

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Гуманітарно-педагогічний факультет**

УДК 005.95/.96

**ПОГОДЖЕНО**

Декан гуманітарно-педагогічного  
факультету,  
кандидат філософських наук, доцент  
\_\_\_\_\_ **Інна САВИЦЬКА**  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

Завідувач кафедри  
управління та освітніх технологій,  
кандидат педагогічних наук, професор  
\_\_\_\_\_ **Сергій КУБІЦЬКИЙ**  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Підвищення ефективності управління персоналом в організації»**

Спеціальність

**073 «Менеджмент»**

Освітня програма

**«Управління персоналом»**

Орієнтація освітньої програми

**освітньо-професійна**

Гарант освітньої програми

кандидат педагогічних наук, професор \_\_\_\_\_ **Сергій КУБІЦЬКИЙ**

Керівник магістерської роботи

кандидат педагогічних наук, професор \_\_\_\_\_ **Сергій КУБІЦЬКИЙ**

Виконав

\_\_\_\_\_ **Олег КІЩЕНКО**

**Київ – 2024**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**  
Гуманітарно-педагогічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри управління та  
освітніх технологій  
професор \_\_\_\_\_ Сергій КУБЦЬКИЙ  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**  
**Кіщенко Олегу Андрійовичу**

Спеціальність	073 «Менеджмент»
Освітня програма	«Управління персоналом»
Орієнтація освітньої програми	освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Підвищення ефективності управління персоналом в організації»** затверджена наказом ректора НУБіП України від «16» жовтня 2023 р. № 1873 «С».

Термін подання завершеної роботи на кафедру «01» листопада 2024 р.

Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови Верховної Ради України, Постанови Кабінету Міністрів України, теоретичні та практичні напрацювання українських і зарубіжних науковців за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Які методи та практики управління персоналом найбільше впливають на продуктивність та задоволеність працівників.
2. Як корпоративна культура та клімат в організації впливають на ефективність управління персоналом.
3. Які стратегії професійного розвитку та навчання найбільш ефективні для підвищення компетентності та мотивації працівників.
4. Як технологічні інновації впливають на управління персоналом та які інструменти автоматизації HR-процесів використовуються.
5. Які підходи до оцінки ефективності управління персоналом є найбільш результативними.

Дата видачі завдання «20» листопада 2023 р.

Керівник магістерської роботи \_\_\_\_\_ Сергій КУБЦЬКИЙ

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Олег КІЩЕНКО

**РЕФЕРАТ**  
**магістерської кваліфікаційної роботи**  
**«Підвищення ефективності управління персоналом в організації»**  
**здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти**  
**гуманітарно-педагогічного факультету**  
**спеціальності 073 «Менеджмент»**  
**освітньо-професійної програми «Управління персоналом»**  
**Національного університету біоресурсів і природокористування України**  
**Кіщенко Олега Андрійовича**

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Зміст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 102 сторінках друкованого тексту, магістерська робота містить 7 таблиць і 7 рисунків. Список використаних джерел включає 53 найменувань.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи висвітлено теоретичні основи управління персоналом. Зокрема були розглянуті сучасні підходи до управління персоналом, що включають різноманітні моделі та теорії, які допомагають ефективно організувати роботу з кадрами.

У розділі розглянуто різні моделі та підходи, які використовуються для управління персоналом у сучасних умовах. Визначено, що для підвищення ефективності управління персоналом важливо використовувати інтегровані підходи, що включають як традиційні методи, так і новітні інноваційні технології.

Детально проаналізовано методи оцінки ефективності управління персоналом. Розглянуто різні підходи до оцінювання, такі як кількісні та якісні методи, що дозволяють отримати об'єктивну картину ефективності роботи працівників та визначити напрями для подальшого розвитку.

Висновки до першого розділу підкреслюють важливість використання комплексного підходу до управління персоналом, що включає як традиційні методи, так й інноваційні технології, а також постійне оцінювання

ефективності для досягнення стратегічних цілей організації.

Другий розділ роботи присвячено дослідженню стану управління персоналом на Черкаському автомобільному підприємстві. Зокрема, було проведено детальний аналіз діючої системи управління персоналом та компетентнісне оцінювання кадрового потенціалу підприємства.

У розділі проведено глибокий аналіз існуючих практик і методів управління персоналом на підприємстві. Виявлено як сильні сторони, так і недоліки, що дозволяє визначити напрями для покращення. Аналіз показав, що діюча система управління персоналом загалом ефективна, однак потребує впровадження нових підходів для підвищення гнучкості та адаптивності до змін ринкових умов.

Було проведено оцінку рівня компетентності працівників, що дозволило визначити сильні та слабкі сторони кадрового потенціалу підприємства. Це дало змогу розробити конкретні рекомендації щодо розвитку персоналу та підвищення їхньої професійної компетентності.

Висновки до другого розділу підкреслюють важливість регулярного аналізу та оцінювання стану управління персоналом для виявлення напрямів для покращення та підвищення ефективності роботи підприємства. Інтеграція компетентнісного підходу в оцінювання кадрового потенціалу сприяє більш об'єктивній оцінці працівників та розробці ефективних програм розвитку персоналу.

У третьому розділі відображено використання нових методів та практик управління персоналом, розробку стратегій професійного розвитку та навчання, а також підтримку позитивної корпоративної культури, що є ключовими факторами підвищення ефективності управління персоналом на Черкаському автомобільному підприємстві. Велику увагу приділено використанню гнучких методів управління, таких як Agile, Scrum, та технологічних інновацій, зокрема платформ для онлайн-навчання, що дозволяє підвищити продуктивність та задоволеність працівників. Зроблено акцент на інтеграцію стратегій та активної участі HR-фахівців у стратегічному плануванні, що сприяє швидкій адаптації

до змін ринкових умов, досягненню стратегічних цілей та забезпеченню конкурентоспроможності підприємства.

**Ключові слова:** управління персоналом, ефективність, конкурентоспроможність, інновації, стратегічне планування, навчання, розвиток, компетентність, мотивація, корпоративна культура, Agile, Scrum, HRM-системи, онлайн-навчання, продуктивність.

## ЗМІСТ

<b>Вступ</b> .....	7
<b>РОЗДІЛ 1</b> .....	13
<b>ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ</b> .....	13
1.1. Сучасні підходи до управління персоналом .....	13
1.2. Методи оцінки ефективності управління персоналом .....	21
Висновки до першого розділу .....	31
<b>РОЗДІЛ 2</b> .....	33
<b>АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЧЕРКАСЬКІЙ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИТОРСЬКІЙ КОМПАНІЇ</b> .....	33
2.1. Аналіз діючої системи управління персоналом .....	33
2.2. Компетентнісне оцінювання кадрового потенціалу підприємства .....	40
Висновки до другого розділу .....	55
<b>РОЗДІЛ 3</b> .....	59
<b>ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ</b> .....	59
3.1. Упровадження нових методів та практик управління персоналом .....	59
3.2. Розробка стратегії професійного розвитку та навчання .....	63
Висновки до третього розділу .....	79
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	82
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	90
<b>ДОДАТКИ</b> .....	96
Додаток А .....	96
Додаток Б .....	99

## Вступ

В умовах глобалізації та швидкого розвитку технологій, підвищення ефективності управління персоналом стає вирішальним фактором для успіху та конкурентоспроможності будь-якої організації. Сучасні організації стикаються з численними викликами, такими як: зростаюча конкуренція на ринку праці, зміни в потребах та очікуваннях працівників, а також необхідність постійного вдосконалення професійних навичок та компетенцій співробітників. В умовах постійних змін та невизначеності організації змушені шукати нові підходи до управління персоналом, які б дозволяли підвищити ефективність роботи та задовольнити потреби працівників.

Одна з ключових проблем сучасного управління персоналом полягає у знаходженні балансу між потребами організації та очікуваннями працівників. Зростаюча важливість таких факторів, як корпоративна культура, мотивація, професійний розвиток та задоволеність роботою, вимагає від організацій впровадження інноваційних підходів до управління персоналом. Крім того, розвиток цифрових технологій відкриває нові можливості для автоматизації HR-процесів, що дозволяє знизити витрати, підвищити ефективність та забезпечити більш гнучке управління персоналом.

Актуальність дослідження підвищення ефективності управління персоналом також зумовлена змінами в нормативно-правовому полі України, зокрема впровадженням нових законодавчих актів, які спрямовані на модернізацію ринку праці та покращення умов праці. Зокрема Закон України «Про працю» (2020) та інші нормативно-правові акти передбачають значні зміни в системі управління працею, що вимагає від керівників організацій нових підходів до управління персоналом.

Дослідження методів підвищення ефективності управління персоналом в організаціях також є важливим в контексті реалізації концепції модернізації українського бізнесу, яка передбачає впровадження нових підходів до управління та організації праці. В умовах децентралізації управління та

створення нових структурних підрозділів, ефективне управління персоналом стає ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей.

Таким чином, дослідження проблем та шляхів підвищення ефективності управління персоналом в організаціях є надзвичайно актуальним для сучасних українських організацій. Це дослідження дозволить виявити ефективні методи та практики управління персоналом, які можуть бути застосовані в умовах реформування та модернізації економіки України, забезпечуючи при цьому конкурентоспроможність та стале зростання організацій.

Актуальність проблеми дослідження та виявлені протиріччя дозволили визначили тему нашого дослідження: **«Підвищення ефективності управління персоналом в організації»**.

*Основна мета даного дослідження* полягає в розробці та обґрунтуванні ефективних методів і стратегій управління персоналом, які б сприяли підвищенню продуктивності, мотивації та задоволеності працівників, а також забезпеченню конкурентоспроможності та сталого розвитку організації.

Для досягнення цієї мети передбачається вирішення наступних *завдань*:

1. Аналіз сучасних теоретичних підходів до управління персоналом. Дослідження існуючих моделей, методів та практик управління персоналом, визначення їх переваг та недоліків.

2. Дослідження корпоративної культури та її впливу на ефективність управління персоналом. Вивчення зв'язку між корпоративною культурою та продуктивністю працівників, а також розробка рекомендацій щодо формування сприятливого клімату в організації.

3. Оцінка впливу професійного розвитку та навчання на ефективність працівників. Аналіз різних форм та методів навчання, визначення їх впливу на професійний розвиток та мотивацію співробітників.

4. Дослідження впливу технологічних інновацій на управління персоналом. Вивчення сучасних інструментів автоматизації HR-процесів,

визначення їх впливу на ефективність роботи HR-відділу та загальну продуктивність організації.

5. Розробка та впровадження рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом. На основі отриманих даних розробка практичних рекомендацій для керівників організацій, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом.

Дослідження спрямоване на виявлення ключових факторів, які впливають на ефективність управління персоналом, та розробку інноваційних підходів, що дозволяють оптимізувати процеси управління в організації, підвищити рівень задоволеності працівників та забезпечити досягнення стратегічних цілей організації.

У процесі написання магістерської кваліфікаційної роботи було використано низку теоретичних та емпіричних *методів дослідження*. Зокрема:

1. Аналіз та узагальнення. Застосовувалися для визначення мети і завдань дослідження, а також для систематизації зібраних даних.

2. Аналітико-монографічний метод. Використовувався для аналізу наукових джерел, законодавчих та нормативно-правових актів у сфері управління персоналом організації.

3. Статистико-економічний метод. Використовувався у процесі збирання, оброблення статистичних даних та дослідження сучасного стану ефективності системи мотивації персоналу організації.

4. Соціологічні методи. Застосовувалися для проведення опитувань та інтерв'ю з працівниками організації з метою виявлення рівня їхньої задоволеності роботою та ефективності існуючих методів управління персоналом.

5. Порівняльний аналіз. Використовувався для вивчення досвіду інших організацій у сфері управління персоналом та адаптації кращих практик до умов обраної організації.

6. Метод експертних оцінок. Застосовувався для залучення думок фахівців у сфері управління персоналом щодо оптимізації та впровадження нових методів управління.

Ці методи дали можливість всебічно дослідити проблематику підвищення ефективності управління персоналом, зібрати необхідну інформацію та розробити практичні рекомендації для впровадження в обраній організації.

**Об'єкт дослідження** – управління персоналом в організаціях.

**Предмет дослідження** – механізми та стратегії управління персоналом, які використовуються для підвищення ефективності роботи, мотивації та розвитку працівників в організації.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в розробці рекомендацій та впровадженні ефективних методів управління персоналом, що можуть бути застосовані в організаціях для підвищення продуктивності, мотивації та задоволеності працівників. Основні аспекти практичного значення включають:

1. Оптимізацію процесів управління персоналом. Розроблені стратегії та механізми дозволять керівникам організацій ефективніше координувати роботу співробітників, що сприятиме підвищенню продуктивності та якості виконуваних завдань.

2. Підвищення мотивації працівників. Запропоновані методи мотивації, зокрема матеріальні та нематеріальні стимули, дозволять покращити рівень задоволеності працівників своєю роботою, знизити плинність кадрів та підвищити їхню залученість до досягнення цілей організації.

3. Розвиток професійних навичок та компетенцій. Рекомендації щодо впровадження програм навчання та професійного розвитку сприятимуть підвищенню кваліфікації працівників, що, в свою чергу, позитивно позначиться на загальній ефективності роботи організації.

4. Упровадження технологічних інновацій. Використання сучасних інструментів автоматизації HR-процесів дозволить знизити витрати на

управління персоналом, підвищити точність та швидкість обробки інформації, а також забезпечити більш гнучке управління кадровими ресурсами.

5. Підвищення рівня корпоративної культури. Розроблені підходи до формування та підтримки позитивного клімату в колективі сприятимуть створенню сприятливих умов для роботи, що підвищить рівень взаємодії та співпраці між співробітниками.

6. Застосування в освітніх закладах та організаціях. Отримані результати можуть бути корисними для керівників освітніх установ та інших організацій, які прагнуть підвищити ефективність управління персоналом у контексті реформування та модернізації своєї діяльності.

Таким чином, практичні результати дослідження можуть бути використані для покращення системи управління персоналом в різних організаціях, сприяючи їхньому сталому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності.

**Інформаційною базою дослідження** є нормативно-правова документація, яка включає Закони України, Постанови Кабінету Міністрів України, а також українські та зарубіжні інформаційні джерела. В дослідженні також використовуються:

- первинна документація організацій;
- інтерв'ю з лідерами різних організацій;
- аналітичні звіти про управління та лідерство;
- кейс-стадії успішних практик взаємодії між лідерами та командами.

Завдяки такій інформаційній базі уможливлено проведення глибокого теоретичного аналізу і одночасне забезпечення практичної значущості дослідження, оскільки включає реальні приклади та досвід, який може бути адаптований та використаний в різних організаційних контекстах.

Використання зарубіжних джерел сприяє врахуванню міжнародного досвіду і підходів, що збагачує аналіз та забезпечує більш глобальне розуміння управлінських процесів у лідерстві. Це допомагає адаптувати найкращі практики до українських реалій, забезпечуючи тим самим актуальність та інноваційність підходів до управління персоналом.

