості керівника та відсутність стратегії щодо розвитку та навчання керівників [97, с. 66].

Іншими словами, виконання завдань, їх якість та своєчасність не відповідають вимогам вищого керівництва, чому може сприяти некоректна постановка завдань та надто жорсткі дедлайни [98, с. 124].

Щоб виправити це, необхідно проаналізувати системи організації виконання

завдань. Планування навчання та підвищення кваліфікації персоналу має ґрунтуватися на аналізі стратегічних завдань підприємства, а потреба в навчанні персоналу має визначатися відповідно до рекомендацій процедур та планів професійного розвитку працівників структурних підрозділів [99, с. 136].

З метою аналізу якісних характеристик людського капіталу ТОВ "Альпмонтаж" було розраховано показники, представлені в таблиці 2.11-2.12.

Таблиця 2.11 - Показники аналізу людського капіталу ТОВ «Альпмонтаж» у 2020–2022 рр.

Показник	Дані по рокам		
	2020	2021	2022
Коефіцієнт стажу (К1)	0,79	0,7	0,72
Коефіцієнт стабільності (К2)	0,93	1,0	0,98
Коефіцієнт здоров'я (К3)	1,0	0,97	1,0
Коефіцієнт професійного зростання (К4)	0,19	0,17	0,13
Коефіцієнт освіти (К5)	0,76	0,81	0,78

Порівняння фактичних та нормативних даних за показником свідчить про те, що коефіцієнт стажу роботи має тенденцію до зниження [100]. Це пов'язано з тим, що за останні роки на підприємстві збільшилася кількість молодих працівників віком до 30 років, які закінчили вищі навчальні заклади [101].

Це позитивна тенденція, яка повністю задовольняє керівництво ТОВ "Альпмонтаж".

Таблиця 2.12 - Нормативні значення показників аналізу людського капіталу підприємства

Тип стану	Коефіцієнт стажу (К1)	Коефіцієнт стабільності (К2)	Коефіцієнт здоров'я (К3)	Коефіцієнт професійного зростання (К4)	Коефіцієнт освіти (К5)
Оптимальний	0,8 – 1	0,95 – 1	0,9 – 1	0,5 – 1	1
Стійкий стан	0,5 – 0,8	0,9 – 0,95	0,8 – 0,9	0,3 – 0,5	0,9 – 1
Нестійкий стан	0,3 – 0,5	0,7 – 0,9	0,5 – 0,8	0,1 – 0,3	0,7 – 0,9
Незадовільний стан (кризовий)	< 0,3	< 0,7	< 0,5	< 0,2	< 0,7

Коефіцієнти стабільності та здоров'я є оптимальними і не вимагають від керівництва компанії вжиття додаткових заходів щодо здоров'я своїх працівників

[10]. Однак не слід забувати про складність підтримання цих коефіцієнтів у нормальному діапазоні. Оскільки результати аналізу показують, що коефіцієнти професійного зростання перебувають у критичній зоні, необхідно прийняти термінове рішення про проведення більш глибокого аналізу людського капіталу компаній з точки зору професійного зростання. Слід забезпечити відвідування семінарів, курсів та тренінгів, а також запровадити систематичне підвищення кваліфікаційних навичок працівників. Це пов'язано з тим, що збільшення кількості кваліфікованих працівників стимулює розвиток підприємства та збільшує прибутки. Крім того, цінність базових знань не є такою важливою, як, наприклад, спеціалізованих знань [103, с. 178].

На практиці найбільш прийнятним методом є номінація працівника компанії на заміну керівника або експерта. Це дає можливість всебічно перевірити відповідність кандидата новій посаді та підготувати його до виконання функціональних обов'язків на новій посаді. У цьому випадку кандидат з більшою ймовірністю буде в курсі життя команди і завдань, які він буде вирішувати. Звичайно, позитивні якості кандидата та виявлені недоліки також відомі, що відкриває можливість розгляду кандидатури, особливо при відборі кандидатів на керівні посади [104, с. 190]. Ті ж якості, що притаманні зовнішнім кандидатам, не завжди добре відомі керівникам та персоналу компанії: проаналізуємо показники кар'єрного зростання працівників ТОВ "Альпмонтаж" у 2020-2022 рр. (таблиця 2.13).

З таблиці 2.13 видно, що компанія не витрачає значних ресурсів на професійне навчання своїх працівників. Щороку спостерігається помітне зменшення кількості працівників, які проходять професійне навчання: у 2022 році на п'ять адміністративних працівників та на 19 технічних інженерів менше, ніж у 2021 році. Збільшилася частка осіб, підвищених на посаді після завершення професійного навчання: 0,8% у 2021 році, що на 0,4% більше, ніж у 2020 році. Існує потреба визначити, коли резервістів слід просувати на найбільш корисні посади. Крім того, ТОВ "Альпмонтаж" слід запровадити додаткові заходи щодо забезпечення та мотивації персоналу до проходження професійного навчання.

Таблиця 2.13 - Динаміка показників кар'єрного зростання працівників ТОВ «Альпмонтаж» за 2020-2022 рр.

Показники	Дані по рокам			Відхилення, осіб	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021-2020 рр.	2022-2021 рр.
Адміністративні працівники, які успішно пройшли професійне навчання, осіб	7	5	-	-2	-5
Технічні інженери, які успішно пройшли професійне навчання, осіб	14	22	3	8	-19
Адміністративні працівники, які успішно пройшли всі етапи співбесід і отримали підвищення, осіб	4	2	-	-2	-2
Технічні інженери, які успішно пройшли всі етапи співбесід і отримали підвищення, осіб	10	19	3	9	-16
Частка працівників, які пройшли професійне навчання та отримали підвищення, %	0,4	0,8	0,1	0,4	-0,7
Адміністративні працівники, які звільнились за власним бажанням, з числа тих хто пройшов професійне навчання, осіб	2	-	-	-2	-
Технічні інженери, які звільнились за власним бажанням, з числа тих хто пройшов професійне навчання, осіб	6	9	-	3	-9

Для підвищення ефективності професійної діяльності слід переглянути знання та навички, а також посилити найбільш важливі компетенції та навички працівників. При цьому з роками зростає увага до ролі та пріоритетності м'яких і твердих навичок у професійній діяльності [105, с. 147]. Це відзначають не лише дослідники, а й керівники підприємств та менеджери рекрутингових агентств по всьому світу. У контексті поведінкової економіки актуальною є проблема взаємодії з працівниками, які мають хороші технічні навички, але не володіють нетехнічними навичками, такими як комунікація та робота в команді. Ці процеси також впливають на розробку освітніх програм навчальними закладами. Від правильної побудови ієрархії навичок працівника залежить як ефективність бізнесу, так і індивідуальний професійний успіх.

Спробуємо визначити зміст, роль та чинники розвитку системи твердих та м'яких навичок бухгалтерів ТОВ "Альпмонтаж" у світлі вимог бізнесу в сучасних економічних умовах.

Як зазначає дослідник [104], професіонали, особливо бухгалтери, основна увага яких зосереджена на технічній та математичній компетентності, роблять більший акцент на твердих навичках, які легше виміряти та оцінити. Однак у професійній сфері успіх людини на 85% залежить від "м'яких" навичок і лише на 15% - від "твердих". Як наслідок, співбесіди на роботу часто включають тести та питання, які мають мало спільного з професійними навичками або є специфічними для конкретної робочої ролі. Згідно з нещодавнім опитуванням, 93% роботодавців цікавляться м'якими навичками кандидата. Наприклад, роботодавці звертають увагу на критичне мислення, вирішення проблем, ведення переговорів, лідерські, управлінські та комунікаційні навички, які, на їхню думку, допомагають підвищити операційну ефективність. Крім того, важливими факторами є стресостійкість, серйозність ставлення до своїх обов'язків і вміння працювати з колегами та діловими партнерами.

Основні "м'які навички", якими повинен володіти головний бухгалтер, наведені нижче (таблиця 2.14):

Таблиця 2.14 - Ключові soft skills головного бухгалтера ТОВ «Альпмонтаж»

Ключові soft skills	Характеристика
Комунікативність	Вони можуть ефективно спілкуватися з багатьма людьми в компанії та за її межами. Бухгалтери, які не переймаються цифрами і паперовою роботою, добре ладнають з іншими співробітниками, вміють доносити інформацію про свою роботу і організувати роботу підлеглих, швидше за все, будуть цінуватися керівниками.
Вольова саморегуляція	Постійні соціально-політичні зміни в країні, зміни в законодавстві, спілкування з контролюючими органами та керівництвом, постійна концентрація не повинні впливати на ефективність роботи бухгалтерів.
Таймінг	Чого не вистачає бухгалтерам, так це часу. Їм потрібно вміти планувати свій робочий день, щоб правильно розставляти пріоритети і вчасно виконувати необхідні завдання.
Аналітичні навички	Це одна з найважливіших характеристик фінансових фахівців, які прагнуть стати управлінцями. Аналітичні навички дозволяють їм самостійно оцінювати ситуації та моделювати різні результати залежно від прийнятих рішень.
Лідерство	Дасть змогу бухгалтеру не тільки швидше просуватися по кар'єрних сходах, а й відчувати себе комфортно при виконанні своїх безпосередніх обов'язків

Щодо hard skills можна зазначити, наприклад, таке (таблиця 2.15):

Таблиця 2.15 - Ключові hard skills головного бухгалтера ТОВ «Альпмонтаж»

Ключові hard skills	Характеристика
Безперервний професійний розвиток	Це пов'язано не тільки з необхідністю регулярно перевіряти свій рівень професіоналізму та кар'єрного зростання, як у розвинених країнах, а й з регулярними змінами законодавства у сфері бухгалтерського обліку та оподаткування.
Професійні знання	Багато з них є складними і виходять за рамки суто бухгалтерських та податкових питань (юридичні та кадрові питання, а також адміністративні завдання можуть вирішуватися бухгалтерами).
Специфіка володіння сучасними знаннями у сфері інформаційних систем і технологій	Це пов'язано, по-перше, з недоліками спеціалізованого програмного забезпечення (оновлення програмного забезпечення відстає від постійних змін у законодавстві та необхідністю надання користувачам специфічної інформації, не передбаченої розробником програмного забезпечення), а по-друге, з потребою отримання додаткових консультацій з широкого кола питань через Інтернет (зокрема, спеціалізовані галузеві видання та урядові веб-сайти).

Аналіз показав, що соціальна компетентність та соціальний інтелект бухгалтерів є вирішальними для успішної кар'єри. Їх слід розглядати в динаміці, як і професійні знання та навички, а також приділяти увагу їх формуванню та розвитку впродовж усього життя. Отже, вдосконалення "м'яких" навичок бухгалтерів може сприяти підвищенню їхньої ефективності, кар'єрному зростанню, кращим можливостям працевлаштування та професійному довголіттю. З іншого боку, для фірм м'які навички є фактором побудови довгострокових відносин і створення умов для взаємовигідної співпраці з клієнтами, командної роботи та зростання фінансових показників фірми.

Бувають випадки, коли вимоги до певних навичок підвищуються через специфіку бізнесу, виконання певних спеціалізованих завдань та власний професійний розвиток бухгалтера. Робота в сфері поведінкової економіки вимагає заміни традиційного підходу, який фокусується на базових знаннях та навичках, на новий підхід, який висуває все більші вимоги до "м'яких" навичок працівників. Натомість цифровий вимір економічного розвитку призведе до трансформації професійних навичок, тобто hard skills. Водночас м'які навички залишаються важливим фактором забезпечення професіоналізму бухгалтерів у найсучаснішому

розумінні, а отже, покращення їхнього рівня життя та фінансових результатів їхнього бізнесу.

Висновки до розділу 2

На основі аналізу кар'єрної стратегії персоналу ТОВ "Альпмонтаж", що базується на застосуванні твердих та м'яких навичок, в даній роботі визначено наступне:

Одним з найважливіших питань в оцінці персоналу є вибір методу оцінки для визначення певних показників, який довів, що забезпечує більшу об'єктивність вимірювання певних значень показників і базується на принципах своєчасності, оперативності, регулярності, достовірності інформаційної бази, гласності та демократичності. Система оцінки персоналу враховує ефективність трудової діяльності працівників, відповідність рівня знань і навичок працівників ТОВ "Альпмонтаж" вимогам посади, потенціал професійного розвитку працівників, відповідність кваліфікації працівників, достатність кадрового резерву, необхідність підвищення кваліфікації працівників і розробки програм професійного розвитку працівників. Результати дослідження враховують наступні фактори.