Таким чином, різноманітність і глибина інформаційної бази сприяють більш комплексному та всебічному дослідженню теми підвищення ефективності управління персоналом в організаціях, дозволяючи врахувати як теоретичні аспекти, так і практичні реалії.

**Структура та обсяг магістерської роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (53 найменувань) і 2 додатків. Загальний зміст роботи викладено на 102 сторінках, включає 7 таблиць та 7 рисунків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

#### 1.1. Сучасні підходи до управління персоналом

Сучасні підходи до управління персоналом включають різноманітні методи та стратегії, спрямовані на підвищення ефективності роботи працівників, їх мотивації та розвитку.

Основні підходи можна розділити на кілька категорій:

#### 1. Стратегічне управління персоналом

Стратегічне управління персоналом передбачає інтеграцію управління персоналом у загальну стратегію організації, що дозволяє забезпечити її конкурентоспроможність на довгостроковий розвиток. Основні елементи цього підходу включають:

- **Аналіз та планування ресурсів:** Цей етап передбачає визначення потреб у персоналі, планування кар'єрного розвитку та наступництва. Аналіз потреб у персоналі включає оцінку кількості та якості працівників, необхідних для досягнення стратегічних цілей організації. Планування кар'єрного розвитку сприяє підвищенню мотивації працівників та зменшенню плинності кадрів, а також забезпечує безперервність управління через підготовку майбутніх лідерів. Про це пише науковець М. Мурашко [1] у праці «Менеджмент персоналу». Один із ключових аспектів, який висвітлює автор, це планування кар'єрного розвитку, яке відіграє важливу роль у сучасному управлінні персоналом.

Планування кар'єрного розвитку є ключовим інструментом для підвищення мотивації співробітників. Мурашко підкреслює, що коли працівники бачать перспективи для свого професійного росту та розвитку, їхнє бажання ефективно працювати та досягати нових висот зростає.

Надання можливостей для кар'єрного зростання, таких як участь у тренінгах, семінарах, курсах підвищення кваліфікації, допомагає співробітникам відчувати свою значущість та перспективи в організації.

Планування кар'єрного розвитку також сприяє зменшенню плинності кадрів. М. Мурашко зазначає, що працівники, які бачать перспективи кар'єрного росту у своїй організації, менш схильні до пошуку нових місць роботи.

Забезпечення можливостей для кар'єрного зростання підвищує лояльність працівників до компанії, що зменшує ризик втрати цінних кадрів.

Планування кар'єрного розвитку забезпечує безперервність управління через підготовку майбутніх лідерів. Науковець підкреслює важливість створення умов для розвитку управлінських навичок у працівників, які можуть стати наступниками на ключових посадах.

Автор також звертає увагу на значення наставництва та коучингу у процесі кар'єрного розвитку. Відповідальні керівники мають допомагати своїм підлеглим розвивати необхідні компетенції та навички для майбутнього успіху.

Планування кар'єрного розвитку є ключовим інструментом для підвищення мотивації співробітників. Дослідники, такі як Л. Балабанова у праці «Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки» [2], та З. Пушкар у посібнику «Кадровий менеджмент» [3] підкреслюють, що коли працівники бачать перспективи для свого професійного росту та розвитку, їхнє бажання ефективно працювати та досягати нових висот зростає. Вони зазначають, що працівники, які усвідомлюють можливості для кар'єрного росту, відчують себе більш впевненими у своїй професійній діяльності. Це підвищує їхню самовіддачу та прагнення досягати кращих результатів.

На думку З. Пушкар, коли керівництво підтримує працівників у їхньому професійному розвитку, це спонукає їх до більшої відданості та лояльності до організації.

Дослідження, проведене авторами Абдул Хамідом (Abu Bakar Abdul Hamid), Джаханзебом (Khawaja Jehanzeb), Ханом (Saif Ur Rehman Khan) та Альдахілом (Abdullah M. Aldakhil), виявило кілька ключових висновків щодо впливу навчання та кар'єрного розвитку на утримання працівників [4], а саме:

– навчання та розвиток кар'єри значно впливають на утримання працівників у компанії. Співробітники, які мають можливість розвивати свої професійні навички та знання, менш схильні залишати організацію;

– можливості кар'єрного росту відіграють важливу роль у мотивації працівників. Співробітники, які бачать чіткі перспективи кар'єрного розвитку, демонструють більшу відданість та продуктивність;

– відповідність між цінностями працівника та організації модерує вплив навчання та кар'єрного розвитку на утримання працівників. Чим більше працівники відчувають гармонію між своїми особистими цінностями та культурою організації, тим більше вони задоволені своєю роботою і менш схильні до звільнення;

– організації, які інтегрують стратегії навчання та кар'єрного розвитку в свою загальну стратегію управління персоналом, можуть значно підвищити рівень утримання працівників. Це передбачає систематичний підхід до планування кар'єри, що включає регулярні оцінки та коригування індивідуальних планів розвитку;

– забезпечення можливостей для кар'єрного зростання підвищує лояльність працівників до компанії, що зменшує ризик втрати цінних кадрів. Лояльні працівники не тільки залишаються в організації довше, але й працюють з більшою віддачею.

Доктор Джон Коттер (John Kotter) з Гарвардської школи бізнесу (Harvard Business School) у праці «Leading Change» [5] підкреслює важливість створення умов для розвитку управлінських навичок у працівників, які можуть стати наступниками на ключових посадах. На його думку, планування кар'єрного розвитку забезпечує безперервність управління через підготовку майбутніх лідерів. У своїй праці «Leading Change» Джон Коттер висвітлює кілька ключових висновків щодо ефективного управління змінами в організаціях:

– необхідність створення відчуття терміновості. Для успішного впровадження змін важливо створити відчуття терміновості серед працівників. Це допомагає мобілізувати зусилля та ресурси для досягнення змін;

- формування потужної коаліції. Зміни повинні підтримуватися потужною коаліцією лідерів та впливових осіб, які можуть направляти та підтримувати процес змін;
- розробка чіткої візії та стратегії. Важливо мати чітку візію майбутнього та стратегію для досягнення цієї візії. Це допомагає всім учасникам процесу змін розуміти напрямок і кінцеву мету;
- комунікація візії. Ефективна комунікація візії та стратегії є критично важливою для залучення працівників до процесу змін. Всі члени організації повинні розуміти та підтримувати візію;
- делегування повноважень для дій. Для досягнення змін необхідно усунути перешкоди та надати працівникам необхідні ресурси та повноваження для дій;
- генерація короткострокових перемог. Досягнення короткострокових перемог допомагає підтримувати мотивацію та надає доказ успішності змін;
- консолідація здобутків та впровадження подальших змін. Після досягнення перших успіхів важливо консолідувати здобутки та впроваджувати подальші зміни для досягнення довгострокових цілей;
- закріплення нових підходів у корпоративній культурі. Для забезпечення стійкості змін нові підходи повинні стати частиною корпоративної культури організації. Це допомагає закріпити зміни на тривалий період.

Висновки Джона Коттера підкреслюють важливість системного та послідовного підходу до управління змінами, залучення всіх рівнів організації та забезпечення постійної підтримки та комунікації протягом усього процесу змін.

Науковці: Фердіана Ш. (Ferdiana, S.), Хойрунніса Р.М. (Khoirunnisa, R.M.), Хан З. (Khan, Z.), & Рей С. (Ray, S.) у праці «Investigating the Impact of Career Development, Organizational Commitment, and Organizational Support on Employee Retention» [6] зазначають, що працівники, які бачать перспективи кар'єрного росту у своїй організації, менш схильні до пошуку нових місць роботи. На їхню думку, розвиток кар'єри, організаційна відданість та підтримка

з боку організації є значимими факторами для утримання працівників. Інтеграція цих аспектів у стратегію управління персоналом допомагає знизити плинність кадрів та підвищити лояльність співробітників.

Важливим доповненням до цієї стратегії є оцінка продуктивності працівників, яка дозволяє забезпечити ефективне управління персоналом. Використання ключових показників ефективності (КПІ) для оцінки продуктивності працівників є важливим інструментом для управління персоналом.

Використання ключових показників ефективності (КПІ) для оцінки продуктивності працівників є важливим інструментом для управління персоналом. КПІ допомагають вимірювати досягнення поставлених цілей, визначати сильні та слабкі сторони працівників, а також коригувати стратегії управління для досягнення максимальних результатів. Ефективна система оцінки дозволяє своєчасно виявляти проблеми та вживати необхідних заходів для їх усунення. Дослідження цього питання можна знайти у працях Р. Каплана (Kaplan, R.S.), Д. Нортон (Norton, D.P.) та Е. Лоулера (Lawler, E.E.).

1. Каплан Р.С. (Kaplan, R.S.) та Нортон Д.П. (Norton, D.P.), «The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action» [7].

Результати дослідження: Каплан і Нортон розробили концепцію збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), яка дозволяє інтегрувати фінансові та нефінансові КПІ для оцінки продуктивності працівників та організацій у цілому. Ця система допомагає встановлювати зв'язок між стратегією організації та її операційною діяльністю, що сприяє досягненню стратегічних цілей.

2. Лоулер Е.Е. (Lawler, E.E.), «Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy» [8].

Результати дослідження: Лоулер вивчає використання КПІ у системах винагород та управління продуктивністю. Він підкреслює, що чітко визначені та вимірювані КПІ є критично важливими для розробки ефективних систем

винагород, які мотивують працівників до високої продуктивності та сприяють досягненню організаційних цілей.

На його думку, розвиток кар'єри, організаційна відданість та підтримка з боку організації є значимими факторами для утримання працівників. Інтеграція цих аспектів у стратегію управління персоналом допомагає знизити плинність кадрів та підвищити лояльність співробітників. Важливим доповненням до цієї стратегії є оцінка продуктивності працівників, яка дозволяє забезпечити ефективне управління персоналом. Використання ключових показників ефективності (KPI) для оцінки продуктивності працівників є важливим інструментом для управління персоналом. KPI допомагають вимірювати досягнення поставлених цілей, визначати сильні та слабкі сторони працівників, а також коригувати стратегії управління для досягнення максимальних результатів. Ефективна система оцінки дозволяє своєчасно виявляти проблеми та вживати необхідних заходів для їх усунення.

Стратегічне управління персоналом також включає розробку кадрової політики, яка пов'язана зі стратегією розвитку підприємства. Це включає застосування сучасних технологій управління персоналом, таких як автоматизація HR-процесів, використання аналітики даних для прийняття рішень та впровадження програм професійного розвитку. Поліпшення системи мотивації працівників є ще одним важливим аспектом, який сприяє підвищенню продуктивності та залученості персоналу. Ці аспекти розглядають науковці: Л. Балабанова у праці «Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки» [9], О. Крушельницька у праці «Управління персоналом», І. Ігнат'єва («Методологічні аспекти управління стратегічним потенціалом підприємства») [10], А. Міщенко («Стратегічне управління») [11], І. Бузько, О. Вартанова, Г. Надьон у монографії «Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці» [12], М. Новікова, Л. Мажник – у монографії «Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти» [13], З. Шершньова («Стратегічне управління») [14], В. Щербак («Управління персоналом підприємства») [15].

Ефективне стратегічне управління персоналом створює умови організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, використовувати свої сильні сторони та створювати умови для інноваційного розвитку. Це, в свою чергу, забезпечує стійкість організації на ринку та її здатність досягати довгострокових цілей. Про важливість цього аспекту йдеться у праці В. Савельєвої «Управління діловою кар'єрою» [16].

## **2. Гнучке управління персоналом (Agile HR)**

Підхід базується на принципах Agile-методології, яка передбачає гнучкість, швидку адаптацію до змін та активну участь співробітників. Agile-методологія виникла в сфері розробки програмного забезпечення, але її принципи успішно застосовуються і в інших галузях, таких як освіта, управління проектами та бізнес-процеси.

**Спринти та ітерації:** короткі цикли планування та виконання завдань, які дозволяють командам швидко реагувати на зміни та коригувати напрям роботи. Цей підхід забезпечує можливість для регулярного перегляду прогресу та вчасного внесення необхідних змін.

Джефф Сазерленд (Sutherland, J), розробник методології Scrum (однієї з найпоширеніших форм Agile), в книзі «Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time» [17] детально описує принципи спринтів та ітерацій. Він підкреслює, що регулярні ретроспективи та постійний зворотний зв'язок є ключовими для постійного вдосконалення процесів та продуктів.

Мері та Том Поппендік (Porrendieck, M., Porrendieck, T.) у книзі «Lean Software Development: An Agile Toolkit» [18] досліджують, як принципи Lean можуть бути інтегровані з Agile для досягнення ще більшої гнучкості та ефективності. Вони роблять висновок, що короткі ітерації допомагають командам зосередитися на найважливіших завданнях та швидко реагувати на зміни вимог.

Регулярні зустрічі та обговорення прогресу є однією з ключових складових Agile-методології, яка забезпечує своєчасне виявлення проблем і їх вирішення, а також сприяє вдосконаленню процесів і продуктів. Регулярні

зустрічі та обговорення прогресу є основними інструментами досягнення цього зворотного зв'язку. Н. Ковальчук та К. Комарова у праці «SCRUM-команд як інструмент використання гнучких підходів в управлінні організаціями» [19] обґрунтували важливість використання командної роботи та гнучких технологій. Вони визначили характеристики ефективних команд, зміст етапів розвитку команд; сформулювали сутність управління процесами взаємовідносин у командах. Виокреслили основні етапи розвитку та формування команд. Важливо зазначити, що науковці розглянули основні переваги та недоліки використання Agile-філософії у менеджменті та розробили рекомендації для українських підприємств щодо підвищення конкурентоспроможності. Ці рекомендації полягають у формуванні корпоративної культури на принципах цінностей людей в компанії, співробітництві із замовником, готовності до змін з урахуванням особливостей галузі у процесі прийняття рішень щодо впровадження Scrum-команд та їх адаптації під потреби бізнесу.

У навчальному посібнику М. Демиденко «Управління проектами інформатизації за методологією SCRUM» [20] робить низку висновків, а саме:

1. Методологія SCRUM у проектах інформатизації демонструє високу гнучкість та адаптивність, що дозволяє ефективно управляти змінами та коригувати дії команди в реальному часі. Це досягається через використання коротких ітерацій, або спринтів, які забезпечують швидке реагування на зміни та дозволяють оперативно вносити необхідні корективи.

2. Поліпшення комунікації є одним із ключових переваг SCRUM-методології. Регулярні зустрічі, такі як щоденні стендапи, спринт-планування та ретроспективи, сприяють покращенню координації та розуміння завдань серед членів команди. Це, в свою чергу, забезпечує більш узгоджену роботу та дозволяє уникати непорозумінь і затримок у виконанні завдань.

3. Застосування SCRUM також сприяє підвищенню якості кінцевого продукту. Постійний зворотний зв'язок та можливість вчасного виявлення помилок забезпечують високий рівень контролю над якістю. Ретроспективи

дозволяють аналізувати виконану роботу, визначати слабкі місця та розробляти стратегії для їх подолання, що веде до постійного вдосконалення процесів.

4. Ще однією важливою перевагою SCRUM є висока залученість команди у проєкт. Методологія стимулює активну участь кожного члена команди, що підвищує їх мотивацію та відповідальність за кінцевий результат. Це створює середовище, де кожен відчуває свою значимість та внесок у спільну справу.

5. SCRUM забезпечує прозорість процесів управління проєктами, що дозволяє всім зацікавленим сторонам мати чітке уявлення про стан проєкту та його прогрес. Це сприяє кращому плануванню та управлінню ресурсами, а також забезпечує більш ефективну взаємодію між учасниками проєкту.

6. Завдяки регулярним оглядам та оцінкам ризиків під час спринтів, команда може вчасно виявляти та мінімізувати потенційні загрози для проєкту. Це дозволяє зменшити ризики та забезпечити стабільний прогрес у виконанні проєктних завдань.

На його думку, методологія SCRUM показала свою ефективність у управлінні проєктами інформатизації, сприяючи покращенню організації робочих процесів та підвищенню якості результатів. Використання SCRUM уможливорює більш гнучке та адаптивне управління, що є критично важливим у швидкозмінному середовищі сучасних інформаційних технологій.

## **1.2. Методи оцінки ефективності управління персоналом**

Оцінка ефективності управління персоналом є важливим аспектом для будь-якої організації, оскільки уможливорює виявлення сильних та слабких сторін кадрової політики та процесів. Висвітliamo кілька основних методів оцінки, кожен з яких має свої переваги та недоліки.

### **1. Ключові показники ефективності (KPI)**

Ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI) є одним з найпоширеніших методів оцінки. KPI визначають конкретні, вимірювані цілі, які повинні бути досягнуті в певний період часу. Вони можуть

включати такі показники, як продуктивність праці, рівень плинності кадрів, кількість виконаних проєктів тощо.

Роберт Каплан (Robert Kaplan) і Девід Нортон (David Norton) є відомими дослідниками, які зробили значний внесок у розвиток концепції KPI у праці «Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action» [21]. Вони підкреслили важливість використання KPI для моніторингу та оцінки ефективності діяльності організації. Їх дослідження показали, що застосування KPI дозволяє організаціям краще розуміти свої стратегічні цілі та шляхи їх досягнення.

Пол Нівен (Paul Niven) у книзі «Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results» [22] розглядає деталі впровадження KPI та балансованої системи показників. Він описує, як ефективно використання KPI допомагає організаціям покращувати управління та досягати вищих результатів.

Джон Доепп (John Doerr) у книзі «Measure What Matters: OKRs: The Simple Idea that Drives 10x Growth» [23] аналізує, як використання KPI та OKR (Objectives and Key Results) може сприяти досягненню значних успіхів в організаціях. Він наводить приклади успішних компаній, які використовують KPI для визначення та вимірювання своїх цілей.

## **2. 360-градусна оцінка**

Метод 360-градусної оцінки включає зворотний зв'язок від колег, підлеглих і керівників, що дозволяє отримати повну картину про ефективність працівника. Цей метод дозволяє врахувати різні точки зору та аспекти роботи співробітника.

Дослідження українських науковців:

У праці О. Петренко «Застосування методів «360 градусів» та «assessment-центру» для оцінки фахівців за компетентностями» [24] обґрунтовано доцільність застосування методів «360 градусів» та «assessment-центру» для оцінки компетентностей фахівців суб'єктів господарювання України. В сучасних умовах на практиці використання Національної рамки кваліфікацій є досить обмеженим і зводиться до застосування у сфері вищої та

професійно-технічної освіти. Набуття компетентностей можна представити як процес формування професійної культури для досягнення мети у професійному вихованні кадрів. Сам процес управління компетентностями включає створення моделей компетентностей для різних груп професій чи робочих місць. Особливості проведення оцінки методом «assessment-центру» полягає в тому, що паралельно можна використовувати й інші методи ділової оцінки. В процесі реалізації методу «360 градусів» відбувається опитування самого співробітника, його безпосереднього керівника, колег, підлеглих, клієнтів оцінюваного. Основна мета зворотного зв'язку в такому разі - надати співробітникові систематизовану інформацію про оцінку рівня розвитку його компетентностей. Запропоновано комплексну оцінку з використанням методів «360 градусів» та «assessment-центру», що, на відміну від інших моделей оцінки, не тільки дозволяє якісно виконувати підбір працівників, але й визначати поточні та перспективні компетентності, що дозволяє планувати напрямки для навчання, формування кадрового резерву та кар'єрного просування співробітників.

У навчальному посібнику В. Савченко «Управління розвитком персоналу» [25] розглянуто впровадження 360-градусної оцінки у великому бізнесі. Висновки дослідження показали, що цей метод допомагає виявити сильні та слабкі сторони працівників, що сприяє більш точному плануванню навчання та розвитку персоналу.

Дослідження зарубіжних науковців:

Едвардс, М. Р., & Юен, А. Edwards, (M. R., & Ewen, A. J. ) у книзі «360° Feedback: The Powerful New Model for Employee Assessment & Performance Improvement» [26] детально аналізують переваги та недоліки 360-градусної оцінки. Вони зазначають, що цей метод дозволяє отримати об'єктивну оцінку роботи працівника, оскільки включає думки різних людей, що взаємодіють з ним у робочому процесі.

Максвелл, Дж.( Maxwell, J.) у праці «The 360 Degree Leader: Developing Your Influence from Anywhere in the Organization» [27] підкреслює важливість 360-градусної оцінки для розвитку лідерських якостей. Він робить висновок,

що цей метод сприяє більш глибокому розумінню власних сильних і слабких сторін, що дозволяє лідерам ефективніше керувати командами та впливати на організацію.

Бракен, Д. В., Роуз, Д. С., & Черк, А. Х. (Bracken, D. W., Rose, D. S., & Church, A. H.) у статті «The Evolution and Devolution of 360° Feedback» [28] досліджують вплив 360-градусної оцінки на продуктивність праці. Їхнє дослідження показало, що цей метод сприяє підвищенню мотивації працівників та їх залученості в робочий процес, що в свою чергу веде до підвищення загальної продуктивності компанії.

Метод 360-градусної оцінки дозволяє отримати всебічну картину про ефективність працівника завдяки зворотному зв'язку від колег, підлеглих та керівників. Дослідження як українських, так і зарубіжних науковців підтверджують, що цей метод сприяє підвищенню прозорості та відкритості у взаємодії між співробітниками, допомагає виявити сильні та слабкі сторони працівників, а також підвищує загальну продуктивність та мотивацію в організації.

Кірк, Дж., & Міллер, М. Л. (Kirk, J., & Miller, M. L.) у книзі «Reliability and Validity in Qualitative Research» [29] досліджують питання надійності та валідності у якісних дослідженнях. Вони підкреслюють важливість встановлення чітких стандартів для забезпечення точності та достовірності результатів.

Грегурас, Г. Дж., & Робі, К. (Greguras, G. J., & Robie, C.) у статті «A New Look at Rater Source and Rater Training» [30] розглядають вплив джерел оцінки та навчання оцінювачів на процес 360-градусного зворотного зв'язку. Вони встановили, що належне навчання оцінювачів та різноманітність джерел підвищують точність та об'єктивність оцінок.

Клугер, А. Н., & ДеНісі, А. (Kluger, A. N., & DeNisi) у статті «The Effects of Feedback Interventions on Performance» [31] проводять мета-аналіз впливу зворотного зв'язку на продуктивність. Вони роблять висновок, що якість та

форма зворотного зв'язку значно впливають на покращення результатів діяльності працівників.

Фау, Б. Н., & Кей, І. Т. (Pfau, B. N., & Kay, I. T.) у книзі «The Human Capital Edge» [32] описують практики управління персоналом, які компанії повинні впроваджувати або уникати для максимізації вартості для акціонерів. Вони наголошують на важливості правильної оцінки та розвитку персоналу для досягнення стратегічних цілей компанії.

Мерфі, К. Р., & Клівленд, Дж. Н. (Murphy, K. R., & Cleveland, J. N.) у книзі «Understanding Performance Appraisal» [33] досліджують соціальні, організаційні та цільові аспекти оцінки результатів роботи. Вони роблять висновок, що комплексний підхід до оцінки допомагає виявити як індивідуальні, так і групові фактори, що впливають на продуктивність.

Фактео, Дж. Д., & Крейг, С. Б. (Facteau, J. D., & Craig, S. B.) у статті «Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives» досліджують порівнянність оцінок продуктивності від різних джерел. Вони встановили, що оцінки від різних джерел можуть бути порівнянними за умови використання стандартизованих методів оцінки.

Гілі, М. К., & Роуз, К. С. (Healy, C. C., & Rose, G. L.) у статті «Mentor Relationships in the Career Development of Successful Women» [34] показали, що наставницькі відносини відіграють ключову роль у кар'єрному розвитку жінок, що свідчить про важливість менторства та підтримки в професійному розвитку

### **3. Балансована система показників (BSC)**

Балансована система показників (Balanced Scorecard, BSC) (рис. 1.1) включає фінансові та нефінансові показники, які дають загальну оцінку ефективності управління персоналом. Цей метод дозволяє враховувати різні аспекти діяльності організації, включаючи навчання і розвиток персоналу, внутрішні процеси та задоволення клієнтів.



**Рис. 1.1. Показники збалансованої системи (bsc)**

Джерело: <https://finacademy.net/ua/materials/article/sbalansirovannaya-sistema-pokazatelej-bsc>

### **Взаємозв'язки показників системи BSC**

Як саме показники збалансованої системи пов'язані між собою розглянемо на прикладах.

1. *Фінанси:* які фактори відображають результат діяльності власника компанії або акціонера? Фінансові показники поділяються на дві групи: одна зосереджена на збільшенні доходів, інша - на зменшенні витрат (управління змінними та постійними витратами, товарними запасами тощо). *Приклади:* виручка, прибуток, рентабельність, ЕВІТ, ЕВІТДА, частка ринку тощо.

2. *Клієнти:* які показники роботи з клієнтами допомагають досягти фінансових цілей? Які параметри необхідно контролювати для задоволення потреб клієнтів? *Приклади:* задоволеність клієнтів (CSI), лояльність клієнтів (NPS), % скарг, кількість повторних покупок тощо.

3. *Внутрішні бізнес-процеси:* які внутрішні процеси повинні бути ефективними для підвищення задоволеності клієнтів якістю послуг та/або продукцією? *Приклади:* продуктивність праці на одиницю, % браку, час виробничого циклу тощо.

4. *Показники навчання та інновацій*: які заходи необхідно вжити для розвитку та ефективного використання внутрішніх ресурсів, щоб бути успішними у внутрішніх бізнес-процесах? *Приклади*: кількість навчальних заходів, впровадження нових технологій, рівень кваліфікації працівників тощо.

Ці взаємозв'язки між показниками BSC дозволяють організаціям всебічно оцінювати свою діяльність та досягати поставлених цілей через комплексний підхід до управління.

У процесі дослідження нами було визначено праці науковців, у яких відображено глибоке розуміння взаємозв'язків показників збалансованої системи показників (BSC) та їхню роль у забезпеченні комплексного підходу до управління організацією.

Каплан, Р. С., & Нортон, Д. П. (Kaplan, R. S., & Norton, D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* [35].

*Важливі результати*. Розробка концепції збалансованої системи показників (BSC), яка дозволяє організаціям перекладати стратегії у конкретні дії та оцінювати їх виконання через різні перспективи, зокрема фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та інновації.

Нівен, П. Р. (Niven, P. R.). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results* [36].

*Важливі результати*. Підкреслення важливості впровадження BSC як інструменту для підвищення продуктивності організації та підтримки результатів. Опис кроків для ефективного впровадження та використання BSC у різних організаціях.

Лоренс, П. (Lawrence, P.). *Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution* [37].

*Важливі результати*. Дослідження еволюції BSC та її адаптації до змінних умов бізнесу. Наголошення на необхідності динамічного підходу до реалізації стратегій, що дозволяє організаціям залишатися гнучкими та адаптивними.

Дженсен, М. С. (Jensen, M. C.). *Paying People to Lie: The Truth About the Budgeting Process* [38].

*Важливі результати.* Критичний аналіз традиційних систем бюджетування. Показано, як BSC може допомогти подолати недоліки цих систем через більш прозорі та об'єктивні показники, що дозволяють уникнути маніпуляцій та покращити управління ресурсами.

Шенк, Дж. (Schenk, J.). *Performance Dashboards and Analysis for Value Creation* [39].

*Важливі результати.* Використання дашбордів та аналізу на основі BSC для створення цінності в організаціях. Показано, як ці інструменти допомагають підвищити ефективність прийняття рішень та покращити продуктивність.

#### **4. Методика Джекі та Лоуренса (Jack and Lawrence Methodology)**

Ця методика полягає у використанні набору стандартів і процедур для оцінки роботи персоналу. Вона включає регулярні оцінки і порівняння з встановленими стандартами.

Дослідження науковців:

Кірк Джекі (Kirk, J.). «Reliability and Validity in Qualitative Research» [40].

*Важливі результати.* Джекі досліджував надійність та валідність якісних методів оцінки, наголошуючи на важливості використання стандартизованих процедур для отримання достовірних результатів.

Майкл Лоуренс (Lawrence, M.). «Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy» [41].

*Важливі результати.* Лоуренс розробив концепцію використання систем вимірювання продуктивності та контролю для реалізації стратегій. Він підкреслив важливість регулярних оцінок і порівнянь з встановленими стандартами для ефективного управління персоналом.

Пітер Друкер (Peter Drucker). «The Practice of Management» [42].

*Важливі результати.* Друкер ввів концепцію управління через цілі, що передбачає встановлення чітких стандартів і регулярні оцінки результатів

роботи персоналу. Його підхід став основою для багатьох сучасних методик оцінки ефективності управління персоналом.

Роберт Каплан (Robert Kaplan) та Девід Нортон (David Norton). «The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action» [43].

*Важливі результати.* Каплан і Нортон розробили збалансовану систему показників (BSC), яка включає використання стандартів і процедур для оцінки роботи персоналу, а також регулярні оцінки та порівняння з встановленими стандартами.

Гері Чекленд (Garry Checkland). «Systems Thinking, Systems Practice» [44].

*Важливі результати.* Чекленд досліджував системне мислення і практику, наголошуючи на важливості стандартизованих підходів до оцінки ефективності управління. Його роботи сприяли розвитку методик, які використовують системний підхід для оцінки продуктивності.