На проаналізованих підприємствах більшість показників, а саме коефіцієнт стажу, стабільності та стану здоров'я, знаходяться в оптимальному стані. Лише коефіцієнти професійного зростання та освіти показали негативну динаміку. Це означає, що підприємство не приділяє достатньої уваги цим показникам. Це можна пояснити тим, що ТОВ "Альпмонтаж" не надає своїм працівникам можливості підвищувати кваліфікацію. З точки зору освіти, знання та навички є більш важливими для керівництва компанії, ніж професійна підготовка. Покращуючи ці показники, компанія може збільшити свої прибутки.

Визначено зміст, категорії та вимоги до твердих і м'яких навичок з точки

зору формування навичок, необхідних професійним бухгалтерам. Розглянуто особливості балансу між м'якими та твердими навичками для успішності бухгалтерів на різних етапах їхнього професійного життя. Окрему увагу приділено питанням управління кар'єрою та формуванню соціального інтелекту бухгалтерів.

З огляду на вимоги роботодавців та умови, що гарантують професійне довголіття, необхідно виокремити та віднести до м'яких навичок здатність до безперервного навчання та розвитку впродовж життя. Необхідно виробити чітке розуміння ролі м'яких навичок у професійній діяльності бухгалтерів. Навчальні заклади та професійні бухгалтерські організації (в тому числі національні) повинні взяти на себе провідну роль у цьому питанні.

3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЕКТУВАННЯ КАР'ЄРНОЇ СТРАТЕГІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АЛЬПМОНТАЖ» НА ОСНОВІ ЗАСТОСУВАННЯ HARD SKILLS I SOFT SKILLS

3.1 Напрями кар'єрного зростання і розвитку лідерства на підприємстві

Розвиток кар'єри в компаніях базується на принципі встановлення ієрархії її складових. Ієрархія цілей - це декомпозиція цілей вищого рівня на цілі нижчого рівня. Цілі верхнього рівня є більш широкими за своїм характером і мають більш тривалі часові рамки для досягнення. Цілі інших рівнів є проміжними кроками на шляху до досягнення цілей вищого рівня. Необхідність узгодження кадрової політики з корпоративною стратегією повинна охоплювати ключові управлінські функції, бути належним чином реалізована в кар'єрному розвитку персоналу і включати Оцінка персоналу - максимізація використання потенціалу працівників та їх винагороди, забезпечення гарантії корпоративної соціальної відповідальності для кожного працівника [106, с. 389].

Завданнями заходу було визначення напрямів кар'єрного зростання та розвитку лідерства на ТОВ "Альпмонтаж", розгляд інноваційних питань у навчанні персоналу та розвитку лідерства, визначення складових системи навчання персоналу на підприємстві, визначення інноваційної системи управління; виокремлення методів навчання та розвитку лідерства персоналу як інструментів розкриття внутрішнього потенціалу в системі управління.

Таким чином, для стабілізації плинності кадрів у ТОВ "Альпмонтаж" в управлінні людськими ресурсами необхідно враховувати наступні напрямки

- Якісне вдосконалення працівників та використання їх потенціалу.
- Поліпшення соціально-психологічного клімату всередині колективу.
- Коригування соціальної структури працівників компанії. У підсумку, при вирішенні цих питань на практиці, можна виділити наступні основні функції кадрової політики та її плинність.

- Прогнозування ситуації на ринку праці та у власних колективах з метою вжиття превентивних заходів.

- Аналіз потенціалу наявних людських ресурсів та планування їх розвитку з урахуванням перспективи; - аналіз потенціалу наявних людських ресурсів та планування їх розвитку з урахуванням перспективи.

- Мотивація персоналу; оцінка та навчання персоналу; сприяння адаптації працівників до технологічних нововведень; створення соціально комфортного середовища в колективі; вирішення особистих проблем, пов'язаних з психологічною сумісністю працівників.

Слід зазначити, що кожна функція управління персоналом дуже тісно пов'язана між собою і формує певну систему роботи з людськими ресурсами компанії.

При формуванні кадрової політики підприємства, особливо на етапі формування персоналу, менеджери повинні вирішити такі ключові питання

Забезпечення оптимального навантаження на працівників: мається на увазі ефективний розподіл завдань між працівниками, що дозволяє їм найкращим чином використовувати свою працездатність і підвищувати продуктивність праці.

Оптимізація складу працівників з різними посадовими обов'язками: це означає оптимальне поєднання досвіду та компетенції працівників, що підвищує ефективність виробничого процесу та конкурентоспроможність компанії.

Ці завдання допомагають не тільки оптимізувати потенціал працівників, але й створити більш ефективне та продуктивне робоче середовище на підприємстві. Враховуючи ці аспекти при формуванні кадрової політики, компанії можуть гарантувати, що вони мають оптимальну робочу силу, яка сприяє досягненню їхніх стратегічних цілей і підвищенню конкурентоспроможності. Розглядаючи розвиток кар'єри працівників як елемент кадрової політики компанії, можна виділити основні елементи, що виконують наступні функції [108]:

1. організаційна: інформування претендентів на роботу щодо набору персоналу та термінів набору, обсягу коштів, що виділяються на навчання тощо;
2. відтворювальна: створення навчально-матеріальної бази та розвиток

кадрового потенціалу для забезпечення безперервного професійного зростання. Кожна з цих підсистем може бути представлена групою або однією людиною, залежно від розміру підприємства та рівня розвитку його кадрової політики. Основними завданнями є чітке визначення завдань і функцій менеджерів загалом та окремих менеджерів зокрема, а також чітке розуміння механізмів впливу на трудові ресурси компанії.

При правильному формуванні управління людськими ресурсами підприємства необхідно враховувати, які цілі можуть бути досягнуті за допомогою конкретних інструментів, а також ефективність впровадження цих та інших інструментів.

Використовувані інструменти (методи управління персоналом, виражені в різних організаційних формах) різноманітні: кадрове планування, управління змінами, оптимізація чисельності та структури персоналу компанії, регулювання трудової мобільності, формулювання правил найму, розстановки і звільнення працівників, структурування роботи, формування нових схем, нових посадових інструкцій і обов'язків, оцінка праці працівників управління витратами на робочу силу, організація праці як засіб впливу на розвиток компетенцій.

Деякі з цих інструментів мають організаційний характер (планування персоналу, організація праці), інші стосуються поведінки працівників з метою зміни їхньої мотивації, поведінки та внутрішньої мобілізації компетенцій (системи винагород, оцінювання, обмін тощо). На нашу думку, основою концепції управління людськими ресурсами на підприємствах у сучасних реаліях є зростання ролі окремого працівника, знання його мотиваційних установок, вміння формувати та спрямовувати його відповідно до завдань, що стоять перед ефективністю діяльності підприємства [110, с. 72].

Формулювання потреб у персоналі на підприємствах зазвичай базується на класичних методах, таких як аналіз штатного розкладу та оцінка поточних і майбутніх вимог до посад і робочих місць. Важливим етапом є формування якісних характеристик персоналу, таких як компетентність, мотивація та особистісні характеристики.

Однак, працівники кадрових служб, включаючи менеджерів різних рівнів та осіб з технічною освітою, часто не завжди повністю розуміють важливість кадрової політики. Як наслідок, керівництво може нехтувати соціальними та культурними інтересами працівників або планувати та організовувати роботу з ними неефективно.

Щоб виправити цю ситуацію, варто вдосконалити способи підвищення обізнаності керівників про важливість ефективної кадрової політики. Це включає в себе організацію тренінгів та семінарів, які допоможуть підвищити рівень обізнаності та навичок в управлінні персоналом серед керівників різних рівнів. Варто також звернути увагу на врахування соціальних та культурних факторів при розробці кадрової стратегії компанії. Це може допомогти поліпшити організаційний клімат і підвищити задоволеність персоналу роботою.

Організаційний та кадровий аудит визначається як оцінка відповідності структурного та кадрового потенціалу підприємства його цілям та стратегії розвитку. Він також проводиться як підготовка до прийняття стратегічних рішень щодо розвитку підприємства. HR-процеси - напрями діяльності компанії щодо людських ресурсів, організаційна структура - співвідношення ключових елементів, ступінь жорсткості/гнучкості організаційної структури, а також якісні та кількісні характеристики людських ресурсів компанії [111, с. 84]. Для HR-менеджерів компаній, які проводять HR-аудит, важливо розуміти, які процеси реалізуються в компанії і з якою ефективністю, а також як окремі співробітники можуть розвивати свою кар'єру в цій компанії.

Короткий опис таких процесів наведено в таблиці 3.1.

Виходячи з таблиці 3.1, при проведенні організаційного та кадрового аудиту керівництву ТОВ "Альпмонтаж" та менеджерам з управління персоналом необхідно вирішити такі ключові питання, як: чи достатньо людських ресурсів для управління компанією, чи можна використовувати людські ресурси достатньо ефективно та відповідно до обраної стратегії компанії, а також необхідно оцінити фактичний склад персоналу, характеристики самого персоналу, наявність або відсутність професійно важливих якостей і характеристик у працівників та їх

перспективи кар'єрного зростання.

Таблиця 3.1 - Напрями кар'єрного зростання персоналу в кадрових процесах
ТОВ «Альпмонтаж»

Напрями кар'єрного зростання персоналу в кадрових процесах	Індикатори аудиту (параметри діагностики)
1. Планування трудових ресурсів	Оцінка наявних ресурсів, цілей, умов і перспектив розвитку підприємства, що є потребу в кадрах.
2. Набір персоналу	1) засоби поширення інформації про потребу в людських ресурсах, роз'яснення використовуваних інструментів рекрутингу; 2) тісна співпраця з фаховими вищими навчальними закладами (гостьові лекції, тренінги, круглі столи, стажування, участь у дуальній освіті тощо); 3) покращення відносин між банком та стейкхолдерами на всіх рівнях; 4) оцінка списку потенційних кандидатів на відповідність вакансіям; 5) оцінка ефективності рекрутингу кандидатів; 5. оцінка ефективності підбору персоналу (фінансова та якісна).
3. Добір персоналу	1. Оцінка результативності розробленої програми оцінних процедур. 2. Аналіз змін кадрового потенціалу підприємства за умовами ринку.
4. Розробка системи стимулювання персоналу	1) аналіз системи оплати праці, співвідношення між базовою заробітною платою та преміями, наявності персоналізованої системи виплат за результатами діяльності; 2) оцінка відповідності розроблених принципів, структури оплати праці та пільг умовам ринку праці, продуктивності та прибутковості компанії; 3) проведення порівняльних досліджень для визначення ефективних систем оплати праці працівників компанії; 4) оцінка ефективності системи оплати праці в компанії, в тому числі впливу системи на результати діяльності компанії; 5) оцінка ефективності системи з точки зору результатів діяльності компанії; 6) оцінка ефективності системи з точки зору результатів діяльності компанії; 7) оцінка ефективності системи з точки зору результатів діяльності компанії.
5. Адаптація персоналу	1. Опис використовуваних процедур адаптації, оцінка їх ефективності (кількість робітників, що звільняються протягом пів року, одного року, конфлікти в підрозділах новачків). 2. Опис проблем, що виникають у період адаптації персоналу підприємства.
6. Навчання персоналу	1. аналіз мети та форми проведення тренінгу. 2. оцінка кількості попередніх тренінгів (тематичних). Аналіз процесу збору та поширення інформації про навчальні програми в організації; 2. аналіз системи оцінки ефективності навчання (визначення параметрів оцінки: витрати, кількість персоналу, практична спрямованість програми, фактичні результати, зміни в мотивації праці та соціально-психологічному кліматі тощо).
7. Оцінка трудової діяльності персоналу	Оцінка атестації персоналу, періодичності її проведення, що подається результатів і рішень, прийнятих за результатами атестації.
8. Підвищення, зниження, переклад, звільнення	1. Оцінка ефективності використовуваної системи кадрового моніторингу, адаптація комп'ютерних методів кадрового моніторингу. 2. Оцінка результативності методів планування кар'єрного зростання персоналу підприємства.
9. Підготування керівних кадрів підприємства	1. Аналіз і проєктування управлінської діяльності підприємства. 2. Оцінка управлінського потенціалу і визначення потреби в підготованні управлінського персоналу.
10. Моніторинг соціально-психологічної ситуації та організації комунікації усередині підприємства	1. діагностика кадрових процесів та соціально-психологічного клімату, оцінка рівня соціальної напруги в компанії; 2. діагностика організаційної культури, оцінка типу управлінської команди та її сумісності з іншими елементами банку; 3. визначення необхідності підготовки та впровадження програм розвитку внутрішніх комунікацій.