Отже, методика Джекі та Лоуренса підкреслює важливість використання стандартизованих процедур і регулярних оцінок для ефективного управління персоналом. Дослідження зазначених науковців зробили значний внесок у розвиток теорії та практики оцінки продуктивності, підкреслюючи необхідність чітких стандартів та систематичного підходу для досягнення високих результатів.

## **5. Аналіз продуктивності (Performance Analysis)**

Цей метод включає кількісний і якісний аналіз роботи співробітників, враховуючи такі показники, як кількість виконаних завдань, якість роботи, рівень задоволеності клієнтів тощо.

У ході дослідження напрацювань науковців у дослідженні продуктивності діяльності організації розглянуті праці, на нашу думку, забезпечують глибоке розуміння аналізу продуктивності та його важливості для ефективного управління персоналом, підкреслюючи необхідність як кількісних, так і якісних методів оцінки.

Дослідження науковців:

Джон Фланаган (John C. Flanagan). «The Critical Incident Technique» [45].

*Важливі результати.* Фланаган розробив техніку критичних інцидентів, яка дозволяє оцінювати продуктивність на основі конкретних випадків поведінки співробітників. Цей метод дає можливість ідентифікувати та аналізувати важливі аспекти роботи, що впливають на результати.

Пітер Друкер (Peter Drucker). «The Practice of Management» [46].

*Важливі результати.* Друкер підкреслював важливість управління через цілі та використання кількісних показників для оцінки продуктивності. Він стверджував, що вимірювання ефективності роботи співробітників є ключовим для досягнення організаційних цілей.

Джон П. Кемпбелл (John P. Campbell). «Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology» [47].

*Важливі результати.* Кемпбелл розробив модель продуктивності, яка враховує різні аспекти роботи співробітників, включаючи здібності, мотивацію та робоче середовище. Він наголошував на важливості комплексного підходу до оцінки продуктивності.

Роберт Каплан (Robert S. Kaplan) та Девід Нортон (David P. Norton). «The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action» [48].

*Важливі результати.* Каплан і Нортон розробили збалансовану систему показників, яка включає кількісний та якісний аналіз продуктивності співробітників. Вони підкреслювали важливість комплексного підходу до оцінки ефективності роботи для досягнення стратегічних цілей організації.

Вільям Едвардс Демінг (W. Edwards Deming). «Out of the Crisis» [49].

*Важливі результати.* Демінг розробив теорію управління якістю, яка включає постійне вдосконалення процесів та оцінку продуктивності співробітників на основі кількісних показників. Він стверджував, що якісна оцінка роботи є ключовою для досягнення високих результатів.

Методи оцінки ефективності управління персоналом створюють умови керівникам організацій визначати сильні та слабкі сторони в управлінні, розробляти стратегії для покращення роботи співробітників та забезпечувати

досягнення корпоративних цілей. Кожен з методів має свої переваги та недоліки, тому важливо вибирати метод або їх комбінацію відповідно до специфіки організації та її потреб.

### **Висновки до першого розділу**

У розділі «Теоретичні основи управління персоналом» розглянуто сучасні підходи до управління персоналом та методи оцінки ефективності управління. Аналіз наукових праць та практичних прикладів дозволив зробити наступні висновки:

Сучасні підходи до управління персоналом включають використання таких методів, як управління через цілі (MBO), збалансована система показників (BSC), метод 360-градусної оцінки та інтегровані системи управління талантами. Ці методи дозволяють організаціям ефективно планувати, розподіляти та оцінювати роботу персоналу, що сприяє досягненню стратегічних цілей.

Значна увага приділяється розвитку лідерських якостей, мотивації співробітників та створенню сприятливого робочого середовища. Це забезпечує високий рівень залученості та задоволеності працівників, що безпосередньо впливає на їх продуктивність.

Методи оцінки ефективності управління персоналом включають ключові показники ефективності (KPI), метод 360-градусної оцінки, аналіз продуктивності, методику Джекі та Лоуренса, а також використання дашбордів та інших аналітичних інструментів.

Зазначені методи та практики управління персоналом, які найбільше впливають на продуктивність та задоволеність працівників, включають:

Управління через цілі (MBO). Цей підхід допомагає визначати чіткі цілі та завдання, що підвищує мотивацію працівників і їхню продуктивність.

Збалансовану систему показників (BSC). Включення фінансових, клієнтських, внутрішніх бізнес-процесів та показників навчання та розвитку

дозволяє організаціям мати цілісну картину про свою діяльність і ефективно управляти персоналом.

Метод 360-градусної оцінки. Забезпечує всебічний зворотний зв'язок, що сприяє підвищенню якості управління персоналом та розвитку співробітників.

Аналіз продуктивності (Performance Analysis). Включає кількісний і якісний аналіз роботи співробітників, що дозволяє оцінити їхню продуктивність та якість виконання завдань.

Методика Джекі та Лоуренса. Використання стандартів і процедур для оцінки роботи персоналу забезпечує об'єктивність і порівнянність результатів оцінки.

Загалом, ефективне управління персоналом вимагає використання комплексного підходу, який поєднує різні методи та практики. Це забезпечує високий рівень задоволеності працівників, їхню залученість та продуктивність, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЧЕРКАСЬКІЙ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИТОРСЬКІЙ КОМПАНІЇ

#### 2.1. Аналіз діючої системи управління персоналом

Діагностика управління кадровим потенціалом підприємства, а саме виявлення проблем і визначення відхилень, дозволяє надати інформацію для прийняття рішень з управління кадровим потенціалом та формування основних напрямів розвитку кадрового потенціалу підприємства.

З метою розробки заходів з управління кадровим потенціалом автором пропонується проаналізувати стан кадрового забезпечення підприємств на прикладі ТОВ «Черкаська транспортно-експедиторська компанія» (ТОВ «ЧТЕК»). За критеріями чисельності персоналу та величини річного доходу визначається тип підприємства.

#### **Відомості про ТОВ «ЧТЕК»**

Юридична особа ТОВ «ЧТЕК» (код ЄДРПОУ 38843071) була зареєстрована 21.08.2013. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 4 180 000,00 грн. На час останнього оновлення даних 25.07.2024 статус юридичної особи - не перебуває в процесі припинення.

Уповноваженою особою ТОВ «ЧТЕК» є Супрунова Тетяна Володимирівна.

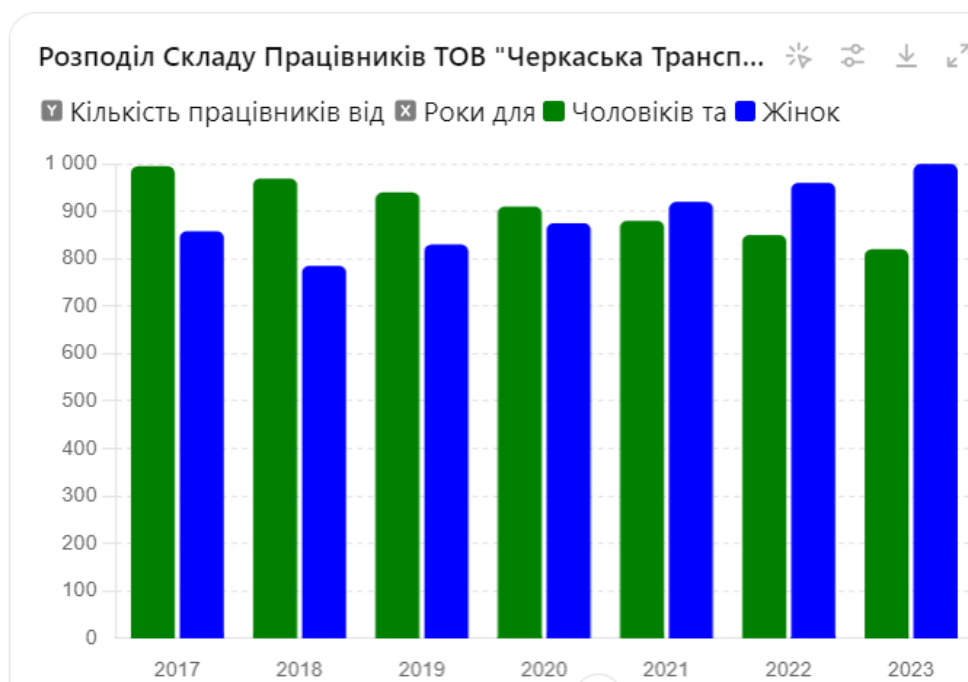
Організаційно-правова форма ТОВ «ЧТЕК» - товариство з обмеженою відповідальністю. Основний вид діяльності (КВЕД) – 49.41 вантажний автомобільний транспорт. Юридична адреса: Україна, Черкаська обл., місто Черкаси, вулиця Героїв Дніпра, 1.

#### **Аналіз кадрового забезпечення**

Для оцінки стану кадрового забезпечення необхідно вивчити чисельність персоналу, рівень доходів, статеву та вікову характеристику працівників, їх рівень освіти, категорії посад, рух персоналу та особливості підвищення кваліфікації.

За чисельністю персоналу ТОВ «ЧТЕК» належить до великих підприємств, оскільки середня чисельність працюючих перевищує 250 осіб. За річним доходом підприємство можна віднести до середніх, оскільки річний дохід перевищує 10 млн. євро, але не перевищує 50 млн. євро.

Аналіз кадрового забезпечення ТОВ «ЧТЕК» є необхідним при прийнятті будь-яких кадрових рішень та для визначення основних напрямів розвитку кадрового потенціалу в різних сферах. Кожна складова повинна бути глибоко вивчена та вміло скерована на практиці. Всі аспекти, починаючи з аналізу кадрового забезпечення за віковою і статеву характеристикою, розподілу складу працівників за рівнем освіти, категоріями посад, за характеристикою руху персоналу та закінчуючи особливостями підвищення кваліфікації, мають бути проаналізованими.



**Рис. 2.1. Розподіл складу працівників ТОВ «Черкаська транспортно-експедиторська компанія» за статтю у 2017-2023 рр. (осіб)**

На рис. 2.1 наведено розподіл складу працівників ТОВ «Черкаська транспортно-експедиторська компанія» за статтю у 2017-2023 рр. Згідно статевому розподілу чисельність жінок, які працюють на підприємстві,

коливається в межах 44,8%-49,5%. Розподіл складу чоловіків визначається майже 50,5%-55,2%.

З графіка видно, що протягом 2017-2023 років чисельність чоловіків у ТОВ «Черкаська транспортно-експедиторська компанія» зменшувалася через вплив воєнних дій в Україні. Одночасно, чисельність жінок зростала, що може свідчити про зростання їх ролі в підприємстві та потребу в додатковому аналізі причин таких змін.

Аналіз стану кадрового забезпечення дозволяє виявити тенденції у зміні складу працівників, що може допомогти у прийнятті рішень щодо управління кадровим потенціалом та формування стратегій розвитку підприємства.

Наступним етапом дослідження пропонується проаналізувати вікову характеристику складу працівників КП «Черкаська транспортна компанія» у 2017-2023 роках.

*Таблиця 2.1*

**Вікова характеристика складу працівників КП «Черкаська транспортна компанія» у 2017–2023 рр.**

<b>Рік</b>	<b>Від 46 років</b>	<b>Від 36 до 45 років</b>	<b>До 35 років</b>
2017	355	341	1212
2018	300	298	1180
2019	280	270	1100
2020	250	240	1050
2021	220	200	1000
2022	180	170	950
2023	150	140	900

**Аналіз вікової характеристики (рис. 2.2)**

Аналіз вікової структури працівників КП «Черкаська транспортна компанія» за період з 2017 по 2023 роки показує наступні тенденції:



**Рис. 2.2. Вікова характеристика складу працівників КП «Черкаська транспортна компанія» у 2017-2023 рр. (осіб)**

### 1. Працівники віком від 46 років:

- У 2017 році кількість працівників цієї вікової групи становила 355 осіб.
- Кількість працівників поступово зменшувалася до 150 осіб у 2023 році, що може бути пов'язано з мобілізацією через війну.

### 2. Працівники віком від 36 років:

- У 2017 році кількість працівників цієї вікової групи становила 355 осіб.
- Кількість працівників поступово зменшувалася до 150 осіб у 2023 році, що може бути пов'язано з мобілізацією через війну.

### 3. Працівники віком від 36 до 45 років:

- Кількість працівників цієї вікової групи зменшувалася з 341 осіб у 2017 році до 140 осіб у 2023 році.

- Найбільше зниження спостерігалось у 2022 році, коли кількість працівників цієї групи зменшилася до 170 осіб.

#### 4. Працівники до 35 років:

- Ця вікова група також зменшувалася, з 1212 осіб у 2017 році до 900 осіб у 2023 році.

- Зменшення кількості молодих працівників може бути пов'язане з мобілізацією та виїздом за кордон.

Ці дані дозволяють робити висновки щодо змін у віковій структурі працівників підприємства в умовах війни та можуть бути використані для подальшого планування кадрової політики.

#### **Віковий розподіл працівників КП «Черкаська транспортна компанія» у 2017-2023 роках**

У межах 15,7-18,4 % чисельності працівників КП «Черкаська транспортна компанія» у 2017-2023 роках складають працівники віком до 35 років, від 17,0 % до 25,8 % – питома вага працівників віком від 36 до 45 років. 57,6 %-67,3 % складають працівники 46 років і вище. Зазначимо, що основний склад підприємства становлять працівники віком від 46 років і старші.

*Таблиця 2.2*

#### **Статеві-віковий розподіл складу працівників КП «Черкаська транспортна компанія» у 2017-2023 роках**

Рік	Від 46 років (%)	Від 36 до 45 років (%)	До 35 років (%)
2017	57,6	16,5	25,9
2018	57,1	17,7	25,2
2019	58,3	16,5	25,2
2020	57,1	17,2	25,7
2021	57,9	15,8	26,3
2022	60	15,4	24,6
2023	62,5	15	22,5

Таблиця 2.3

**Статевो-віковий розподіл складу працівників КП «Черкаська транспортна компанія» у 2017-2023 роках (осіб)**

<b>Рік</b>	<b>Від 46 років</b>	<b>Від 36 до 45 років</b>	<b>До 35 років</b>	<b>Чоловіки</b>	<b>Жінки</b>
2017	355	341	1212	1200	708
2018	300	298	1180	1150	628
2019	280	270	1100	1100	550
2020	250	240	1050	1000	540
2021	220	200	1000	950	470
2022	180	170	950	900	400
2023	150	140	900	850	340

### **Інформаційний аналіз**

1. **Працівники віком від 46 років і старші** становлять основний склад підприємства, їхня частка коливається від 57,6 % до 67,3 %.

2. **Працівники віком від 36 до 45 років** складають від 17,0 % до 25,8 % від загальної кількості працівників.

3. **Працівники віком до 35 років** складають від 15,7 % до 18,4 % чисельності працівників.

4. Відзначено зменшення кількості працівників чоловічої статі через мобілізацію та війну.

Ці дані дозволяють зробити висновки про зміни в складі працівників КП «Черкаська транспортна компанія» протягом досліджуваного періоду та можуть бути використані для подальшого планування кадрової політики.

На рис. 2.3 наведено розподіл складу працівників КП «Черкаська транспортна компанія» за категоріями посад.

### **Інформаційний аналіз**

#### **1. Керівники:**

– Кількість керівників поступово зменшувалася протягом досліджуваного періоду з 78 осіб у 2017 році до 45 осіб у 2023 році.

#### **2. Спеціалісти:**

– Кількість спеціалістів також зменшувалася, з 175 осіб у 2017 році до 130 осіб у 2023 році.

### 3. Інші працівники:

– Ця категорія працівників зменшилася з 1608 осіб у 2017 році до 1250 осіб у 2023 році.

Ці дані дозволяють зробити висновки про зміни у складі працівників КП «Черкаська транспортна компанія» за категоріями посад протягом досліджуваного періоду та можуть бути використані для подальшого планування кадрової політики.



**Рис. 2.3. Розподіл складу працівників КП «Черкаська транспортна компанія» за категоріями посад у 2017–2023 рр. (осіб)**

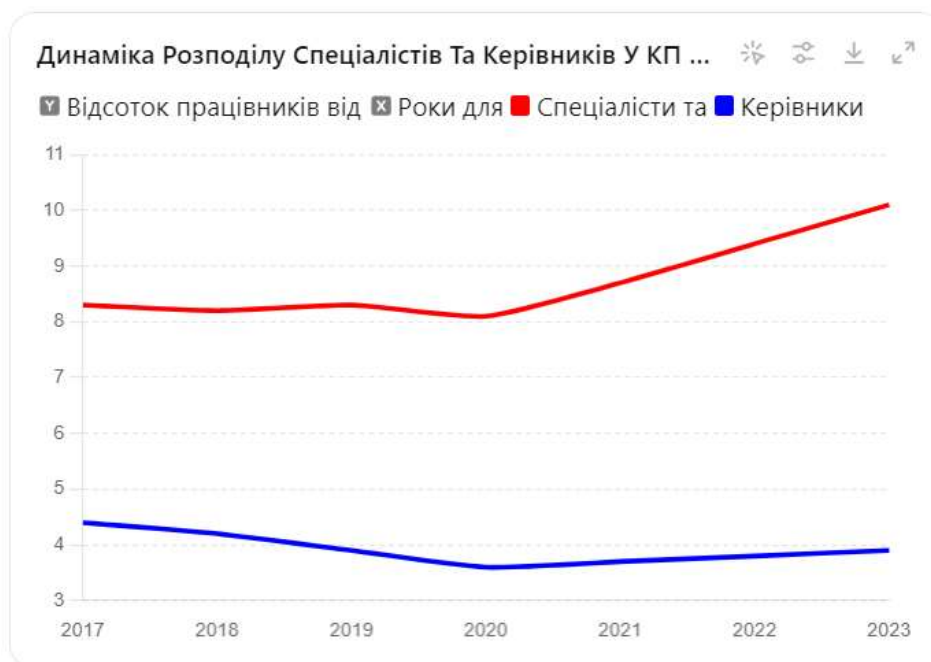
### **Динаміка розподілу спеціалістів та керівників у КП «Черкаська транспортна компанія» у 2017-2023 роках**

На рис. 2.4 наведено динаміку розподілу спеціалістів та керівників у КП «Черкаська транспортна компанія» у 2017-2023 роках

#### **Інформаційний аналіз**

Згідно з розподілом працівників КП «Черкаська транспортна компанія» за категоріями посад у 2017-2023 роках, технічні службовці, кваліфіковані та інші робітники – основна категорія посад у системі (їх

питома вага 86,0 %-88,3 %). У динаміці спостерігається тенденція зменшення спеціалістів та керівників протягом 2017-2019 рр., що пов'язане зі зниженням фактичної чисельності працівників підприємства. З 2020 року спостерігається поступове зростання частки спеціалістів та керівників, що свідчить про покращення ситуації та збільшення кваліфікованих кадрів.



**Рис. 2.4. Динаміка розподілу спеціалістів та керівників у КП «Черкаська транспортна компанія» у 2017-2023 рр.**

Аналіз кадрового забезпечення зумовлює необхідність здійснення управління кадровим потенціалом підприємства. Проведений аналіз слугуватиме підґрунтям для забезпечення дієвого впливу на працівників та реалізацію заходів з розвитку кадрового потенціалу, запорукою підвищення рівня компетентності працівників, нарощування кадрового потенціалу та ефективного функціонування і розвитку підприємства в цілому.

## **2.2. Компетентнісне оцінювання кадрового потенціалу підприємства**

Мета оцінювання кадрового потенціалу підприємства полягає у визначенні його поточного стану і перспектив розвитку. Реалізація даної

мети створює необхідність у здійсненні оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу.

На сьогодні існує чимало методик оцінювання кадрового потенціалу підприємства, які розроблені, пройшли апробацію та активно використовуються в управлінні. На думку багатьох вчених, таких як Т. Білорус, О. Герасименко [50], О. Ільїна, О. Курко, А. Омеляненко [51], ефективна система оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом є надзвичайно важливою для проведення змін на підприємстві для підвищення якості управління.

Іноземні дослідники: Лааксо-Маннінен Р. (Laakso-Manninen R.) [52] та Лангіт Л. (Langit L.) [53] розглядають питання оцінювання кадрового потенціалу як шлях розвитку компетентностей працівників, а також підвищення рівня підготовки, перепідготовки та кваліфікації керівників і спеціалістів.

Основна відмінність компетентнісного підходу до оцінювання кадрового потенціалу від традиційних методик полягає у предметі оцінки. Оцінювання за компетентнісним підходом використовує систему критеріїв, що оцінюють рівень компетентності, визначений для конкретної посади. Це дозволяє надавати інформацію для прийняття управлінських рішень, спрямованих на розробку комплексної системи розвитку кадрового потенціалу.

Компетенції визначаються як сукупність знань, умінь, навичок та досвіду працівника, а також його готовності до ефективного виконання обов'язків відповідно до вимог посади. Рівень компетентності оцінюється через здатність успішно застосовувати ці компетенції у процесі виконання обов'язків та досягнення результатів діяльності підприємства.

**Практичне застосування підходу.** Пропонується здійснити оцінювання кадрового потенціалу на прикладі КП «Черкаська транспортна компанія» (комунальна форма власності, збиткова). Це дозволить

обґрунтувати можливість застосування компетентнісного підходу в різних сферах.

Методичний підхід базується на розроблених у першому розділі деталізованих критеріях оцінки, експертному методі для визначення рівня компетентності за основними категоріями посад, статистичних методах для з'ясування узгодженості думок експертів та методі ранжування для визначення рівня кадрового потенціалу за психофізіологічною, професійно-кваліфікаційною, соціальною та трудовою складовими.

Необхідність оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом зумовлена потребою розробки рекомендацій для зменшення розходження між наявним та бажаним рівнем компетентності та програм розвитку кадрового потенціалу. Оцінювання кадрового потенціалу підприємства з використанням компетентнісного підходу дозволяє виявити слабкі місця у кадровій структурі, визначити потреби у навчанні та розвитку, а також підготувати рекомендації для підвищення ефективності управління кадрами.

Підготовчий етап включає процедуру визначення цілей оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу. Основні цілі використання компетентнісного підходу в оцінюванні кадрового потенціалу підприємства полягають у з'ясуванні розходження між наявним та бажаним рівнем компетентності, виявленні перспектив розвитку кадрового потенціалу та розробці заходів з його розвитку.

Наступні процедури підготовчого етапу оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу включають формування переліку компетенцій відповідно до посади, визначення критеріїв оцінки, методу та показників оцінювання. Пропонується здійснювати оцінювання рівня компетентності для основних категорій посад (групи керівників і групи спеціалістів).

З метою оцінювання рівня компетентності використовуються розроблені у першому розділі роботи критерії оцінки рівня компетентності

за психофізіологічною, професійно-кваліфікаційною, соціальною та трудовою складовими кадрового потенціалу. Діапазон оцінки рівня компетентності наступний (кількість балів):

- Низький (від 0 до 10 балів включно);
- Задовільний (від 10 до 20 балів включно);
- Добрий (від 20 до 30 балів включно);
- Високий (від 30 до 40 балів включно).

Оцінювання кадрового потенціалу здійснюється на основі експертних оцінок за компетентностями для групи спеціалістів та керівників на прикладі КП «Черкаська транспортна компанія».

### **Оцінювання кадрового потенціалу: методичний підхід**

Запропонований методичний підхід до оцінювання кадрового потенціалу передбачає оцінювання окремих працівників за кожною виокремленою компетентністю. Чисельність оцінених спеціалістів становить 40 осіб, а чисельність оцінених керівників — 10 осіб.

### **Показники оцінки компетентностей**

Для оцінювання компетентностей групи спеціалістів та керівного складу обрано такі статистичні показники:

- вибіркове середнє арифметичне значення, що характеризує узагальнену думку експертів за рівнем компетентності.

Формула вибіркового середнього арифметичного значення:

$$\bar{X} = \frac{(x_1 + x_2 + \dots + x_n)}{n} \quad (2.1)$$

де:

$\bar{X}$  - вибіркове середнє арифметичне значення,

$x_1, x_2, \dots, x_n$  - значення ознак вибірки,

$n$  - кількість значень у вибірці.

- вибіркова дисперсія, що характеризує розходження в думках експертів щодо вибіркового значення середнього арифметичного рівня компетентності:

$$D = \frac{(x_1 - \bar{x})^2 + (x_2 - \bar{x})^2 + \dots + (x_n - \bar{x})^2}{n}. \quad (2.2)$$

- середнє квадратичне відхилення, що характеризує дане розходження:

$$\sigma = \sqrt{D}. \quad (2.3)$$

- коефіцієнт варіації, що характеризує узгодженість експертів щодо рівня компетентності:

$$V = \frac{\sigma}{\bar{X}} * 100. \quad (2.4)$$

Таблиця 2.4

**Оцінка компетентності спеціалістів та керівників КП «Черкаська транспортна компанія» за психофізіологічними показниками**

Критерії	Середнє значення оцінок експертів (Спеціалісти)	Дисперсія (Спеціалісти)	Середнє квадратичне відхилення (Спеціалісти)	Коефіцієнт варіації (%) (Спеціалісти)	Середнє значення оцінок експертів (Керівники)	Дисперсія (Керівники)	Середнє квадратичне відхилення (Керівники)	Коефіцієнт варіації (%) (Керівники)
1. Здатність до засвоєння знань та їх реалізації у практичній діяльності	17,5	2,15	1,46	7	25,4	4,35	2,08	7
3. Оперативність та системність мислення	12,3	1,35	1,16	9	11,3	2,7	1,64	6
4. Здатність до саморозвитку	4,1	5,11	2,26	55	20,5	9,85	3,14	14
5. Здатність до самостійного прийняття рішень	18,9	21,89	4,68	24	14,8	17,55	4,19	27
6. Відповідальність	33,2	5,85	2,42	6	33,5	23,65	4,86	13
7. Працездатність та витривалість	34,1	6,45	1,61	4	30,2	8,75	2,96	9
8. Здатність ефективно використовувати розумові здібності	18,7	1,55	1,24	6	26,4	18,65	3,68	12
9. Стресостійкість та емоційна рівноваженість	20,4	2,75	1,81	12	30,1	20,45	4,52	14

Згідно з табл. 2.4, «висока» оцінка рівня компетентності була визначена для групи спеціалістів КП «Черкаська транспортна компанія». Експерти визначили, що відповідальність, працездатність та витривалість мають високий рівень. Стресостійкість та емоційна рівноваженість були оцінені на «доброму» рівні компетентності. Інші компетентності психофізіологічної складової кадрового потенціалу були оцінені на «задовільному» рівні.

Для групи керівного складу КП «Черкаська транспортна компанія» «високим» рівнем компетентності визначені відповідальність,

працездатність та витривалість. Здатність до самостійного прийняття рішень була оцінена на «задовільному» рівні, а інші компетентності - на «доброму» рівні.

Узгодженість думок експертів оцінювалася за допомогою коефіцієнта варіації. Невеликою варіацією вважається значення коефіцієнта до 33 %, що свідчить про однорідність сукупності думок експертів і прийнятність середньої оцінки.

Для групи спеціалістів найбільші розбіжності були виявлені для компетентності «здатність до саморозвитку» (60 %), що свідчить про неузгодженість думок експертів і пояснюється складністю оцінювання даної компетентності. Для інших компетентностей розбіжності були незначні. Для групи керівного складу коефіцієнт варіації склав від 7 % до 28 %, що вказує на узгодженість думок експертів. Однак для компетентності «здатність до самостійного прийняття рішень» (28 %) також була виявлена значна складність.

Методичний підхід до оцінювання кадрового потенціалу відрізняється від інших підходів тим, що включає оцінювання рівня компетентності за складовими кадрового потенціалу. Використання методу ранжування дозволяє об'єктивно оцінити кадровий потенціал за складовими та отримати загальний результат, який можна порівняти з еталонним. Метод ранжування дозволяє виставити середній бал, який у поєднанні з ваговим коефіцієнтом дає загальну оцінку по кожному структурному елементу кадрового потенціалу.

Пропонується розподілити вагові коефіцієнти структурних елементів кадрового потенціалу для групи спеціалістів наступним чином: коефіцієнт трудової складової становить 0,3, оскільки це найважливіша складова для ефективної праці спеціалістів; психофізіологічна та професійно-кваліфікаційна складові мають коефіцієнти 0,25; соціальна складова має найменший вплив - 0,2.

Для групи керівного складу соціальна складова має найбільший вплив на результативність праці з ваговим коефіцієнтом 0,3; трудова та професійно-кваліфікаційна складові мають коефіцієнти 0,25. Психофізіологічна складова має найменший вплив на результативність праці керівників з коефіцієнтом 0,2.

### Результати оцінювання складових кадрового потенціалу

Результати оцінювання психофізіологічної, професійно-кваліфікаційної, соціальної та трудової складових кадрового потенціалу КП «Черкаська транспортна компанія» наведені в таблицях 2.5, 2.6, 2.7 та 2.8.