Тому кар'єрне зростання співробітників ТОВ "Альпмонтаж" вимагає постійного аудиту кадрового складу і кадрового потенціалу компанії, який включає в себе такі напрямки, як необхідність модифікації кадрової політики компанії у відповідь на виклики ринку.

Для забезпечення інноваційного розвитку та формування конкурентних переваг підприємств у бізнес-середовищі необхідно вдосконалювати технологію використання наявних ресурсів. Цифровізація бізнес-процесів передбачає зростання ролі інтелектуальної праці, набуття нових знань та розвиток компетенцій працівників [112, с. 336]. Умовою створення інновацій є процес постійного оновлення банку знань компанії в результаті розвитку компетенцій співробітників та формування пулу талановитих працівників (HiPo - High Potential) [113-114].

З метою інноваційного розвитку організації, що самонавчаються, зосереджуються на створенні сприятливого внутрішнього середовища для реалізації ідейного потенціалу працівників та гармонізації цілей компанії і працівників шляхом врахування інноваційних викликів розвитку працівників (рисунок 3.1). З цією метою здійснюється пошук найбільш ефективних методів розкриття, формування та реалізації потенціалу працівників на основі природних реакцій та підходів до розвитку компетенцій [115, с. 88].

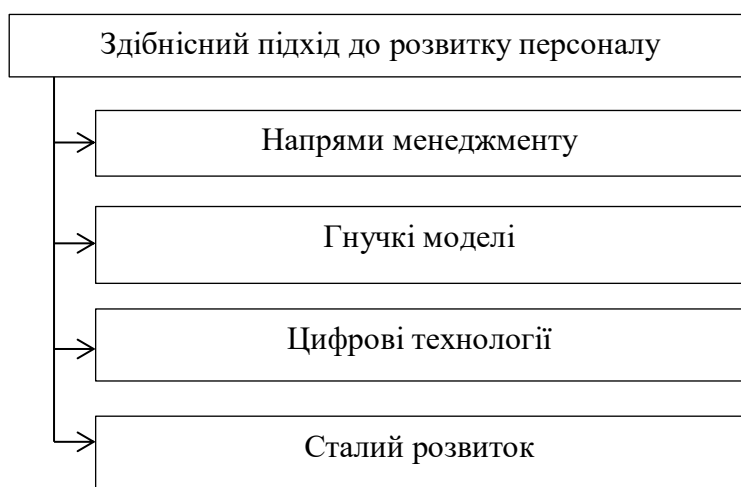


Рисунок 3.1 - Інноваційні виклики у навчанні персоналу і розвитку
лідерства

Змістом компетентнісного підходу до розвитку людських ресурсів є трансформація організації структури управління персоналом, створення центрів талантів, віртуальних HR-офісів на базі CRM-систем, HR-аутсорсингу, проектних офісів та стартап-центрів. Функціональні напрями управління персоналом також зазнають змін, спрямованих на реалізацію компетенцій персоналу [116].

З метою формування інноваційних команд фахівців при мінімізації технологічних витрат компанії активно практикують створення віртуальних відділів, перехід на аутсорсинг та активну участь лінійних менеджерів в управлінні людськими ресурсами. Все це свідчить про посилення тенденції до міжвідомчого управління персоналом і, як наслідок, зростання потреби у міждисциплінарному професійному розвитку HR-менеджерів. Інноваційні набори компетенцій сучасних фахівців включають як "м'які" (особистісні) навички (креативність, емоційний інтелект, робота в команді, лідерство, комунікація, тайм-менеджмент тощо), так і розвиток цифрових компетенцій HR-менеджерів (таблиця 3.2) [118-119].

Таблиця 3.2 - Комплекс цифрових знань, умінь і навичок менеджерів з персоналу ТОВ «Альпмонтаж»

Цифрові компетенції	
- блокчейн	- цифрові канали комунікації
- цифрова бізнес-аналітика, Big Data	- штучний інтелект
- вебсайт	- Інтернет-речей
- цифрова бізнес-комунікація, електронна пошта	- соціальні медіа: соціальні мережі, блог,
- е-охорона здоров'я	- розумний транспорт
- віртуальні екскурсії	- розумний будинок
- розумна енергія	- інтернет-магазини
- управління розумними сітками (Smart Grids)	- дистанційна зайнятість і навчання
- бездротовий доступ, мобільне з'єднання	- електронна комерція
- маркетинг у соціальних мережах (SMM)	- оптимізація сайтів (SEO)

До традиційних сфер, таких як кадрове планування, організація роботи з персоналом, мотивація персоналу та управління персоналом, додаються інноваційні - управління талантами, внутрішній маркетинг, маркетинг людських

ресурсів, інклюзивний розвиток, екологічна культура, енергоменеджмент, клімат-менеджмент та управління проектами [117, с. 141].

У таблиці 3.3 наведено набір технологій розвитку людських ресурсів та лідерства як інструментів розкриття внутрішнього потенціалу в системі інноваційного менеджменту ТОВ "Альпмонтаж".

Таблиця 3.3 - Технології навчання персоналу і розвитку лідерства на ТОВ «Альпмонтаж»

Назва	Характеристика
Фасилітація	Він створює командне середовище, в якому кожен член команди генерує ідеї для вирішення конкретного завдання, члени команди обговорюють ці ідеї в різних форматах і, врешті-решт, приймають компромісне рішення. Роль фасилітатора полягає в наданні методологічної підтримки фасилітації, не втручаючись безпосередньо у вирішення поставленого завдання.
Наставництво	Професійна підготовка, за якої наставник як досвідченіша особа допомагає підопічному як менш досвідченому працівнику набутти необхідну професійну компетенцію, а також ввести у сферу соціально-психологічних стосунків, через які відбувається реалізація професійної ролі.
Менторство	Професійна підготовка, за якої ментор, на відміну від наставника, спершу проводить із підопічним теоретичну підготовку, а після цього – практичну.
Коучинг	Взаємодія між коучем і співробітником значно покращує ефективність та результативність роботи, підвищує мотивацію та особисту відповідальність працівників. Коучі допомагають працівникам розкрити свій прихований потенціал, спрямовуючи їх на самонавчання та особистісний розвиток.
Консалтинг	Професійна допомога з боку фахівців-консультантів у відповідній професійній сфері
Інструктаж	Роз'яснення та демонстрацію прийомів роботи досвідченим спеціалістом або ж спеціально підготовленим інструктором безпосередньо на робочому місці.
Ротація	Працівник виконує завдання на різних посадах як у власному так і в інших підрозділах підприємства, внаслідок чого здобуває «різносторонню» кваліфікацію.
Реінжиніринг	Перебудова відповідного бізнес-процесу підприємства для отримання істотних ефектів
Гейміфікація / Ігрофікація	Процес, за допомогою якого працівники виконують свої завдання, базується на ігровій (комп'ютерній) моделі, що забезпечує швидкий зворотній зв'язок і можливість коригування для досягнення максимального результату. Це покликане сприяти розвитку командного духу та прагненню до самовдосконалення.
Коворкінг	Співробітники з різних компаній виконують свої обов'язки на спільній території або в одному офісі. Таким чином, кожен працівник може оцінити свій потенціал, обмінятися досвідом та отримати нові знання у вирішенні спеціалізованих завдань.
Нетворкінг	Вирішення завдань за допомогою сформованої мережі друзів, партнерів чи колег.

Слід зазначити, що ефективність впровадження таких технологій безпосередньо залежить від позиції HR-менеджера в ТОВ "Альпмонтаж". Як наслідок, позиція HR-менеджера зазнає трансформації, переходячи від позиції "менеджера", який планує, організовує та керує, до позиції "лідера", який постійно розвивається разом зі своїми співробітниками, веде їх до професійного успіху та демонструє його власним прикладом і прийняттям позитивних рішень. З цієї точки зору, природа ролі управління людськими ресурсами в ТОВ "Альпмонтаж" повинна розглядатися на основі синергії.

Управління людськими ресурсами - це інтегрований вид управління підприємством, який включає адміністративні, технічні, маркетингові, комерційні та фінансові аспекти, а також соціальні та психологічні аспекти. Така модель функціонування підприємства демонструє зв'язок між інвестиціями в розвиток людських ресурсів та формуванням людського капіталу на підприємствах як джерела інновацій.

3.2 Основні механізми планування кар'єри персоналу ТОВ «Альпмонтаж» шляхом формування дорожньої карти компетенцій

Менеджери відіграють важливу роль в управлінні компанією. Тому сучасні організації та підприємства потребують компетентних працівників, які володіють спеціальними знаннями, навичками та вміннями вирішувати нові завдання розвитку та непередбачувані ситуації, приймати швидкі та ефективні рішення, демонструвати та реалізовувати творчі та практичні навички [120, с. 140].

Добре підготовлені фахівці та компетентні менеджери є ключовими елементами успіху будь-якої організації. У сучасних умовах зростаючої конкуренції на ринку праці важливо, щоб працівники володіли не лише спеціальними знаннями, а й універсальними навичками, які дозволяють їм швидко адаптуватися до мінливих обставин та ефективно працювати в команді.

Тому, на нашу думку, планування кар'єри більш ніж на один-три роки мінімізує ймовірність досягнення мети. З огляду на вищезазначене, ми пропонуємо універсальну модель кар'єрних шляхів (рисунок 3.2), але не наважуємося вказувати тривалість перебування працівника на одній посаді, а акцентуємо увагу на кількості конкурсних іспитів відповідно до цілей [121, с. 86].

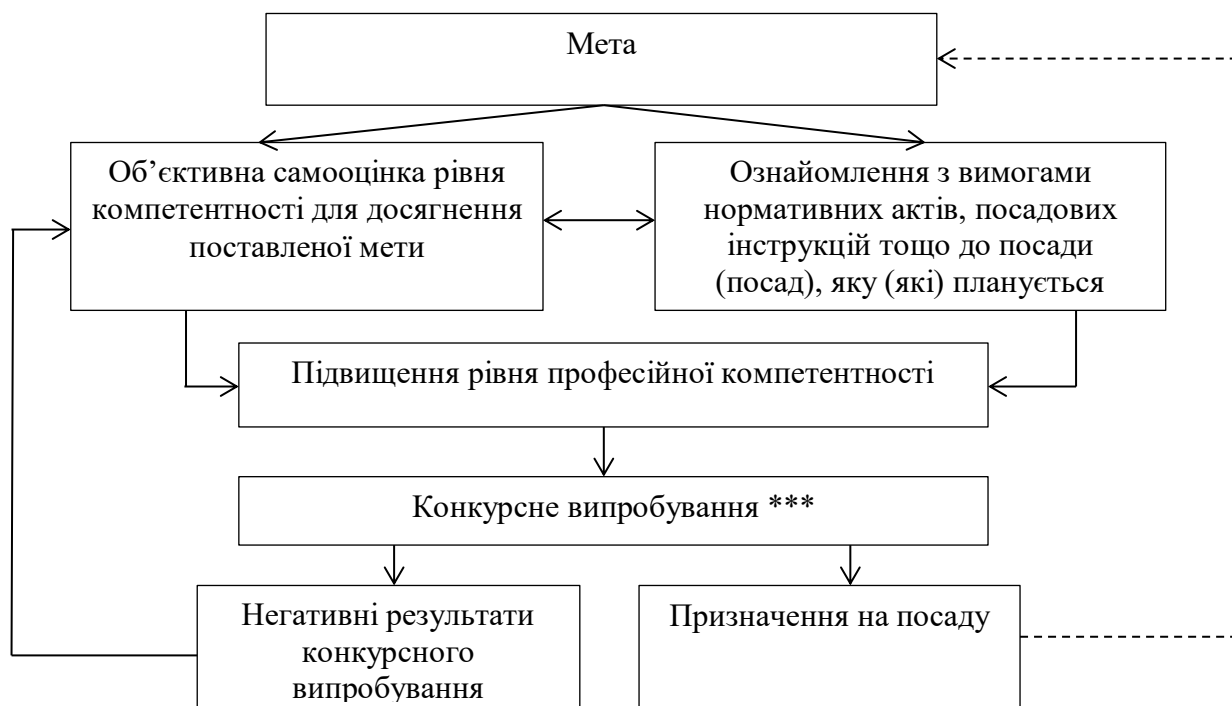


Рисунок 3.2 - Модель кар'єрограми (особисте планування) посадових осіб ТОВ «Альпмонтаж»

***Кількість конкурсних випробувань залежить від поставленої мети, наприклад:

- задоволеність першою посадою (1 конкурсне випробування);
- керівна посада (залежить від рівня першої посади (поступове кар'єрне зростання) – декілька конкурсних випробувань, або подання документів відразу на бажану керівну посаду (1-2 конкурсних випробувань);
- досягнення рівня експерта (як правило, горизонтальна кар'єра з можливим підвищенням на 1-2 рівня) - декілька конкурсних випробувань.

Розвиток менеджменту може бути досягнутий за допомогою різних методів, включаючи професійне навчання, внутрішні навчальні програми, участь у семінарах та інші інструменти для безперервного навчання та особистого розвитку. Крім того, важливо створити сприятливе середовище для особистого

розвитку та підвищення компетентності, наприклад, можливість брати участь у проєктах, пов'язаних з цікавими завданнями, та працювати з висококваліфікованими колегами.

Для HR-відділів сучасних організацій важливо активно впроваджувати програми розвитку людських ресурсів, які не лише підвищують професійну компетентність, але й розвивають універсальні компетенції, такі як комунікація, креативність, лідерство та співпраця. Розвиток таких універсальних компетенцій сприяє підвищенню гнучкості та адаптивності працівників, що є важливими якостями на ринку, який швидко змінюється.

Метою планування кар'єри персоналу ТОВ «Альпмонтаж» є вивчення кар'єрних орієнтацій і факторів, що на них впливають, для визначення шляхів підвищення інтересу персоналу до господарської діяльності підприємства; розроблення дорожньої карти формування компетенцій сучасного менеджера на основі розгляду наукових підходів до формування компетенцій менеджера, дослідження середовища, під впливом якого відбувається процес формування компетенцій та практичного застосування запропонованих рекомендацій для підготовки конкурентоздатного менеджера.

Розроблена методика планування кар'єри [121, с. 86] передбачає виконання завдання і допомагає працівникові спланувати власну кар'єру: "баланс між особистим успіхом і невдачами". На основі аналізу основних етапів життя необхідно провести баланс між особистим успіхом і невдачами.

На основі емпіричних висновків та з урахуванням вимог законодавства про державну службу і специфіки роботи пропонується дорожня карта планування кар'єри працівників ДФС службою управління персоналом (рисунок 3.3).

Доцільно також зосередити увагу на нових підходах до лідерства в контексті планування кар'єри. Це питання дещо перебільшене сучасними уявленнями про управлінське лідерство. Зокрема, керівники схильні привласнювати робочі досягнення команди в цілому або окремих працівників для подальшої презентації як індивідуальних успіхів. З іншого боку, ініціатива працівників сприймається як посягання на владу керівника [122, с. 61].



Рисунок 3.3 - Планування кар'єри посадових осіб ТОВ «Альпмонтаж» службою персоналу («дорожня карта»)

На даному етапі міжнародні науковці дійшли такого ж висновку. Так, Нік Петрі у своїй доповіді про тенденції в лідерстві виділяє три тренди в лідерстві [123, с. 76]:

1. Акцент на вертикальний розвиток (етапи розвитку).
2. Покладання більшої відповідальності за особистий розвиток на кожного індивіда.
3. Перехід від героїчного до колективного лідерства.

Соціологічне та психодіагностичне дослідження 65 працівників. Статистичний аналіз проводився за допомогою програми STATISTICA 6.1. В опитуванні брали участь працівники ТОВ "Альмонтаж", які ставлять кар'єру на перше місце.

Результати опитування показали, що половина (51,5%) респондентів цікавляться питаннями планування кар'єри. Частка таких працівників закономірно зростає з віком (коефіцієнт рангової кореляції Спірмена $r_s = 0,14$; $p = 0,045$) та освітою ($r_s = 0,29$; $p = 0,05$).

Зі збільшенням курсу навчання зростає орієнтація на безпеку роботи ($r_s = 0,17$, $p = 0,029$) і зменшується орієнтація на служіння ($r_s = 0,22$, $p = 0,004$).

Працівники, які планують свою майбутню професійну кар'єру, мають більш виражену орієнтацію на підприємницьку творчість, ніж ті, хто не розглядає ці питання ($r_s = 0,045$).

Незважаючи на низьку кар'єрну орієнтацію на управлінську/організаційну компетентність, соціологічне опитування показало, що 46,6% респондентів очікують, що через 10-15 років вони будуть займати керівні посади середньої або вищої ланки.

У загальній структурі кар'єрної орієнтації, що визначається набором кар'єрних якорів, найбільш поширеною виявилася орієнтація на стан (114 респондентів, 69,9%), вертикальна кар'єрна орієнтація (33 респонденти, 20,2%) та горизонтальна кар'єрна орієнтація (16 респондентів, 9,8%). Структура кар'єрних орієнтацій не відрізняється між учнями різних класів, віку та статі ($p > 0,05$).

Ті, хто має вертикальну кар'єрну орієнтацію, частіше мають вертикальну кар'єрну орієнтацію, що означає наявність керівної посади, професійну мобільність і просування на вищі рівні структурної ієрархії як сектор для реалізації своїх професійних прагнень. Водночас горизонтальна кар'єрна

орієнтація передбачає зростання професійної компетентності і передбачає перехід в іншу функціональну сферу.

Фізична та психологічна сфери компанії корелюють з кар'єрною орієнтацією на інтеграцію способу життя (однакова кореляція - $r_s = 0,17$, $p = 0,032$), тоді як соціальні відносини та навколишнє середовище фокусуються на стабільності житла ($r_s = 0,24$, $p = 0,003$ та $r_s = 0,22$, $p = 0,005$ відповідно). Таким чином, існує певний взаємозв'язок між кар'єрними якорями та сферами якості життя, які впливають на професійні уподобання майбутніх працівників.

Недостатня компетентність сучасних менеджерів є однією з основних причин зниження конкурентоспроможності та погіршення фінансового стану підприємств. Тому питання навчання та розвитку ключових компетенцій у роботі менеджерів останнім часом набуває все більшої актуальності. Корисним вирішенням цієї проблеми є концепція дорожньої карти, яка визначає напрямки розвитку компетенцій.

Дорожня карта - це покроковий сценарій розвитку об'єкта управління, наочно представлений у вигляді графа управлінського процесу, який показує стратегічно важливі події, що визначають розвиток об'єкта управління та порядок їх настання [123, с. 129].

Як правило, дорожня карта готується у вигляді графічної схеми, яка являє собою алгоритм, що відображає етапи розвитку об'єкта, ключові точки розвитку ("вузли"), в яких одночасно приймаються важливі управлінські рішення, та причинно-наслідкові зв'язки між ними. Дорожня карта визначає критерії для прийняття рішень відповідно до напрямку цінностей, що дозволяє сконцентрувати ресурси на найбільш важливих напрямках розвитку, необхідних для досягнення поставлених цілей. Важливою складовою побудови дорожньої карти формування компетенцій є визначення поняття компетенції та досвіду її формування [124, с. 254].

В управлінській практиці для встановлення стратегічного напрямку функціонування організації зазвичай використовують широкий спектр стратегічних методів аналізу діяльності організації. Для визначення сильних

сторін та можливостей подолання слабких сторін і загроз у сферах компетенцій конкурентоспроможних фахівців нами було використано форму SWOT-аналізу (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 - SWOT-аналіз формування компетенцій

Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
Прагнення студентів, працівників набувати, удосконалювати та набувати компетенцій. Випуск з навчальних закладів відсоток професійно мобільних кваліфікованих фахівців. Компетенції формують конкурентоспроможного працівника.	Зміни характеру само визначення особистості. Жорсткі умови конкуренції, модернізація виробництва вимагає підготовки працівників, які швидко пристосовуються до змін, готових змінити свою професію й ступінь відповідальності, а це означає – і здатних навчитися нової професії та оволодіти новими компетенціями за найкоротший термін. Постійне збільшення інформаційних потоків призводить до неспроможності людини їх повністю осмислити, виділити головне та зосередити свою увагу на найнеобхіднішому. Неуспішність у професійній діяльності призводить до стійких стресів, депресії, тобто порушує здоров'я людини; відбиває прагнення самовдосконалення та саморозвитку. Відірваність науки і освіти від практики.	Різноманітність форми освіти дозволяє з легкістю набувати та розвивати компетенції: початкова, загальна середня освіта, вища освіта, освіта після закінчення ВНЗ; професійно спрямовані й загальнокультурні курси навчання в центрах освіти дорослих, індивідуальна пізнавальна діяльність, що супроводжує повсякденне життя (читання, відвідування установ культури, подорожі, засоби масової інформації).	Старіння професій та поява нових професій. Несформована мета життя та діяльності, невизначені пріоритети та основні цілі (професійні, фінансові цілі, цілі здоров'я та відносин) та задачі студентів, менеджерів, фахівців призупиняють шлях формування професійних компетенцій. Вимоги до фахівців постійно зростають і будуть зростати в майбутньому.

Сучасний світ характеризується стрімким розвитком інформаційних технологій, а постійне збільшення потоку інформації призвело до того, що люди не в змозі повністю розібратися в ній, виокремити ключові моменти та зосередити свою увагу на тому, що має найбільше значення. Все це висуває значно вищі вимоги до сучасного менеджера. Стрімкий розвиток технологій вдосконалює існуючі компетенції та створює нові. Тому треба бути готовим до того, що отриманої освіти недостатньо і що треба постійно вчитися новому протягом

усього життя відповідно до технологічного розвитку [125, с. 18].

У сукупності проаналізовані теоретичні положення та результати проведених опитувань і спостережень дозволяють визначити основні критерії сформованості компетентності сучасного менеджера (рисунок 3.4).



Рисунок 3.4 - Критерії формування компетенцій сучасного менеджера

Визначивши основні критерії компетентності сучасних менеджерів та дослідивши внутрішнє та зовнішнє середовище їх формування, було запропоновано дорожню карту формування компетентності сучасних менеджерів. Ця дорожня карта включає основні етапи розвитку компетенцій, основні характеристики компетенцій та заходи, які можуть допомогти у набутті необхідних компетенцій. Пропонується виділити п'ять етапів формування компетенцій, кожному з яких відводиться своя роль і значення [126, с. 76].

Навіть якщо управлінці є професіоналами та експертами у своїй сфері, вони

не повинні стояти на місці, адже управлінцям варто розвиватися та набувати компетенцій в інших сферах (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 - Дорожня карта формування компетенцій сучасного менеджера

Етапи формування компетенцій	Рівень новачка	Стадія професійного навчання	Професійна адаптація	Розвиток професіонал	Рівень досвідченого професіонала
Характеристика компетенцій за видами виконуваної роботи	Особистісні компетенції: працьовитість і наполегливість, комунікативність, праця у командах, швидка адаптація до нових умов, швидке і ґрунтовне охоплення інформації	Фахові компетенції: Знання з фахових дисциплін, навички їх застосування для вирішення практичних завдань	Спеціальні (фахові, предметні) компетенції: знання та навички з професійної діяльності на основі врахування специфіки сфер діяльності	Професійні компетенції: компетентності, які торкаються не тільки предметнопрофесійної сфери діяльності, але і дотичних до неї сфер діяльності	Універсальні компетенції: компетенції, які дозволяють працювати не тільки на вітчизняному, але і на зарубіжних ринках праці, враховують специфіку транснаціональних компаній
Необхідні заходи щодо отримання необхідних компетенцій	Навчання, вивчення технік самоудосконалення		Працевлаштування, тренінги, самонавчання		
	вивчення техніки швидкісного читання, креативного мислення й управління інформацією; участь у конференціях, тренінгах	публічні виступи на студентських конференціях; працевлаштування; робота на громадських засадах або участь у студентському самоуправлінні	кар'єрне зростання; здобуття компетенцій інших спеціальностей та професій	Інтернет-ресурси, кар'єрне зростання; здобуття інших професій; ротація	курси, інтернет-ресурси, кар'єрне зростання; підвищення кваліфікації; здобуття інших професій

Слід зазначити, що дорожня карта розвитку управлінських компетенцій має не лише теоретичну цінність, яка може узагальнити будь-який підхід до розвитку компетенцій, але й практичну цінність.