Таблиця 2.5

### Оцінка психофізіологічних аспектів кадрового потенціалу КП «Черкаська транспортна компанія»

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
Критерій	Показник R (Спеціалісти)	Ранжування (Спеціалісти)	Оцінка за ранжуванням (O балів) (Спеціалісти)	Середня оцінка (O балів) (Спеціалісти)	Ваговий коефіцієнт (Спеціалісти)	Загальна оцінка (O*R балів) (Спеціалісти)	Показник R (Керівники)	Ранжування (Керівники)	Оцінка за ранжуванням (O балів) (Керівники)	Середня оцінка (O балів) (Керівники)	Ваговий коефіцієнт (Керівники)	Загальна оцінка (O*R балів) (Керівники)
1												
Здатність до засвоєння знань та їх реалізації у практичній діяльності	18	5	5	5	0,25	90	26	7	7	7	0,25	182
2												
Оперативність та системність мислення	11	5	5	5	0,25	55	24,5	7	7	7	0,25	171,5
3												
Здатність до саморозвитку	3,5	2,5	2,5	2,5	0,2	8,75	21	7	7	7	0,2	147
4												
Здатність до самостійного прийняття рішень	19	6	6	6	0,25	114	15	8	8	8	0,2	120
5												
Відповідальність	33,5	5	5	5	0,25	167,5	34,5	10	10	10	0,3	345
6												
Працездатність та енергійність	35	10	10	10	0,3	350	31	7	7	7	0,25	217
7												
Здатність ефективно використовувати розумові здібності	19	3	5	5	0,25	95	27,5	7	7	7	0,25	192,5
8												
Стресостійкість та емоційна врівноваженість	21	7	7	7	0,2	147	31	10	10	10	0,3	310
9												

#### Аналіз таблиці 2.5

На основі табл. 2.5 можна зробити такі висновки:

- Здатність до засвоєння знань та їх реалізації у практичній діяльності:**
  - спеціалісти: показник R = 18,0, Загальна оцінка = 90,0 балів.
  - керівники: показник R = 26,0, Загальна оцінка = 182,0 балів.
- Оперативність та системність мислення:**
  - спеціалісти: показник R = 11,0, Загальна оцінка = 55,0 балів.
  - керівники: показник R = 24,5, Загальна оцінка = 171,5 балів.

### 3. Здатність до саморозвитку:

- спеціалісти: показник R = 3.5, Загальна оцінка = 8.75 балів.
- керівники: показник R = 21.0, Загальна оцінка = 147.0 балів.

### 4. Здатність до самостійного прийняття рішень:

- спеціалісти: показник R = 19.0, Загальна оцінка = 114.0 балів.
- керівники: показник R = 15.0, Загальна оцінка = 120.0 балів.

### 5. Відповідальність:

- спеціалісти: показник R = 33.5, Загальна оцінка = 167.5 балів.
- керівники: показник R = 34.5, Загальна оцінка = 345.0 балів.

### 6. Працездатність та витривалість:

- спеціалісти: показник R = 35.0, Загальна оцінка = 350.0 балів.
- керівники: показник R = 31.0, Загальна оцінка = 217.0 балів.

### 7. Здатність ефективно використовувати розумові здібності:

- спеціалісти: показник R = 19.0, Загальна оцінка = 95.0 балів.
- керівники: показник R = 27.5, Загальна оцінка = 192.5 балів.

### 8. Стресостійкість та емоційна врівноваженість:

- спеціалісти: показник R = 21.0, Загальна оцінка = 147.0 балів.
- керівники: показник R = 31.0, Загальна оцінка = 217.0 балів.

На основі аналізу можна зробити висновок, що керівники мають вищі оцінки за більшістю показників, що свідчить про їх вищий рівень компетентності у порівнянні зі спеціалістами.

*Таблиця 2.6*

**Компетентнісний рівень професійно-кваліфікаційної складової спеціалістів та керівників КП «Черкаська транспортна компанія»**

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
	Критерії	Середнє значення (Спеціалісти)	Дисперсія (Спеціалісти)	Середнє квадратичне відхилення (Спеціалісти)	Коефіцієнт варіації (%) (Спеціалісти)	Середнє значення (Керівники)	Дисперсія (Керівники)	Середнє квадратичне відхилення (Керівники)	Коефіцієнт варіації (%) (Керівники)
1	Здатність використовувати професійно-кваліфікаційну підготовку, виконувати свої обов'язки компетентно, об'єктивно та неупереджено	22,5	3,1	1,76	7,8	18,8	6,5	2,55	13,6
2	Володіння професійними знаннями, уміннями і навичками необхідними для виконання посадових обов'язків	21	7	2,65	12,6	25	18	4,24	16,2
3	Уміння формулювати точку зору (усно, письмово)	17,5	8,5	2,92	16,7	24,5	12	3,46	14,1
4	Орієнтація в особливостях професії	18	17	4,12	22,9	25,7	9,9	3,14	12,2
5	Постійне оволодіння новими знаннями та вміннями та здатність до професійного розвитку	13	32	5,66	30,6	25,3	4,5	2,12	8,4
6	Здатність до накопичення, поповнення і творчого використання професійного досвіду	7,5	5,2	2,28	34	18,9	10,5	3,24	17,1
7	Дотримання професійних норм	23	11,5	3,39	14,7	24,6	2,3	1,52	6,1

### Аналіз таблиці 2.6

На основі даних табл. 2.6 робимо висновки:

#### 1. Здатність використовувати професійно-кваліфікаційну підготовку:

– Спеціалісти мають вищий середній показник, але меншу варіацію. Це свідчить про більш узгоджену думку серед спеціалістів щодо цієї компетенції.

– Керівники мають нижчий середній показник і більшу варіацію, що може вказувати на різноманітність в оцінках цієї компетенції серед керівників.

#### 2. Володіння професійними знаннями, уміннями і навичками:

– Керівники мають вищий середній показник і більшу варіацію. Це свідчить про високу оцінку цієї компетенції серед керівників, але з деякою різницею в думках.

#### 3. Уміння формулювати точку зору:

– Керівники мають значно вищий середній показник, що вказує на важливість цієї компетенції для керівників.

#### 4. Орієнтація в особливостях професії:

– Керівники мають вищий середній показник і меншу варіацію, що свідчить про узгодженість думок серед керівників щодо цієї компетенції.

### 5. Постійне оволодіння новими знаннями та вміннями:

– Спеціалісти мають значно нижчий середній показник і велику варіацію, що свідчить про різницю в думках серед спеціалістів щодо цієї компетенції.

### 6. Здатність до накопичення, поповнення і творчого використання досвіду:

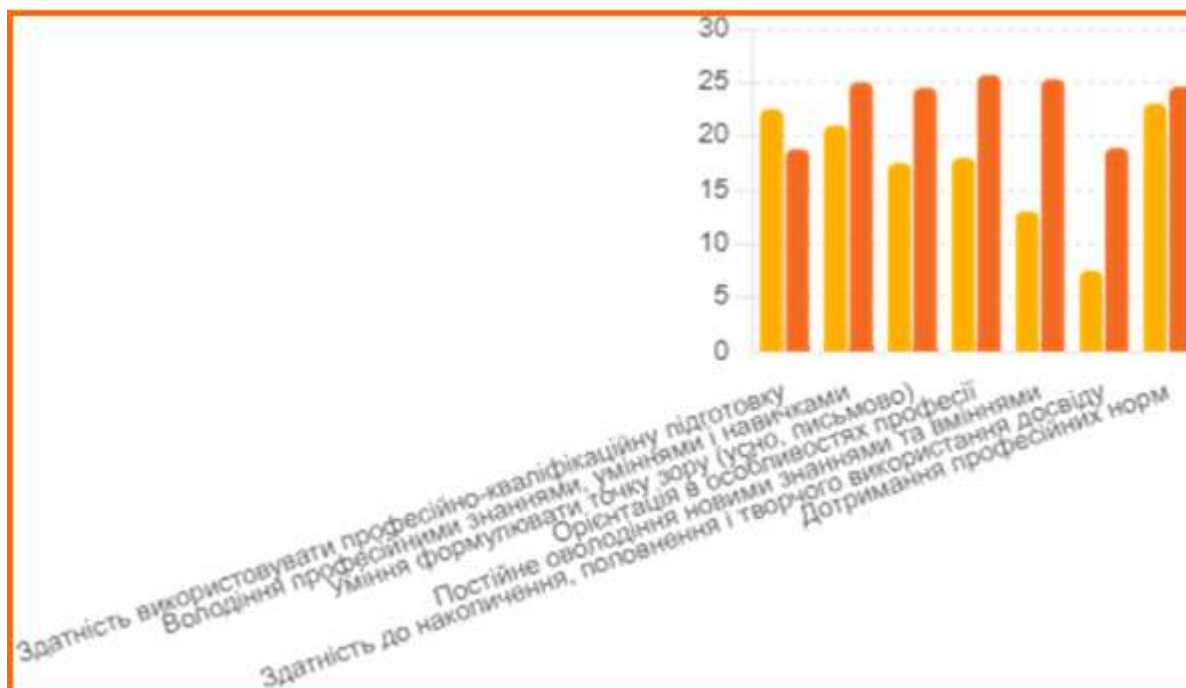
– Спеціалісти мають нижчий середній показник і більшу варіацію, що вказує на різноманітність в оцінках серед спеціалістів.

### 7. Дотримання професійних норм:

– Обидві групи мають високі середні показники, що свідчить про високу оцінку цієї компетенції як серед спеціалістів, так і серед керівників.

Для групи керівників всі показники варіації знаходяться у допустимих межах і підтверджують про відсутність суттєвих розбіжностей в оцінках експертів рівня компетентностей.

Ці висновки допомагають зрозуміти, які компетенції є сильними сторонами кожної групи, а де необхідно провести додаткову роботу для підвищення компетентності.



**Рис. 2.5. Діаграма з порівняльним аналізом рівня компетентності спеціалістів та керівників**

Візуальний аналіз діаграми:

**1. Здатність використовувати професійно-кваліфікаційну підготовку:**

– **Спеціалісти:** мають вищий середній показник (22.5), що свідчить про високу оцінку цієї компетенції серед них.

– **Керівники:** мають нижчий середній показник (18.8), що може свідчити про меншу важливість або нижчий рівень цієї компетенції серед керівників.

**2. Володіння професійними знаннями, вміннями і навичками:**

– **Керівники:** мають вищий середній показник (25.0) порівняно зі спеціалістами (21.0), що свідчить про високу оцінку цієї компетенції серед керівників.

**3. Уміння формулювати точку зору (усно, письмово):**

– **Керівники:** мають значно вищий середній показник (24.5), що вказує на важливість цієї компетенції для керівників.

– **Спеціалісти:** мають нижчий середній показник (17.5).

**4. Орієнтація в особливостях професії:**

– **Керівники:** мають вищий середній показник (25.7), що свідчить про високу оцінку цієї компетенції серед керівників.

– **Спеціалісти:** мають нижчий середній показник (18.0).

**5. Постійне оволодіння новими знаннями та вміннями та здатність до професійного розвитку:**

– **Керівники:** мають значно вищий середній показник (25.3) порівняно зі спеціалістами (13.0), що вказує на важливість цієї компетенції для керівників.

– **Спеціалісти:** мають найнижчий середній показник серед усіх компетенцій.

**6. Здатність до накопичення, поповнення і творчого використання професійного досвіду:**

– **Керівники:** мають вищий середній показник (18.9), що свідчить про велику оцінку цієї компетенції серед керівників.

– **Спеціалісти:** мають найнижчий середній показник (7.5).

#### 7. Дотримання професійних норм:

– **Обидві групи:** мають високі середні показники (спеціалісти — 23.0, керівники — 24.6), що свідчить про високу оцінку цієї компетенції як серед спеціалістів, так і серед керівників.

#### **Загальні висновки:**

1. **Керівники** демонструють вищі середні показники по більшості компетенцій, що свідчить про більш високий рівень професійної підготовки та кваліфікації у порівнянні зі спеціалістами.

2. **Спеціалісти** мають вищий показник лише у компетенції щодо використання професійно-кваліфікаційної підготовки, що може свідчити про їх більшу орієнтацію на практичні аспекти роботи.

3. Найбільша різниця між спеціалістами та керівниками спостерігається у компетенціях, пов'язаних з постійним оволодінням новими знаннями та вміннями, а також здатністю до накопичення та творчого використання професійного досвіду. Це вказує на важливість цих компетенцій для керівників та необхідність їх розвитку у спеціалістів.

4. Високі показники дотримання професійних норм свідчать про важливість цієї компетенції для обох груп працівників.

Наведений аналіз уможлиблює виокреслення сильних та слабких сторін кожної групи працівників і може бути основою для розробки програм підвищення кваліфікації та професійного розвитку.

Таблиця 2.7

**Комплексна оцінка професійно-кваліфікаційної складової  
кадрового потенціалу КП «Черкаська транспортна компанія»**

Критерії	Середнє значення (Спеціалісти)	Дисперсія (Спеціалісти)	Середнє квадратичне відхилення (Спеціалісти)	Коефіцієнт варіації (%) (Спеціалісти)	Середнє значення (Керівники)	Дисперсія (Керівники)	Середнє квадратичне відхилення (Керівники)	Коефіцієнт варіації (%) (Керівники)
1. Здатність ефективно застосовувати професійну підготовку та компетентність у роботі	21	3	1,73	8,2	20,5	6	2,45	12
2. Професійні знання, уміння та навички, необхідні для виконання посадових обов'язків	20	6,5	2,55	12,8	24	18,5	4,3	17,9
3. Здатність чітко висловлювати свої думки (усно і письмово)	19,5	8	2,83	17,2	23,5	13	3,6	15,3
4. Орієнтування у специфіці професії	18,5	17,5	4,18	22,6	24,5	10	3,16	12,9
5. Постійний професійний розвиток і набуття нових знань	12,5	31	5,57	29,8	23,8	4,8	2,19	9,2
6. Здатність наописувати та творчо використовувати професійний досвід	8	5,5	2,34	34,5	19	11	3,32	17,5
7. Дотримання професійних стандартів	22	11	3,32	15,1	23	2,6	1,61	7

**Висновки:**

**1. Здатність ефективно застосовувати професійну підготовку та компетентність у роботі:**

– Спеціалісти мають трохи вищий середній показник (21.0) порівняно з керівниками (20.5). Це свідчить про високу оцінку цієї компетенції серед обох груп.

– Варіація серед спеціалістів (8.2%) є меншою, що свідчить про більшу однорідність у їх оцінках.

**2. Професійні знання, уміння та навички:**

– Керівники мають вищий середній показник (24.0) порівняно зі спеціалістами (20.0), що вказує на важливість цієї компетенції для керівників.

– Варіація серед керівників (17.9%) є більшою, що свідчить про різноманітність в оцінках цієї компетенції.

**3. Здатність чітко висловлювати свої думки:**

– Керівники мають вищий середній показник (23.5) порівняно зі спеціалістами (19.5). Це свідчить про важливість цієї компетенції для керівників.

- Варіація серед спеціалістів (17.2%) є вищою, що вказує на різноманітність в оцінках цієї компетенції.

#### **4. Орієнтування у специфіці професії:**

- Керівники мають вищий середній показник (24.5) порівняно зі спеціалістами (18.5). Це свідчить про високу оцінку цієї компетенції серед керівників.

- Варіація серед спеціалістів (22.6%) є значною, що свідчить про різноманітність в оцінках цієї компетенції.