Це дозволяє, з одного боку, врахувати вимоги стандартів вищої освіти до підготовки фахівців у сфері менеджменту, а з іншого - створити свободу для потенційних студентів у виборі найбільш привабливих або кар'єрно орієнтованих сфер діяльності.

При цьому вищі навчальні заклади збережуть можливість позиціонувати себе як нове та унікальне джерело знань у нових, нетрадиційних або малознайомих у вітчизняній практиці сферах діяльності, таких як описані в цій роботі. Таким чином, перелік компетентностей постійно змінюється та

вдосконалюється, а за допомогою дорожньої карти формування компетентностей допомагає послідовно підійти до вибору шляхів набуття, вдосконалення та доповнення особистісних, професійних та універсальних компетентностей, особливо компетентностей сучасного управлінця це освіта, як формальна, так і неформальна, і навіть інформальна [127, с.310].

У цьому контексті роль HR-служб, працівників та їхніх керівників у формуванні лідерської команди, здатної реагувати на поточні виклики та стратегічно мислити на перспективу розвитку, стає ще більш важливою. Висновки з проведеного дослідження Таким чином, визначені кар'єрні модифікатори, модель розробки кар'єрних карт (особистих планів) працівників ТОВ "Альпмонтаж" та "дорожня карта" планування кар'єри працівників ТОВ "Альпмонтаж" службою управління персоналом Сприяє покращенню організаційно-правового забезпечення системи. З метою вдосконалення процесу управління кар'єрою працівників ТОВ "Альпмонтаж" та формування компетентного персоналу ТОВ "Альпмонтаж" необхідно розробити та закріпити стратегію управління знаннями на нормативному рівні ТОВ "Альпмонтаж".

3.3 Економіко-математичне моделювання на основі застосування Hard skills і Soft skills на ТОВ «Альпмонтаж»

Переважає більшість підприємств усіх галузей економіки України стикається з проблемою створення та застосування системи управління людськими та інтелектуальними ресурсами як механізму мобілізації та оптимізації ресурсів підприємства з метою забезпечення найбільш ефективного використання його управлінських ресурсів, сталого функціонування цього підприємства та його проактивної протидії різного роду негативним явищам. безпеки, стикаючись із серйозною проблемою створення та застосування системи оцінки та забезпечення безпеки [128].

Метою даного заходу є розробка комплексного підходу до аналізу корпоративної кадрової та інтелектуальної безпеки та моделювання кар'єри на основі використання твердих і м'яких навичок, а також надання практичних рекомендацій щодо їх впровадження в компаніях [128].

Кадрова політика є основою кадрової та інтелектуальної безпеки компанії. Сама по собі кадрова політика - це система цілей, принципів і форматів, прийнятих компанією і відповідних їй бізнес-стратегії.

Кадрова політика - це ефективне управління людськими ресурсами для досягнення поставлених цілей. В управлінні людський фактор є найважливішим активом. Через різноманітність і непередбачуваність людей оцінити людей дуже складно, набагато складніше, ніж електромеханічний вузол із запропонованими практичними характеристиками [128].

Таким чином, кадрова безпека є елементом економічної безпеки компанії, яка спрямована на роботу з людськими ресурсами та встановлення виробничих і етичних відносин, які можна визначити як "не збиткові". Всі ці напрямки діяльності не є самостійними сферами обов'язків HR-менеджера, а лише органічно вписуються в них. І тут практично не залучаються додаткові ресурси, якщо компанія оснащена всіма етапами організаційного та кадрового менеджменту [128].

Згідно зі спеціальним дослідженням, близько 50 відсотків інцидентів витоку інформації спричинені ненадійними співробітниками та їхньою змовою. Для моделювання кар'єри на основі використання твердих і м'яких навичок було запропоновано розподіляти працівників у компанії за такими характеристиками: знання та ділові якості. Використання цього параметру є проблематичним щодо ступеня мотивації, оскільки він є ситуативним, тобто визначається зовнішнім середовищем.

Розробка системи мотивації та стимулювання є одним із завдань HR-відділу. Управління персоналом має здійснюватися відповідними службами у взаємодії з керівниками різних підрозділів компанії.

Крім того, неоднозначність впливу стажу роботи на результати діяльності

означає, що стаж не може бути використаний як параметр для оцінки людського та інтелектуального потенціалу підприємства. Кадрова та інтелектуальна складова безпеки підприємства розраховується за моделлю [128] з урахуванням освітнього рівня, кваліфікації та професійних характеристик управлінського та виробничого персоналу:

$$P_C = \sum_{i=1}^{IC} \frac{\beta_i}{L_i \cdot \sum_L \max(D_{Lk}^i)} \sum_{L=1}^{L_i} \sum_{k=1}^{NL_i} D_{Lk}^i, \quad (3.1)$$

де L_i – кількість працюючих відповідно до оцінки i -ї складової кадрово-інтелектуальної захищеності підприємства, осіб;

β_i – питома вага значущості i -ї складової кадрово-інтелектуальної захищеності підприємства;

NL_i – кількість показників для оцінки кадрових характеристик i -ї складової кадрово-інтелектуальної захищеності підприємства;

D_{Lk}^i – бальна оцінка k -го рівня кадрової характеристики l і i -ї складової кадрово-інтелектуальної захищеності підприємства.

Тому основним викликом оцінки кадрової та інтелектуальної безпеки ТОВ "Альпмонтаж" та моделювання кар'єри на основі використання твердих та м'яких навичок є якісна оцінка таких нематеріальних понять, як знання та ділові якості людських ресурсів компанії.

У таблиці 3.6 наведено бальну оцінку рівня освіти працівників ТОВ "Альпмонтаж". Оцінки в таблиці 3.6 та таблицях 3.7-3.9 отримані від експертів. Судження експертів узгоджуються з коефіцієнтом конкордації 0,9.

Помножте кількість балів, що відповідає кількості працівників відповідного рівня освіти, додайте результат і розділіть на загальну кількість працівників. Формула для індикатора C_1 наведена нижче [128]:

$$C_1 = \frac{\sum_{p=1}^5 S_p NP_p}{KR}, \quad (3.2)$$

де CI – оцінка освітнього рівня персоналу підприємства;

S_p – бальна оцінка p -го освітнього рівня;

NP_p – кількість працівників підприємства, що мають p -й освітній рівень, осіб;

KR – загальна кількість працівників підприємства, осіб.

Таблиця 3.6 - Оцінка рівня освіти виробничого персоналу, спеціалістів та керівників ТОВ «Альпмонтаж»

Рівень освіти персоналу	Бальна оцінка
Загальна середня освіта (повна чи неповна)	0,05
Диплом спеціального професійно-технічного училища	0,15
Диплом ВНЗ II рівня акредитації (технікуми, коледжі) або незакінчена вища освіта	0,35
Вища освіта	0,6
Дві вищі освіти, що відповідають профілю роботи, або наявність наукового ступеня	1,0

Оцінка ділових якостей фахівців та керівників компанії також здійснюється шляхом присвоєння балів відповідному рівню наявних у працівника характеристик. У таблиці 3.7 наведено бали та характеристики для кожного рівня. Загальний рейтинг ділових якостей фахівців і керівників розраховується як сума балів, отриманих усіма фахівцями і керівниками на підприємстві, поділена на добуток кількості фахівців і керівників та найвищого балу за ділову якість.

Таблиця 3.7 - Оцінка ділових якостей спеціалістів та керівників підприємства (Hard skills і Soft skills)

Персональні та професійні характеристики	Бальна оцінка			
	низький	середній	хороший	відмінний
Компетентність	3	5	6	7
Комунікабельність	2	4,5	6,5	7
Емоційна стійкість	2	4	6	6,5
Сміливість	2	4	5,5	6
Довіра	3	3,5	4	6
Наполегливість	2	4	6	6,5
Особиста заповзятливість	1,5	3	4,5	6
Вміння завчасно потурбуватися про будь-що	2	3	4	6
Володіння мовою	2	4	5	5,5

Формула для розрахунку показника C_2 подана нижче:

$$C_2 = \frac{\sum_{d=1}^q \sum_{k=1}^9 DK_{dk}}{q \sum_d \max(DK_{dk})}, \quad (3.3)$$

де C_2 – оцінка ділових якостей спеціалістів та керівників підприємства;

DK_{dk} – кількість балів, отриманих d -м спеціалістом або керівником підприємства за k -ту ділову якість;

$\sum_d \max(DK_{dk})$ – максимально можлива бальна оцінка ділових якостей спеціалістів та керівників підприємства;

q – чисельність спеціалістів та керівників підприємства, осіб.

Як зазначалося вище, однією з ключових складових кар'єри, заснованої на використанні твердих і м'яких навичок, у ТОВ "Альпмонтаж" є компетентність працівників, яка ґрунтується на навчанні та розвитку потенціалу працівників. З огляду на це, до моделі оцінки поточного рівня цієї складової економічної безпеки підприємства включено параметр C_3 , який оцінює підвищення кваліфікаційного рівня працівників.

У таблиці 3.8 наведено три основні напрями підвищення кваліфікації. Це короткострокові цільові курси (семінари) або стажування в аналогічних компаніях, курси підвищення кваліфікації та навчання у вищих навчальних закладах для отримання другої вищої освіти, що відповідає професійному профілю.

Таблиця 3.8 - Оцінка підвищення кваліфікаційного рівня робітників

Форма підвищення кваліфікації	Бальна оцінка
Короткотермінові цільові курси (семінари), стажування на аналогічному підприємстві	0,3
Курси підвищення кваліфікації	0,5
Навчання у вищому навчальному закладі за другою освітою, що відповідає профілю роботи	1

Кожному з цих напрямків присвоюється бальна оцінка, яка застосовується до кожного працівника ТОВ "Альпмонтаж".

Індикатор C_3 розраховується шляхом ділення суми добутоків балів за кожну форму професійного розвитку та кількості працівників, які її пройшли, на загальну кількість працівників. Формула розрахунку індикатора наведена нижче:

$$C_3 = \frac{\sum_{g=1}^3 k_g NP_g}{KR}, \quad (3.4)$$

де C_3 – оцінка персоналу підприємства щодо підвищення його кваліфікаційного рівня; оцінка працівника за проходження g -ї форми підвищення кваліфікації; NP_g – чисельність працівників підприємства, що пройшли g -ю форму підвищення кваліфікації, осіб; KR – загальна чисельність працюючих, осіб.

Специфіка оцінки фахівців і керівників відображається в оцінці їхніх робочих якостей, тобто характеристик, характерних для цієї категорії працівників та їхніх професійних особливостей.

Специфіка оцінки виробничого персоналу відображається в оцінці складності його роботи.

У таблиці 3.9 наведено ознаки, що характеризують складність робіт, які виконує виробничий персонал на підприємствах. Ознаки мають чотири якісні рівні: низький, середній, достатній та відмінний. Ці якісні рівні відповідають балам, присвоєним кожному працівнику, віднесеному до виробничого персоналу. Таким чином, оцінка складності роботи базується на наступному алгоритмі: кожному працівнику виставляється оцінка за кожним з атрибутів, перелічених у таблиці 3.9.

Потім всі бали підсумовуються і діляться на добуток кількості виробничого персоналу та максимальної сумарної оцінки за всіма атрибутами. Формула виглядає наступним чином:

$$C_4 = \frac{\sum_{k=1}^a \sum_{v=1}^4 SR_{vr}}{a \sum_r \max(SR_{vr})}, \quad (3.4)$$

де C_4 – оцінка складності робіт, що виконуються виробничим персоналом підприємства; SR_{vr} - кількість балів, отриманих r -м працівником, за v -ю ознакою складності робіт;

$\sum_r \max(SR_{vr})$ – максимальна бальна оцінка за всіма ознаками складності робіт;

a – чисельність виробничого персоналу підприємства, осіб.

Таблиця 3.9 - Оцінка ознак, що визначають складність виконуваних робітниками функцій

Ознака	Бальна оцінка			
	низький	середній	достатній	відмінний
Характер робіт, які відображено в тарифно-кваліфікаційному довіднику	1,5	2	2,5	3
Різноманітність робіт	0,15	0,3	0,45	0,6
Керівництво ланкою	0,2	0,4	0,6	0,8
Додаткова відповідальність у технологічному процесі й робота із самоконтролем	0,15	0,2	0,25	0,3

Використовуючи комбінований принцип моделювання кар'єри, що базується на застосуванні твердих та м'яких навичок, рівень освіти персоналу Товариства з обмеженою відповідальністю "Альпмонтаж", операційні якості професійного та управлінського персоналу компанії, зростання кваліфікаційного рівня працівників, складність виконуваних працівниками функцій та їх взаємозв'язок з керівництвом компанії, можна визначити рівень інтелектуальної безпеки підприємства. Він може бути визначений на основі інтеграції низки моделей, що оцінюють окремі складові кадрової та інтелектуальної безпеки. Для кожної складової запропоновано систему показників та розроблено модель оцінки поточного рівня безпеки та модель оцінки рівня кадрової та інтелектуальної безпеки ТОВ "Альпмонтаж" в цілому (інтегральні показники).

Висновки до 3.3

На основі застосування твердих та м'яких навичок у цій роботі пропонується наступне для покращення розробки кар'єрних стратегій для працівників ТОВ "Альпмонтаж"

Напрямки кар'єрного зростання та розвитку лідерства в компанії. Наприклад, якісне покращення працівників та використання їх потенціалу, покращення соціально-психологічного клімату колективу компанії та коригування соціальної структури працівників компанії ТОВ "Альпмонтаж". Результати дослідження вказують на те, що для розробки якісної кадрової політики необхідно оцінити фактичний склад персоналу, характеристики самого персоналу, наявність або відсутність важливих професійних якостей і характеристик працівників та їхні перспективи кар'єрного зростання в даній конкретній компанії.

Розглядаються інноваційні виклики навчання персоналу та розвитку лідерства. Визначено складові системи навчання персоналу компанії. Методи навчання персоналу та розвитку лідерських якостей визначено як інструменти розкриття внутрішнього потенціалу в інноваційній системі управління ТОВ "Альпмонтаж".

Зміна вектору управління людськими ресурсами на підприємствах спонукає менеджерів з персоналу змінювати підхід до організації роботи на підприємствах та використовувати інноваційні підходи до управління людськими ресурсами в напрямку розкриття внутрішнього потенціалу, стимулювання проектної діяльності та розвитку лідерства. Відповідно, впроваджуються інноваційні техніки розвитку людських ресурсів (коучинг, фасилітація, нетворкінг, коворкінг тощо). Така модель розвитку системи розвитку людських ресурсів як складової інноваційного менеджменту відкриває перспективу поглиблення наукових досліджень у напрямі оцінки ефективності використання методів розвитку людських ресурсів та розвитку лідерства з урахуванням галузевих особливостей

підприємств.

Запропоновано базовий механізм планування кар'єри персоналу ТОВ "Альпмонтаж" шляхом формування дорожньої карти компетенцій. Одним із факторів, що впливає на формування кар'єрної орієнтації, є емпатія працівників та якість їхнього життя, яка переважно формується під впливом навколишнього середовища. Було виявлено численні кореляції між характеристиками емпатії, сферами якості життя, кар'єрним якорем працівника та іншими факторами. Це свідчить про те, що професійна орієнтація може ефективно спрямовувати і стабілізувати майбутню кар'єру та допомогти подолати проблему недостатнього інтересу до корпоративної діяльності.

В освітній процес на ТОВ "Альпмонтаж" слід впровадити підхід, спрямований на підвищення обізнаності працівників та залучення їх до управління компанією. Для цього необхідна стратегія активного навчання. Варто зазначити, що передумовою реалізації будь-якої кар'єри є подолання елементів корупції при працевлаштуванні та просуванні по службі.

У даній роботі розглянуто сутність понять "дорожня карта" і "компетенції" та виділено набір компетенцій для формування сучасного менеджера відповідно до вимог ринкового бізнес-середовища та сучасних тенденцій розвитку. Досліджено середовище формування компетентностей сучасного менеджера: визначено слабкі, сильні сторони, можливості та загрози формування сучасного фахівця у сфері управлінської діяльності на основі дослідження освітнього середовища з використанням формату SWOT-аналізу.

Узагальнено основні етапи формування сучасної управлінської компетентності та запропоновано розвиток конкурентоспроможних фахівців у сфері менеджменту. Запропоновано дорожню карту формування компетентностей сучасних менеджерів. Ця дорожня карта розглядає етапи формування компетенцій на основі всіх можливих завдань і видів діяльності, необхідних для набуття необхідних компетенцій, розподіляючи їх характеристики відповідно до виду робіт, що виконуються на кожному етапі формування компетенцій. Ця дорожня карта може бути використана для розробки освітніх програм, здатних сформувати

необхідні компетенції для сучасних менеджерів.

Проведено економіко-математичне моделювання на основі застосування hard та soft skills в ТОВ "Альпмонтаж", спрямоване на вирішення актуальної проблеми підвищення ефективності управління людськими ресурсами та інтелектуальної безпеки підприємства; запропоновано низку взаємопов'язаних моделей. запропоновано низку взаємопов'язаних моделей.

ВИСНОВКИ

У першому розділі магістерської роботи узагальнено теоретичні засади визначення кар'єрних стратегій корпоративних людських ресурсів на основі застосування "твердих" та "м'яких" навичок. Розглянуто основні поняття, цілі, типи, види, різновиди та етапи розвитку з урахуванням сутності та змісту кар'єри, досліджено теоретичні засади та методичні підходи до планування кар'єри людських ресурсів підприємства та, на основі компетентнісного підходу з використанням твердих та м'яких навичок, фахівців і менеджерів підприємства. Визначено особливості проектування кар'єри.

Сучасний розвиток економіки в контексті "нової нормальності" призвів до трансформації ринку праці та появи нових вимог до працівників, які є основним ресурсом будь-якої діяльності. Сьогодні навряд чи знайдеться оголошення про вакансію, в якому не перераховані бажані м'які навички. Дійсно, в процесі підбору персоналу перевіряється відповідність кандидатів вимогам, які поділяються на дві категорії: "тверді навички" та "м'які навички". Як наслідок, країни з ринковою економікою активно проводять освітні реформи, які включають м'які навички як ключовий критерій на бакалаврських та магістерських програмах. Самі компанії також виділяють значні ресурси на розвиток співробітників, включаючи м'які навички у свої програми розвитку персоналу.

У розділі 2 цієї роботи проаналізовано кар'єрні стратегії працівників ТОВ "Альпмонтаж" на основі застосування твердих та м'яких навичок. Проаналізовано загальну характеристику діяльності компанії та основні техніко-економічні показники, проаналізовано трудовий потенціал ТОВ "Альпмонтаж" та оцінено формування кар'єрних стратегій працівників ТОВ "Альпмонтаж" на основі застосування твердих та м'яких навичок.

Проаналізовано та визначено кар'єрну стратегію працівників ТОВ "Альпмонтаж" на основі застосування твердих та м'яких навичок.

Одним з найважливіших питань в оцінці персоналу виявився вибір методу оцінки для оцінки тих чи інших показників. В основу цього покладено принципи своєчасності, оперативності, регулярності, достовірності інформаційної бази, гласності та демократичності, що забезпечує більшу об'єктивність у вимірюванні конкретних значень показників. Система оцінки персоналу враховує ефективність трудової діяльності працівників, відповідність рівня знань і навичок працівників ТОВ "Альпмонтаж" вимогам посади, потенціал професійного розвитку працівників, відповідність кваліфікації працівників, достатність кадрового резерву, необхідність підвищення кваліфікації працівників та розробку програм професійного розвитку працівників. Результати дослідження враховують наступні фактори.

На проаналізованих підприємствах більшість показників, а саме коефіцієнт стажу, стабільності та стану здоров'я, перебувають в оптимальному стані. Лише коефіцієнти професійного зростання та освіти показали негативну динаміку. Це означає, що підприємство не приділяє достатньої уваги цим показникам. Це можна пояснити тим, що ТОВ "Альпмонтаж" не надає своїм працівникам можливості підвищувати кваліфікацію. З точки зору освіти, знання та навички є більш важливими для керівництва компанії, ніж професійна підготовка. Покращуючи ці показники, компанія може збільшити свої прибутки.

Зміст, категорії та вимоги до "твердих" і "м'яких" навичок визначаються з точки зору формування навичок, необхідних професійним бухгалтерам. У статті розглядаються особливості балансу між "м'якими" та "твердими" навичками для успішної діяльності бухгалтерів на різних етапах їхнього професійного життя. У фокусі дослідження - питання управління кар'єрою та формування соціального інтелекту бухгалтерів.

Враховуючи вимоги роботодавців та умови, що гарантують професійне довголіття, необхідно виокремити та класифікувати здатність до безперервного навчання та розвитку впродовж життя як м'які навички (засновані на інтелектуальній та добровільній компетентності). Необхідно виробити чітке розуміння ролі м'яких навичок у професійній діяльності бухгалтерів. Освітні

установи та професійні бухгалтерські організації, в тому числі національні, повинні взяти на себе провідну роль у цьому питанні.

На основі застосування твердих та м'яких навичок було впроваджено ефективні напрями кар'єрного зростання та розвитку лідерства в компаніях для вдосконалення розробки кар'єрних стратегій для персоналу ТОВ "Альпмонтаж". На основі застосування твердих і м'яких навичок в ТОВ "Альпмонтаж" запропоновано базовий механізм планування кар'єри працівників ТОВ "Альпмонтаж" шляхом формування дорожньої карти компетенцій та застосування економіко-математичного моделювання.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник; 5-е вид., оновл. / О.А. Грішнова. - Київ, 2011. - 390 с.
2. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посіб.; 2-е вид. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. - Київ: Центр учбової літератури, 2009. - 502 с.
3. Управління персоналом: підручник / В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. - Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. - 666 с.
4. Дахно І.І. Ділова кар'єра: навч. посіб. / І. І. Дахно. - Київ : Центр учбової літератури, 2011. - 528 с.
5. Кичко І.І. Управління діловою кар'єрою: теоретичні засади та практичні аспекти впровадження / І.І. Кичко, Л.С. Мотузна // Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». - Випуск 4 (47). - 2018. - С.74-77.
6. Перегончук Н.В. Кар'єра та кар'єрні орієнтації: вивчення змісту понять / Н.В. Перегончук, М.П. Фальчук // «Молодий вчений». - № 12 (64). - грудень, 2018 р. - С.60-64.
7. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
8. Еськов А. Л. Планирование карьеры станочника /А. Л Еськов, Т. П. Гитис // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 2. – Т. 1. – С. 190–194.
9. Леонтєва І. О. Кадрова логістика в системі управління воднотранспортним підприємством / І. О. Леонтєва // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія “Економічні науки”. – 2016. – Вип. 20. Частина 1. – С. 111 – 114.
10. Мельникова К. В. Кадрова логістика в системі сучасного управління трудовими ресурсами / К. В. Мельникова // Науковий вісник Херсонського

державного університету. Серія «Економічні науки». – 2016. – Вип. 17. Частина 3. – С. 58 – 60.

11. Мішина С. В. Економічна сутність поняття «кар'єра» / С. В. Мішина, О. Ю. Мішин // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. – № 47. – С. 155 –159.