#### **5. Постійний професійний розвиток і набуття нових знань:**

- Керівники мають значно вищий середній показник (23.8) порівняно зі спеціалістами (12.5), що вказує на важливість цієї компетенції для керівників.

- Варіація серед спеціалістів (29.8%) є дуже високою, що вказує на велику різноманітність в оцінках цієї компетенції.

#### **6. Здатність накопичувати та творчо використовувати професійний досвід:**

- Керівники мають значно вищий середній показник (19.0) порівняно зі спеціалістами (8.0). Це свідчить про високу оцінку цієї компетенції серед керівників.

- Варіація серед спеціалістів (34.5%) є найвищою, що вказує на значну різноманітність в оцінках цієї компетенції.

#### **7. Дотримання професійних стандартів:**

- Обидві групи мають високі середні показники (спеціалісти — 22.0, керівники — 23.0), що свідчить про високу оцінку цієї компетенції як серед спеціалістів, так як серед керівників.

- Варіація серед спеціалістів (15.1%) є значно вищою, ніж серед керівників (7.0%), що свідчить про більшу різноманітність в оцінках цієї компетенції серед спеціалістів.

#### **Детальні висновки:**

**Здатність ефективно застосовувати професійну підготовку та компетентність у роботі:**

- Спеціалісти виявляють більшу узгодженість у своїх оцінках, що може свідчити про стандартизовані підходи до навчання та використання професійних навичок.

- Керівники мають більшу варіативність, що може вказувати на різні рівні досвіду та підготовки серед керівного складу.

**Професійні знання, уміння та навички:**

- Вищі оцінки серед керівників можуть свідчити про більш високі вимоги до знань та навичок на керівних посадах.

- Різноманітність в оцінках керівників може вказувати на різний рівень підготовки та досвіду в управлінні.

**Здатність чітко висловлювати свої думки:**

- Ця компетенція є важливою для керівників, оскільки ефективна комунікація є ключовою навичкою в управлінні.

- Більша варіативність серед спеціалістів може свідчити про різний рівень розвитку комунікативних навичок.

**Орієнтування у специфіці професії:**

- Вищі оцінки серед керівників можуть свідчити про необхідність глибшого розуміння специфіки професії на керівних посадах.

- Різноманітність в оцінках спеціалістів може вказувати на різні рівні досвіду та знань у конкретних професійних областях.

**Постійний професійний розвиток і набуття нових знань:**

- Значно вищі оцінки серед керівників свідчать про важливість постійного професійного розвитку на керівних посадах.

- Дуже висока варіативність серед спеціалістів може свідчити про різний рівень мотивації та можливостей для професійного розвитку.

**Здатність накопичувати та творчо використовувати професійний досвід:**

- Вищі оцінки серед керівників свідчать про важливість творчого підходу та використання досвіду на керівних посадах.

- Найвища варіативність серед спеціалістів може вказувати на різний рівень креативності та здатності використовувати досвід у професійній діяльності.

#### **Дотримання професійних стандартів:**

- Обидві групи мають високі оцінки, що свідчить про важливість дотримання професійних стандартів як для спеціалістів, так і для керівників.

- Менша варіативність серед керівників вказує на більшу узгодженість у дотриманні професійних стандартів на керівних посадах.

Ця інформаційна аналітика дозволяє зробити висновки про рівень компетентності різних груп працівників у КП «Черкаська транспортна компанія» та виявити сильні та слабкі сторони в їх професійній підготовці.

Відображена інформація є основою для розробки програм підвищення кваліфікації та професійного розвитку, що сприятиме покращенню загального кадрового потенціалу підприємства.

### **Висновки до другого розділу**

На основі проведеного дослідження щодо ефективності управління персоналом в Черкаській транспортно-експедиторській компанії, а також компетентнісного оцінювання кадрового потенціалу підприємства, можна зробити наступні висновки:

#### **1. Аналіз діючої системи управління персоналом**

Результати аналізу діючої системи управління персоналом показали, що в компанії використовується ряд традиційних методів оцінювання та розвитку працівників. Проте, незважаючи на стабільну роботу системи, було виявлено деякі недоліки, зокрема, відсутність системного підходу до управління компетенціями працівників та недостатня увага до інноваційних технологій в HR-процесах.

1. Використання традиційних методів оцінювання та розвитку працівників.

У Черкаській транспортно-експедиторській компанії основними методами оцінювання та розвитку працівників є:

- Щорічні атестації. Працівники проходять регулярні оцінки своїх професійних навичок та досягнень. Цей метод дозволяє керівництву отримати уявлення про продуктивність кожного співробітника.

- Тренінги та семінари. Організація періодично проводить тренінги та семінари для підвищення кваліфікації своїх працівників. Це допомагає підтримувати рівень знань та навичок співробітників на актуальному рівні.

- Менторство. Молодим або новим працівникам призначають наставників, які допомагають їм адаптуватися до роботи та розвивати необхідні навички.

## 2. Виявлені недоліки.

Незважаючи на стабільну роботу системи, аналіз показав кілька ключових недоліків:

- Відсутність системного підходу до управління компетенціями працівників:

- Недостатня деталізація компетенцій. Оцінювання часто базується на загальних критеріях без урахування специфічних компетенцій, необхідних для різних посад.

- Відсутність індивідуальних планів розвитку. Для більшості працівників не розробляються персоналізовані плани розвитку, що враховують їхні сильні та слабкі сторони, а також професійні цілі.

- Непослідовність оцінювання. Процедури оцінювання не завжди проводяться регулярно, що призводить до нерівномірного розвитку співробітників.

- Недостатня увага до інноваційних технологій в HR-процесах:

- Відсутність автоматизованих систем управління персоналом (HRM). Багато процесів, таких як облік робочого часу, оцінювання

ефективності та планування навчання, виконуються вручну або з використанням застарілих систем, що призводить до підвищення витрат часу та ресурсів.

- Низький рівень цифровізації. Відсутність сучасних платформ для онлайн-навчання та розвитку обмежує можливості працівників для самостійного підвищення кваліфікації.

- Недостатня інтеграція даних. Дані про працівників не завжди інтегровані в єдину систему, що ускладнює аналіз та прийняття рішень на основі повної та актуальної інформації.

Результати аналізу показують, що хоча Черкаська транспортно-експедиторська компанія використовує ряд ефективних традиційних методів управління персоналом, існує необхідність у вдосконаленні системного підходу до управління компетенціями та інтеграції інноваційних технологій в HR-процеси. Це дозволить підвищити ефективність управління персоналом, покращити мотивацію та розвиток працівників, а також забезпечити більш стійке зростання та конкурентоспроможність компанії.

## **2. Компетентнісне оцінювання кадрового потенціалу підприємства.**

У рамках компетентнісного оцінювання було визначено сильні та слабкі сторони професійної підготовки працівників компанії. Зокрема, було виявлено високий рівень професійних знань та умінь серед керівного складу, але при цьому існують значні розбіжності в оцінках серед спеціалістів. Це свідчить про необхідність більш систематизованого підходу до розвитку компетенцій на всіх рівнях організації.

## **3. Вплив корпоративної культури та клімату на ефективність управління персоналом**

Одним з важливих аспектів, що впливають на ефективність управління персоналом, є корпоративна культура та клімат в організації. Встановлено, що сприятливий клімат сприяє підвищенню мотивації та

задоволеності працівників, що в свою чергу позитивно впливає на їх продуктивність. Корпоративна культура, яка підтримує інновації та розвиток, стимулює працівників до постійного вдосконалення та професійного зростання.

#### **4. Стратегії професійного розвитку та навчання**

Аналіз показав, що для підвищення компетентності та мотивації працівників найбільш ефективними є стратегії, що включають постійне навчання та професійний розвиток. Зокрема, доцільно використовувати такі методи, як наставництво, професійні тренінги, участь у конференціях та семінарах, а також внутрішнє навчання. Важливим елементом є індивідуальний підхід до розвитку кожного працівника, враховуючи його професійні потреби та цілі.

#### **5. Вплив технологічних інновацій та автоматизація HR-процесів**

Технологічні інновації суттєво впливають на управління персоналом, забезпечуючи більш ефективні та зручні інструменти для оцінки, навчання та розвитку працівників. Використання автоматизованих HR-систем дозволяє значно знизити витрати часу та ресурсів на виконання рутинних завдань, а також покращує точність та об'єктивність процесів оцінювання. У Черкаській транспортно-експедиторській компанії впровадження таких інструментів може сприяти підвищенню загальної ефективності управління персоналом.

## **РОЗДІЛ 3**

### **ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

#### **3.1. Упровадження нових методів та практик управління персоналом**

Аналіз останніх тенденцій у практиці управлінських нововведень свідчить про те, що управління персоналом стає важливим складником функціонування сучасного підприємства. Ефективність і конкурентоспроможність підприємств досягаються завдяки ідеям, підходам та енергії персоналу. Це потребує кардинальних змін у визначенні ролі персоналу в розвитку організації та розумінні важливості його професійного зростання, що має стати стратегічним завданням підприємства.

Великого значення набувають пошук і впровадження нових механізмів та інноваційних методів впливу на персонал з урахуванням досягнень науки та найкращого зарубіжного і вітчизняного досвіду. Практика показує, що застосування інноваційних методів в управлінні персоналом тягне за собою зміни в інших сферах діяльності підприємств, що позитивно впливає на раціональне використання ресурсів, підвищення продуктивності праці, способи вибудовування взаємин із ключовими партнерами та створює сильні конкурентні переваги.

**Послідовне впровадження інноваційних методів ( рис.3.1)**



**Рис. 3.1. Послідовне впровадження інноваційних методів**

*Складено автором*

Послідовне впровадження інноваційних методів передбачає процес проходження етапів:

1. *Аналіз потреб і можливостей.* Проведення детального аналізу потреб компанії та можливостей персоналу. Визначення ключових компетенцій та навичок, які потребують розвитку для досягнення стратегічних цілей.

2. *Вибір інноваційних методів.* Вибір найбільш підходящих інноваційних методів управління персоналом, таких як гнучкі методи управління (Agile, Scrum, Kanban), технологічні інновації (HRM-системи, аналітика даних) та онлайн-навчання.

3. *Розробка та впровадження програм навчання.* Створення комплексних програм навчання та розвитку, які включають онлайн-курси, тренінги, коучинг і наставництво. Використання платформ для онлайн-навчання, таких як Microsoft Teams, для забезпечення доступу до навчальних матеріалів у зручний час.

4. *Оптимізація процесів та впровадження технологій.* Використання автоматизованих систем управління персоналом (HRM) для зниження витрат часу на рутинні завдання. Впровадження систем управління складом (WMS) для покращення обробки замовлень та оптимізації логістичних процесів.

5. *Стимулювання та мотивація працівників.* Розробка системи винагород, яка включає бонуси за досягнення цілей, програми участі у прибутках, визнання та нагороди за видатні досягнення. Створення програм заохочення для водіїв за безпечне та ефективне водіння.

6. *Моніторинг та оцінка ефективності.* Регулярне оцінювання результатів реалізації стратегії через опитування працівників, аналіз продуктивності та досягнення стратегічних цілей. Використання аналітичних інструментів для моніторингу та оцінки ефективності управління персоналом.

### **Вплив інноваційних методів на діяльність підприємства**

*Раціональне використання ресурсів.* Оптимізація процесів та використання автоматизованих систем управління дозволяє ефективніше використовувати ресурси компанії, знижуючи витрати та підвищуючи продуктивність.

*Підвищення продуктивності праці.* Впровадження гнучких методів управління та технологічних інновацій сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшуючи час на виконання завдань та покращуючи комунікацію в командах.

*Побудова взаємин із ключовими партнерами.* Використання сучасних методів управління допомагає вибудовувати більш ефективні взаємини з партнерами, що сприяє розвитку бізнесу та підвищенню його конкурентоспроможності.

*Забезпечення конкурентних переваг.* Інноваційні методи управління персоналом дозволяють компанії створювати унікальні конкурентні

переваги, покращуючи якість обслуговування клієнтів, оптимізуючи процеси та забезпечуючи високу продуктивність працівників.

### **Адаптація інноваційних методів до умов бізнес-середовища в Україні**

Для вітчизняних підприємств актуальними залишаються питання адаптації інноваційних управлінських технологій до умов бізнес-середовища в Україні та ознайомлення з позитивним зарубіжним досвідом у цій сфері. Це включає:

*- Вивчення кращих практик зарубіжних компаній.* Аналіз успішних прикладів впровадження інноваційних методів управління персоналом у провідних світових компаніях.

*- Адаптація методів до місцевих умов.* Врахування специфіки українського бізнес-середовища, законодавства та культури при впровадженні нових методів управління персоналом.

*- Розробка локальних рішень.* Створення адаптованих до українських умов програм навчання та розвитку персоналу, використання локальних платформ та інструментів для онлайн-навчання та дистанційної роботи.

### **Система оцінки компетентності працівників**

Упровадження інноваційних методів управління персоналом має також супроводжуватися системою оцінки компетентності працівників. Це включає:

*- Розробку критеріїв оцінки.* Визначення чітких критеріїв для оцінювання компетентності працівників, що відповідають стратегічним цілям компанії.

*- Регулярне оцінювання.* Проведення регулярних оцінювань для моніторингу розвитку працівників та визначення їхніх сильних і слабких сторін.

*- Індивідуальні плани розвитку.* Розробка персоналізованих планів розвитку для кожного працівника на основі результатів оцінки.

*Висновок.* Упровадження нових методів та практик управління персоналом є ключовим фактором для підвищення ефективності та конкурентоспроможності сучасних підприємств. Для вітчизняних компаній важливо адаптувати інноваційні управлінські технології до місцевих умов, використовуючи досвід провідних зарубіжних компаній. Це дозволить не лише покращити управління персоналом, але й сприятиме загальному розвитку бізнесу, підвищенню продуктивності праці та створенню конкурентних переваг на ринку.

### **3.2. Розробка стратегії професійного розвитку та навчання**

Стратегія управління персоналом є складовою частиною загальної стратегії організації. Ефективне управління персоналом є ключовим елементом для досягнення стратегічних цілей компанії, оскільки саме працівники виконують основну роботу, від якої залежить успіх організації. Важливо розробити стратегію професійного розвитку та навчання, яка буде не лише відповідати потребам компанії, але й сприяти підвищенню компетентності та мотивації працівників.

#### **Взаємодія стратегії управління персоналом із загальною стратегією організації**

На практиці існують різні варіанти взаємодії стратегії управління персоналом із загальною стратегією організації:

– *Залежна похідна від загальної стратегії.* Найбільш поширеним є уявлення про стратегію управління персоналом як залежну похідну від стратегії організації загалом. У такій ситуації працівники служби управління персоналом повинні пристосовуватися до дій керівників організації, підкоряючись інтересам загальної стратегії. Це означає, що всі заходи з управління персоналом будуть спрямовані на підтримку та реалізацію стратегічних цілей компанії. Наприклад, якщо організація ставить за мету розширення ринків збуту, то стратегія управління

персоналом повинна передбачати підготовку кадрів, здатних реалізовувати цю мету.