12. Никифороенко В. Г. Управління персоналом: навч. посіб./ В. Г. Никифороенко – Одеса: Атлант, 2013. – 275 с.

13. Поліщук І. І. Застосування логістичної концепції кадрового менеджменту / І. І. Поліщук // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. – 2014. – Вип. 19. Частина 2. – С. 186 – 191.

14. ISO 9000: 2001 «Державний стандарт України «Системи управління якістю. Основні положення та словник». – Київ: Держстандарт України, 2001. – 27 с.

15. Мішина С.В. Формування системи управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу [Електронний ресурс] / С. В. Мішина, О. Ю. Мішин - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com/ua> - (дата звернення: 15.11.2023).

16. Шевченко Е.Ю. Планування кар'єри як складова частина управління персоналом на підприємстві / Е.Ю. Шевченко [Електронний ресурс]. - Режим доступу - (дата звернення: 15.11.2023).

17. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для студ. вищ. навч. закл. / Ф.І. Хміль. - Київ: Академ-видав, 2006. - 487 с.

18. Шевченко Н. Ф. Кар'єрні очікування фахівця: діагностика і розвиток: монографія / Н.Ф. Шевченко, М.В. Сурякова. - Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2011. - 236 с.

19. Чечель А. О. Шляхи формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі підприємства [Електронний ресурс] / А.О. Чечель, І.І. Кириченко, Я.М. Бібікова // Інформаційно-аналітичний журнал «Схід» № 3(135), спецвипуск, березень-квітень 2015 р. Режим доступу: <http://skhid.kubg.edu.ua/article/view/51854/47766> - (дата звернення: 15.11.2023).

20. Чечель А. О. Особливості реалізації кар'єрної стратегії управлінського персоналу організації / А.О. Чечель, В.М. Шульга // ДонДУУ. Менеджер. - №2(91) 2021. - С.82-88.
21. Дубенко С. Д. Державна служба і державні службовці в Україні: навч.-метод. посібн. / С. Д. Дубенко; за заг. ред. д-ра юрид. наук, проф. Н. Р. Нижник. – Київ: Ін Юре, 1999. – 224 с.
22. Желюк Т. Л. Державна служба: навчальний посібник / Т. Л. Желюк. – Київ: ВД «Професіонал», 2005. – 576 с.
23. Малиновський В. Я. Державна служба: теорія і практика: навч. посіб. / В. Я. Малиновський. – Київ: Атіка, 2003. – 160 с.
24. Оболенський, О. Ю. Державна служба: підручн. / О. Ю. Оболенський. – Київ: КНЕУ, 2006. – 472 с.
25. Біла-Тіунова, Л. Р. Службова кар'єра державного службовця: сучасна характеристика / Л. Р. Біла-Тіунова // Вісник Південно-регіонального центру Національної академії правових наук України. – 2014. – № 2. – С. 97-107.
26. Варакіна, Н. О. Планування як складова організаційно-правового механізму управління кар'єрою державних службовців [Електронний ресурс] / Н. О. Варакіна. // Державне будівництво. – 2009. – № 2. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2009_2_36 - (дата звернення: 15.11.2023).
27. Воронько, Л. О. Успішна кар'єра державного службовця: сутність, умови та фактори побудови [Електронний ресурс] / Л. О. Воронько. // Державне управління: теорія та практика. – 2013. – № 1. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2013_1_23 - (дата звернення: 15.11.2023).
28. Жовнірчик, Я. Ф. Сутність формування кар'єри державного службовця в організації його діяльності / Я. Ф. Жовнірчик // Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Управління. – 2013. – Вип. 3. – С. 50-59.
29. Щегорцова, В. М. Наукові підходи до класифікації видів кар'єри державних службовців / В. М. Щегорцова // Теорія та практика державного управління. – 2015. – Вип. 1 (48). – С. 191-196.
30. Гончарук, Н. Планування кар'єрного розвитку державних службовців у

контексті реформування державної служби / Н. Гончарук, Н. Артеменко // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2012. – Вип. 4. – С. 199-209.

31. Кусмінська, Т. А. Планування кар'єри державного службовця на сучасному етапі / Т. А. Кусмінська // Економіка та держава. – 2013. – № 4. – С. 129-131.

32. Мустафаєва, У. Раціональне планування розвитку кар'єри державного службовця – важливий чинник якісної професійної діяльності / У. Мустафаєва // Актуальні проблеми державного управління. – 2014. – Вип. 1. – С. 137-140.

33. Сурай, І. Г. Професіоналізм та професійно-посадовий розвиток персоналу державної служби як складові державної кадрової політики [Електронний ресурс] / І. Г. Сурай // Державне управління: теорія та практика: електрон. наук. фах. вид. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – 2007. – № 2. – Режим доступу: <http://www.nbuu.gov.ua/ejournals/Dutp/2007-2>. - (дата звернення: 15.11.2023).

34. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот. – Київ: КНЕУ, 2002. – 337 с.

35. Воронкова, В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посібник для ВНЗ / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, О. М. Попов та ін.; ред. В. Г. Воронкова; ЗДІА. – Київ : Професіонал, 2006. – 567 с.

36. Крушельницька, О. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук – Київ, «Кондор». – 2005. – 308 с.

37. Мороз, О. С. Управління людськими ресурсами: навч. посібник для ВНЗ / О. С. Мороз; ЗДІА. – Запоріжжя: ЗДІА, 2015. – 324 с.

38. Лозовецька, В. Т. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах: монографія / В. Т. Лозовецька. – Київ: ІПТО НАПН України, 2015. – 279 с.

39. Артеменко, Н. Планування кар'єрного розвитку державного службовця / Н. Артеменко // Вісник державної служби України. – 2008. – № 3. – С. 76-79.

40. Жуковська А. Ю. Діючі технології та перспективні методики планування професійної кар'єри публічних службовців / А. Ю. Жуковська, О. В. Бречко //

Український журнал прикладної економіки. – 2017. – Том 2. – № 4. – С. 27-36.

41. Soft skills: м'які навички для успішної кар'єри майбутнього. TASlife:блог. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://taslife.com.ua/blog/soft-skills> - (дата звернення: 15.11.2023).

42. Hard Facts About Soft Skills: An actionable review of employer perspectives, expectations and recommendations. Wonderlic. 2016. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://docs.wixstatic.com/ugd/cceaf9_ec9ed730f6d3.pdf - (дата звернення: 15.11.2023).

43. Soft skills: як правильно розповісти ейчару про комунікабельність. WORK.ua [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.work.ua/articles/job-interview/2170/> - (дата звернення: 15.11.2023).

44. Gardner T. A. Exploring the Importance of Soft Skills Training for Accountants. The Walden Dissertations and Doctoral Studies Collection. 2017. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?ions>. - (дата звернення: 15.11.2023).

45. DuBrin A. Essentials of Management. Mason, OH : South-Western Cengage Learning. 2008. 16 p.

46. Leggatt J. Why creative thinking is the soft skill accountants need? 2019. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.intheblack.com/articles/2019/09/01/> - (дата звернення: 15.11.2023).

47. Mitchell G. Essential soft skills for success in the 21st century workforce as perceived by Alabama business / marketing educators. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://etd.auburn.edu/bitstream/handle/10415/1441/Mitchell_Geana_57.pdf - (дата звернення: 15.11.2023).

48. Paajanen G. The EI Measures the Personality Characteristics behind Productive Job Behaviour. Employment Inventory Reports, Technology Based Solutions / Personnel Decisions, Inc. New Jersey. 1992. 95 p

49. Parsons T. Definition: Soft skills. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://searchcio.techtarget.com/definition/soft-skills> - (дата звернення: 15.11.2023).

50. Rana K. Persuasion, trust, and personal credibility. [Електронний ресурс] –

Режим доступа: <https://www.diplomacy.edu/resources/general/persuasion-trust-and-personalcredibility> - (дата звернення: 15.11.2023).

51. Rao M.S. *Soft Skills – Enhancing Employability: Connecting Campus with Corporate*. New Delhi : I. K. International Publishing House Pvt Ltd. 2010. 225 p.

52. Robles M. M. Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*. 2016. 75 (4). 453–465.

53. Тарп Твайла. Привычка работать вместе. Как двигаться в одном направлении, понимать людей и создавать настоящую команду. Издательство : Манн, Иванов и Фербер. 2017. 208 с.

54. Shehu Lokaj A., Miftari V., & Hajdari V. Leading students towards a new soft-skills perspective: development for employment. *Journal of Education Culture and Society*. 2021. 12(1). P. 283–296.

55. Hansen M. *How to Develop and Train for Soft Skills in the Workplace*. 2018. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://elearningindustry.com/soft-skills-in-the-workplace-develop-train> - (дата звернення: 15.11.2023).

56. James J. Heckman, Tim D. Kautz. *Hard Evidence on Soft Skills*. Working Paper 18121; National Bureau of Economic Research. June 2012. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.nber.org/papers/w18121> - (дата звернення: 15.11.2023).

57. Портланд Ю. Что такое soft skills и почему они так важны для карьеры? [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://dnevnykuspeha.com/rabota-i-karera/chto-takoe-soft-skills-i-pochemu-oni-tak-vazhnyi-dlyakareryi.html> - (дата звернення: 15.11.2023).

58. Шипилов В. Перечень навыков softskills и способы их развития. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/people/dev_val/softskills.shtml. - (дата звернення: 15.11.2023).

59. Сосницкая О. *Soft skills: мягкие навыки твердого характера*. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://be-st.ru/ru/blog/13> - (дата звернення: 15.11.2023).

60. Татаурщикова Д. *Soft skills*. [Электронный ресурс] – Режим доступа:

[https:// 4brain.ru/blog/soft-skills/](https://4brain.ru/blog/soft-skills/) - (дата звернення: 15.11.2023).

61. Біляковська О. О. «Soft skills» як необхідна складова якісної професійної підготовки майбутнього вчителя. *Prace naukowe Akademii im. J. Długosza w Częstochowie. Rocznik polsko-ukraiński. Częstochowa. 2018. T. XX. S. 175–186.*

62. Гальцова С. В. Особливості розвитку soft skills педагогів у системі післядипломної педагогічної освіти / С.В. Гальцова // *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. - 2021. № 2. - С. 65–70.*

63. Глазунова О. Г. Розвиток «soft skills» у майбутніх фахівців з інформаційних технологій: методи, засоби, індикатори оцінювання / О.Г. Глазунова, Т.В. Волошина, В.І. Корольчук // *Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету. - 2019. Вип. спецвип. - С. 93–106.*

64. Дроздова Ю. В. Концептуальні підходи до визначення Soft skills у сучасних освітніх та професійних моделях. Soft skills – невід’ємні аспекти формування конкурентоспроможності студентів у XXI столітті / Ю.В. Дроздова, О.В. Дубініна. - Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. - С. 31–32.

65. Король С. Hard и soft skills бухгалтера / С. Король, А. Клочко // *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. - 2020. - № 3. - С. 147–159.*

66. Наход С. А. Значущість «Soft skills» для професійного становлення майбутніх фахівців соціально-економічних професій / С.А. Наход // *Науковий часопис Національного педагогічного університету ім. М.П. Драгоманова. Сер. 5 Педагогічні науки: реалії та перспективи. - 2018. - № 63. - С. 131–135.*

67. Длугунович Н. А. Soft skills як необхідна складова підготовки ІТ-фахівців / Н.А. Длугунович // *Вісник Хмельницького національного університету. - 2014. - № 6. - С. 239–242.*

68. Коваль К. О. Розвиток «soft skills» у студентів – один з важливих чинників працевлаштування / К.О. Коваль // *Вісник Вінницького політехнічного ін-ту. - 2015. - № 2. - С. 162–167.*

69. Ткачук І. І. Розвиток «М’які навички» у студентів коледжів / І.І. Ткачук, Н.В. Сосновенко // *Професійна освіта. - 2019. Вип. 3 (84). - С. 16–18.*

70. Zhukova O. Activity of a higher school teacher on forming soft skills for students of humanitarian and natural specialties: functions and requirements. *Scientific Journal of Polonia University*. 2021. Vup. 2. № 39. P. 229–241.

71. Васиньова Н. С. Використання «case study» в освітньому процесі закладів вищої освіти як необхідний складник формування у студентів навичок soft skills. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6545/1/2020.pdf> (дата звернення: 11.11.2023).

72. Друганова О. Роль дисциплін вільного вибору у формуванні в здобувачів вищої освіти «soft skills» / О. Друганова // *Наукові записки кафедри педагогіки*. 2021. Вип. 1(48). - С. 23–29.

73. Д. Карпію Х., Купець О., Мюллер Н., Олефір А. Навички для сучасної України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.ipq.org.ua/upload/files/files/03_17_Skills_for_Modern_Ukraine (дата звернення: 11.11.2023).

74. Встречайте по уму! 5 причин нанимать людей по «hard skills». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://finassessment.net/blog/ocenka-softhard-skills-kandidatov>. (дата звернення: 11.11.2023).

75. Sommerville K. *Hospitality Employee Management and Supervision: Concepts and Practical Applications*. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons., Inc., 2007. 328 p.

76. Dalaya M., Ishaquddin S., Ghadage M., & Hatte G. An interesting review on soft skills and dental practice. *Journal of Clinical and Diagnostic Research*. 2014. № 9. С. 560–569.

77. Шевчук О. Ю. Актуальність soft skills в процесі професійного розвитку співробітників та управління змінами компанії / О.Ю. Шевчук, І.В. Агеева // *Збірник наукових праць ТДАТУ ім. Д. Моторного. Сер. Економічні науки*. 2021. - Вип. 1 (43). - С. 106–113.

78. Корнюш Г. В. Формування м'яких навичок у студентів закладів вищої освіти в контексті навчання іноземних мов / Г.В. Корнюш // *Викладання мов у*

вищих навчальних закладах освіти на сучасному етапі. Міжпредметні зв'язки : зб. наук. пр. Харків : ХНУ ім. В.Н. Каразіна. - 2020. - № 36. - С. 99–110.

79. Биккулова О. Что такое hard и soft skills? В чем разница? Что важнее? [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://proforientator.ru/publications/articles/chto-takoe-hard-i-soft-skills-v-chemraznitsa-chto-vazhnee.html>. - (дата звернення: 11.11.2023).

80. Grzesiak J. «Mentoring» i «coaching misją» kompetentnego i odpowiedzialnego nauczyciela nauczycieli. Ewaluacja i innowacje w edukacji. Kompetencje i odpowiedzialność nauczyciela / red. J. Grzesiak, Kalisz-Konin. 2010. P. 577–585.

81. Catelly Y. M. Raising Stakeholders' Awareness of the Need for Soft Skills in the Tertiary Engineering Education Curriculum. Synergy. - 2010. 6(1). 41–56.

82. Лавриш Ю. Навички соціальної взаємодії як необхідна складова підготовки інженерів у сучасному університеті / Ю. Лавриш // Гуманітарний вісник ДВНЗу «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет ім. Г. Сковороди». Психологія. - 2015. Вип. 37. - С. 104–111.

83. Пигин В. Прорывные вещи генерируют люди с особым набором soft skills. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://finassessment.net/blog/vasilij-pigin-proryvnye-veshchi-generiruyut-lyudi-sosobym-naborom-soft-skills> - (дата звернення: 11.11.2023).

84. Самолюк Н. М. SOFT та HARD SKILLS на ринку праці: сутність та складові / Н.М. Самолюк // Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки». - Випуск 4(96). - 2021. - С.275-294.

85. Айзікова Л.В. Концепція навчання протягом життя в міжнародних документах і дослідженнях / Л.В. Айзікова // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»]. Сер. : Педагогіка. – 2012. – Т. 199, Вип. 187. – С. 62–64.

86. Делія О. Особистість керівника як чинник ефективного управління / О. Делія // Економічний аналіз. – 2012. – Т. 11(2). – С. 187–189.

87. Длугунович Н.А. Soft skills як необхідна складова підготовки іт-фахівців

/ Н.А. Длугунович // Вісник Хмельницького національного університету. Технічні науки. – 2014. – № 6. – С. 239–242.

88. Єжижанська Т.С. Проблеми формування комунікативної компетентності майбутніх фахівців / Т.С. Єжижанська, М. П. Осадча // Наукові записки [Національного університету «Острозька академія»]. Сер. : Культура і соціальні комунікації. – 2012. – Вип. 3. – С. 23–31.

89. Мідляр А.К. Підвищення емоційного інтелекту керівника підприємства / А.К. Мідляр, Н.М. Махначова // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – № 13 (жовтень) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.globalnational.in.ua. - (дата звернення: 11.11.2023).

90. Навички, важливі для кар'єри [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bati.ber.te.ua/index.php/ua/poradi-vipusknikam/skladova-kar-eri> - (дата звернення: 11.11.2023).

91. Махначова Н.М. «SOFT SKILLS» керівника підприємства / Н.М. Махначова, А.К. Мідляр // Глобальні та національні проблеми економіки. - Випуск 17. 2017. - С.380-383.

92. Дипломна робота магістра : методичні вказівки щодо її виконання для студентів спеціальності «Економіка» за спеціалізацією «Управління персоналом та економіка праці» / М. Д. Ведерніков, О. О. Чернушкіна, Н. П. Базалійська. – Хмельницький : ХНУ, 2017. – 58 с.

93. Переддипломна практика магістра : методичні вказівки щодо її виконання для студентів спеціальності «Економіка» (спеціалізація «Управління персоналом та економіка праці») / М. Д. Ведерніков, О. О. Чернушкіна, І. М. Кравець, Н. П. Базалійська. – Хмельницький : ХНУ, 2018. – 155 с.

94. Анцупов А.Я. Соціально-психологічна оцінка персоналу : навчальний посібник для студентів / А.Я. Анцупов. - Київ : Наш формат, 2013. - 391 с.

95. Балабанова Л.В. Управління персоналом : підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сарда. - Київ : Центр учбової літератури, 2011. - 468 с.

96. Бондаревська К.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення / К.В. Бондаревська, Т.Л. Сорокотяга // Ефективна економіка. - 2015. -

№ 5. - С. 124–128.

97. Гарматюк О.А. Зарубіжний досвід у системі оцінювання персоналу / О.А. Гарматюк // Інноваційні аспекти економіки : праці IV науково-практичної конференції, м. Тернопіль, 27 березня 2015 р. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. - С. 96–97.

98. Дідур К.М. Сучасні методи оцінки персоналу / К.М. Дідур // Ефективна економіка. - 2016. - № 11. - С. 124–129.

99. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник / В.А. Савченко. - Київ : КНЕУ, 2002. - 351 с.

100. Асоціація виробників цементу України. Укрцемент. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrcement.com.ua/dokumentatsiya/statistika.html> - (дата звернення: 11.11.2023).

101. Підприємство ТОВ «Цемент». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.odessacement.com> - (дата звернення: 11.11.2023).

102. Ринок цементу в Україні в 2019 році. Укрстрой. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukrstroy.net/articles/a965.htm> - (дата звернення: 11.11.2023).

103. Крикун О.О. Удосконалення системи оцінки персоналу підприємства / О.О. Крикун, А.С. Рибалка // Економіка та управління підприємствами. - Випуск 43.- 2020. – С.178-184.

104. Бурденко І.М. Облік людського капіталу: підходи до оцінювання та аналізу / І. М. Бурденко, І.В. Каторська, Ю.О. Сергієнко // Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». – С. – 190-194.

105. Король С. HARD та SOFT SKILLS бухгалтера / С. Король, А. Клочко // ВІСНИК КНТЕУ. - 2020. - № 3. – С. 147-159.

106. Третьяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві / О.П. Третьяк // Науковий вісник НЛТУ України. - 2014. Вип. 244. - С. 389-397.

107. Брич В. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія / В. Брич, О. Борисяк, Л. Білоус, Н. Галиш. - Тернопіль : ВПЦ

«Економічна думка ТНЕУ», 2020. - 212 с.

108. Брич В. Управління підготовкою робітничих кадрів : монографія / за наук. ред. Брича В. / Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. - 195 с.

109. Плавчан П. Особливості навчання персоналу і розвитку лідерства у системі інноваційного менеджменту підприємств / П. Плавчан, В. Брич, О. Борисяк // Економічний аналіз. - 2022. - Том 32. - № 2. - С. 286-293.

110. Планування й розвиток професійної кар'єри учнівської молоді у системі професійно-технічної освіти: навчальний посібник / [С. В. Алексєєва, Л. М. Єршова, Д. О. Закатнов, В. Т. Лозовецька, В. Ф. Орлов]; за ред. Д. О. Закатнова. Житомир: «Полісся», 2018. - 186 с.

111. Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями : монографія / Л. В. Балабанова, О. В. Крутушкіна. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. - 179 с.

112. Виноградський М. Д. Організація праці менеджера : навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів / М. Д. Виногородський, А. М. Виногородська, О. М. Шканова. - Київ : КОНДОР, 2002. - 518 с.

113. Гавва В. Н. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник / В. Н. Гавва, Е. А. Божко. - Київ: Цент учбової літератури, 2004. - 224 с

114. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персонала : учеб. пособие. / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – 2-е изд., исправл. и доп. Харьков : ИД "ИНЖЭК", 2005. - 304 с.

115. Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства : монографія / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, О. А. Небилиця. - Харків : Вид. ХНЕУ, 2013. - 180 с.

116. Радкевич В. О. Перспективи розвитку професійної освіти у взаємодії із соціальними партнерами [Електронний ресурс] / В. О. Радкевич та інші // Електронне наукове видання "Публічне адміністрування та національна безпека". 2020. Випуск 6. – Режим доступу: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2020-6-5965> - (дата звернення: 11.11.2023).

117. Михайлова Л. І. Управління персоналом: навч. посібник для студ. вищих навч. закладів / Л. І. Михайлова. - Київ: Центр учбової літератури, 2016. –

248 с.

118. Коваленко В.В. Стейкхолдери та їх вплив на розвиток банківського бізнесу [Електронний ресурс] / В.В. Коваленко, О.С. Сергєєва // Економічний дискурс. Міжнародний науковий журнал. 2020. Випуск 2. – Режим доступу: <http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/208455/208721> - (дата звернення: 11.11.2023).

119. Сергєєва О.С. Кар'єрне зростання персоналу як складова кадрової політики банку / О.С. Сергєєва // Науковий вісник. Одеського національного економічного університету. Збірник наукових праць. - №5-6 (282-283), 2021. - С. 46-52.

120. Літинська В.А. Формування трудової кар'єри працівника на підприємстві / В.А. Літинська // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. – 2013. – Вип. 1 (14). – С. 140-148.

121. Коломієць Ю.В. Сучасні тенденції управління діловою кар'єрою персоналу / Ю.В. Коломієць, О.А. Фомова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – № 3. – Том 2. – С. 86-89.

122. Закаблук О.Г. Удосконалення управління кадровим потенціалом підприємства / О.Г. Закаблук // Держава та регіони. – 2013. - № 5 (74). – С. 61-67.

123. Кусмінська Т.А. Планування кар'єри державного службовця на сучасному етапі / Т.А. Кусмінська // Економіка та держава. – 2013. – № 4. – С. 129-131.

124. Управління розвитком персоналу : [навч. посібник] / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська ; [за заг. ред. М.С. Татаревської]. – Одеса : Атлант, 2013. - 427 с.

125. Нагорічна О.С. Планування кар'єри працівників фіскальної служби / О.С. Нагорічна // Сталий розвиток економіки. - 3'2016[32] Міжнародний науково-виробничий журнал. - С. 18-25.

126. Крячкова Л.В. / Л. В. Крячкова, В. М. Лехан, Л. О. Кротова // Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. - 2019. № 2 (80). - С.76-83.

127. Полянська А.С. Дорожня карта формування компетенцій сучасного

менеджере / А.С. Полянська, А.П. Мажак // Молодий вчений. - № 5 (57) • травень, 2018 р. - С. 310-316.

128. Головень О.В., Клопов І.О. Економіко-математичне моделювання кадрово-інтелектуальної захищеності підприємства [Електронний ресурс.]– Режим доступу: <http://dspace.nbuu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/92> - (дата звернення: 12.11.2023).