– *Незалежна стратегія управління персоналом.* Існує також підхід, за яким стратегія управління персоналом розробляється незалежно від загальної стратегії організації. У цьому випадку вона може бути спрямована на досягнення власних цілей, таких як підвищення кваліфікації працівників, покращення умов праці та підвищення мотивації. Це підвищує загальну ефективність праці та задоволеність працівників, що позитивно впливає на продуктивність та зменшує плинність кадрів.

– *Інтегративний підхід.* Інтегративний підхід передбачає тісний зв'язок між загальною стратегією організації та стратегією управління персоналом. У цьому випадку обидві стратегії розробляються одночасно та взаємодоповнюють одна на одну. Наприклад, розвиток нових напрямів бізнесу може супроводжуватися впровадженням програм навчання та розвитку персоналу, орієнтованих на отримання нових знань та навичок, необхідних для реалізації нових завдань.

### **Стратегії професійного розвитку та навчання**

Для забезпечення високого рівня компетентності та мотивації працівників важливо розробити ефективні стратегії професійного розвитку та навчання. Розглянемо основні підходи:

– *Наставництво та коучинг.* Наставництво та коучинг є важливими елементами професійного розвитку. Наставники допомагають молодшим або менш досвідченим працівникам адаптуватися до роботи, надають поради та діляться досвідом. Коучинг спрямований на розвиток особистісних та професійних якостей працівників, допомагаючи їм досягати поставлених цілей.

– *Тренінги та семінари.* Регулярні тренінги та семінари сприяють підвищенню кваліфікації працівників, допомагають освоїти нові технології та методики роботи. Вони можуть проводитися як внутрішніми, так і

зовнішніми експертами, що дозволяє отримати різноманітний досвід та знання.

– *Онлайн-курси та вебінари.* Сучасні технології дозволяють організовувати навчання через онлайн-курси та вебінари, що забезпечує доступ до навчальних матеріалів у будь-який час та з будь-якого місця. Це особливо важливо в умовах дистанційної роботи та для працівників, які не мають можливості відвідувати офісні тренінги.

– *Ротація посад та проектна робота.* Ротація посад дозволяє працівникам отримати різноманітний досвід у межах організації, що сприяє їх всебічному розвитку. Проектна робота надає можливість працювати в командах над конкретними завданнями, що підвищує взаємодію між працівниками та сприяє розвитку нових навичок.

### **Вплив технологічних інновацій на управління персоналом**

Технологічні інновації значно впливають на управління персоналом, забезпечуючи нові інструменти та підходи до роботи з кадрами. Основні аспекти впливу:

*Автоматизація HR-процесів.* Використання автоматизованих систем управління персоналом (HRM) дозволяє оптимізувати процеси обліку робочого часу, оцінювання ефективності працівників, планування навчання та розвитку. Це знижує витрати часу та ресурсів на виконання рутинних завдань. Загальна стратегія організації та стратегія управління персоналом розробляються і розвиваються як єдине ціле, що означає залучення фахівців служби управління персоналом до вирішення стратегічних завдань на корпоративному рівні. Це забезпечує декілька важливих переваг:

*Синергетичний ефект.* Інтеграція стратегій дозволяє досягати синергетичного ефекту, коли результати спільної роботи перевищують суму окремих досягнень. Фахівці з управління персоналом, будучи залученими до розробки загальної стратегії, можуть забезпечити

ефективніше впровадження інновацій та змін, оскільки вони розуміють потреби та можливості працівників.

### **Синергетичний ефект на прикладі Черкаського автомобільного підприємства**

Черкаське автомобільне підприємство прагне досягти лідерства на ринку, підвищити ефективність виробничих процесів та покращити якість продукції. Інтеграція стратегій управління персоналом із загальною стратегією компанії дозволяє досягти цих цілей ефективніше.

#### **Розробка загальної стратегії з урахуванням кадрових аспектів**

*Приклад.* При розробці загальної стратегії розвитку компанії на наступні п'ять років, фахівці з управління персоналом активно залучені до процесу планування. Вони надають інформацію про наявні ресурси, компетенції працівників та потенційні можливості для розвитку.

*Результат.* Завдяки цьому, стратегія враховує реальні можливості компанії та дозволяє більш точно планувати інноваційні проекти та виробничі процеси.

#### **Ефективне впровадження інновацій**

*Приклад.* Підприємство планує впровадити нову виробничу лінію для випуску електромобілів. Фахівці з управління персоналом проводять оцінку поточних компетенцій працівників і розробляють програму навчання для освоєння нових технологій.

*Результат.* Завдяки підготовці персоналу, нова виробнича лінія впроваджується швидше та ефективніше, з мінімальними простоєм і високою якістю продукції.

#### **Покращення комунікації та взаємодії між підрозділами**

*Приклад.* Фахівці з управління персоналом організовують регулярні зустрічі між виробничими підрозділами та відділом досліджень і розробок (R&D), щоб обговорювати потреби, проблеми та можливості для покращення процесів.

*Результат.* Поліпшення комунікації дозволяє швидше виявляти проблеми та знаходити рішення, що підвищує ефективність роботи та сприяє інноваціям.

### **Підвищення мотивації та задоволеності працівників**

*Приклад.* На основі результатів опитувань працівників та аналізу продуктивності, фахівці з управління персоналом розробляють програму мотивації, яка включає систему бонусів, визнання досягнень та можливості кар'єрного зростання.

*Результат.* Збільшення задоволеності та мотивації працівників призводить до зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності та поліпшення якості продукції.

### **Підтримка корпоративної культури та цінностей**

*Приклад.* Фахівці з управління персоналом працюють над формуванням корпоративної культури, що підкреслює важливість інновацій, командної роботи та відповідальності. Вони організують тренінги та заходи, які підтримують ці цінності.

*Результат.* Сильна корпоративна культура сприяє залученню працівників до реалізації стратегічних цілей компанії та підвищенню їх відданості підприємству.

**Висновок.** Інтеграція стратегій управління персоналом із загальною стратегією Черкаського автомобільного підприємства дозволяє досягти синергетичного ефекту. Це сприяє ефективнішому впровадженню інновацій, покращенню комунікації між підрозділами, підвищенню мотивації працівників та підтримці корпоративної культури. Завдяки цьому компанія стає більш конкурентоспроможною на ринку та досягає своїх стратегічних цілей.

*Гнучкість та адаптивність.* Спільна розробка стратегій дозволяє швидше реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Фахівці HR можуть оперативно адаптувати стратегію управління персоналом до нових вимог ринку, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації.

## **Приклад гнучкості та адаптивності в Черкаському автомобільному підприємстві**

### **1. Аналіз ринкових умов та визначення нових вимог**

*Ситуація.* На ринку з'являється зростаючий попит на електромобілі, і конкуренти швидко починають впроваджувати нові моделі.

*Дія.* Фахівці HR разом з керівництвом підприємства проводять аналіз ринку та визначають, що компанія повинна швидко адаптувати свої виробничі процеси та стратегію управління персоналом для впровадження виробництва електромобілів.

### **2. Оперативна адаптація стратегії управління персоналом**

*Ситуація.* Потрібно швидко підготувати персонал до роботи з новими технологіями та виробничими процесами для випуску електромобілів.

*Дія:*

- Розробка навчальних програм. HR розробляє інтенсивні навчальні програми для працівників, які включають тренінги з нових технологій виробництва електромобілів.

- Запрошення зовнішніх експертів. Залучення експертів з виробництва електромобілів для проведення семінарів та майстер-класів для працівників.

- Онлайн-навчання. Використання платформ для онлайн-навчання, таких як Microsoft Teams, для забезпечення доступу до навчальних матеріалів у будь-який час.

### **3. Підтримка гнучкості у виробничих процесах**

*Ситуація.* Впровадження нових виробничих процесів потребує оперативної адаптації працівників до змін.

*Дія:*

- Ротація працівників. Запровадження програм ротації працівників між різними підрозділами, щоб вони отримали досвід роботи з новими технологіями.

- Гнучкі графіки роботи. Впровадження гнучких графіків роботи для забезпечення безперервності виробничих процесів та можливості адаптації до нових вимог.

#### **4. Підтримка комунікації та зворотного зв'язку**

*Ситуація:* Швидкі зміни у виробничих процесах потребують ефективної комунікації між працівниками та керівництвом.

*Дія:*

- Регулярні зустрічі. Організація регулярних зустрічей між працівниками та керівництвом для обговорення поточних проблем, пропозицій та змін у виробничих процесах.

- Зворотний зв'язок. Запровадження системи зворотного зв'язку, яка дозволяє працівникам оперативно повідомляти про проблеми та пропонувати ідеї для покращення.

#### **5. Адаптація системи мотивації**

*Ситуація.* Нові вимоги ринку потребують перегляду системи мотивації працівників.

*Дія:*

- Бонуси за інновації. Впровадження бонусної системи для працівників, які активно сприяють впровадженню інновацій та покращенню виробничих процесів.

- Кар'єрне зростання. Розробка програм кар'єрного зростання, які враховують нові компетенції та навички, необхідні для виробництва електромобілів.

Гнучкість та адаптивність у стратегії управління персоналом дозволяють Черкаському автомобільному підприємству оперативно реагувати на зміни в ринкових умовах та швидко адаптуватися до нових вимог. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії, забезпечуючи її стійке зростання та успішний розвиток у нових умовах ринку. Завдяки спільній роботі фахівців HR та керівництва підприємства, компанія здатна ефективно впроваджувати інновації, підтримувати високу

продуктивність та мотивацію працівників, що в кінцевому результаті призводить до досягнення стратегічних цілей.

*Підвищення компетентності та мотивації працівників.* Залучення HR-фахівців до стратегічного планування забезпечує розробку більш ефективних програм навчання та розвитку, які відповідають реальним потребам бізнесу. Це підвищує рівень компетентності працівників та їх мотивацію до виконання завдань, спрямованих на досягнення стратегічних цілей організації.

### **Підвищення компетентності та мотивації працівників у Черкаському автомобільному підприємстві**

#### **1. Аналіз потреб та компетенцій**

*Ситуація.* Компанія планує впровадити нову виробничу лінію для випуску електромобілів, що потребує нових навичок і компетенцій.

*Дія.* HR-фахівці проводять оцінку поточних компетенцій працівників та визначають необхідні навички для роботи з новими технологіями. На основі цього розробляються програми навчання та розвитку.

#### **2. Розробка програм навчання та розвитку**

*Ситуація.* Потрібно швидко підготувати персонал до роботи з новими технологіями та виробничими процесами.

*Дія:*

- Інтенсивні курси та тренінги. Розробка інтенсивних курсів з вивчення нових технологій, що включають як теоретичні, так і практичні заняття.

- Наставництво та коучинг. Запровадження програм наставництва, де досвідчені працівники допомагають новачкам освоїти нові навички та адаптуватися до змін.

- Онлайн-навчання. Використання платформ для онлайн-навчання, таких як Microsoft Teams, для забезпечення доступу до навчальних матеріалів у зручний час.

#### **3. Підвищення мотивації працівників**

*Ситуація.* Важливо забезпечити високу мотивацію працівників до освоєння нових навичок та підвищення продуктивності.

*Дія:*

- Бонуси за досягнення. Впровадження системи бонусів за успішне освоєння нових навичок та досягнення високих показників продуктивності.

- Кар'єрне зростання. Створення чіткої системи кар'єрного зростання, що дозволяє працівникам бачити можливості для розвитку та просування в межах компанії.

- Визнання та нагороди. Регулярне визнання досягнень працівників через публічні нагороди, сертифікати та інші форми визнання.

#### **4. Індивідуальні плани розвитку**

*Ситуація.* Необхідно забезпечити індивідуальний підхід до розвитку кожного працівника.

*Дія:*

- Персоналізовані плани навчання. Розробка індивідуальних планів навчання для кожного працівника на основі оцінки їхніх поточних навичок та кар'єрних цілей.

- Регулярні оцінки та зворотний зв'язок. Проведення регулярних оцінок компетенцій та надання зворотного зв'язку працівникам щодо їхнього прогресу та подальших кроків.

#### **5. Підтримка корпоративної культури**

*Ситуація.* Важливо забезпечити, щоб всі працівники розуміли та підтримували корпоративні цінності та місію компанії.

*Дія:*

- Тренінги з корпоративних цінностей. Проведення тренінгів, що підкреслюють важливість корпоративних цінностей та їхній вплив на щоденну роботу.

- Залучення працівників до стратегічного планування. Залучення працівників до процесу стратегічного планування, щоб вони відчували свою причетність до досягнення цілей компанії.

Залучення HR-фахівців до стратегічного планування на Черкаському автомобільному підприємстві дозволяє розробляти ефективні програми навчання та розвитку, що відповідають реальним потребам бізнесу. Це підвищує рівень компетентності працівників та їх мотивацію до виконання завдань, спрямованих на досягнення стратегічних цілей організації. Завдяки цьому підприємство здатне швидко адаптуватися до змін ринкових умов, впроваджувати інновації та забезпечувати високу якість продукції, що в кінцевому результаті сприяє його конкурентоспроможності та стійкому зростанню.

*Забезпечення стратегічної відповідності.* Спільне планування забезпечує стратегічну відповідність між цілями організації та потребами її працівників. Це дозволяє створити умови для максимального використання потенціалу кадрів, забезпечуючи при цьому їх професійний та кар'єрний розвиток.

- Аналіз даних та прийняття рішень. Сучасні технології дозволяють збирати та аналізувати великі обсяги даних про працівників, що допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо управління персоналом. Наприклад, аналіз даних може виявити потребу в додатковому навчанні певних груп працівників або допомогти визначити найбільш ефективні методи мотивації.

- Платформи для онлайн-навчання. Використання платформ для онлайн-навчання дозволяє працівникам самостійно вибирати курси та навчальні матеріали, що відповідають їхнім професійним потребам та інтересам. Це сприяє підвищенню рівня кваліфікації та задоволеності працівників. Однією з таких платформ є Microsoft Teams, яка надає безліч можливостей для організації навчального процесу. Реалізація навчання на платформі Microsoft Teams.

Microsoft Teams – це потужний інструмент для командної роботи та навчання, який об'єднує чати, відеоконференції, обмін файлами та інтеграцію з іншими сервісами Microsoft 365. Для організації навчання на платформі Teams можна використовувати наступні функції:

*Створення навчальних каналів.* В Teams можна створити окремі канали для кожного навчального курсу або теми. Це дозволяє структурувати навчальний процес та забезпечити зручний доступ до матеріалів для всіх учасників.

*Відеоконференції та вебіари.* Teams підтримує проведення відеоконференцій та вебінарів, що дозволяє організовувати онлайн-лекції та семіари. Викладачі можуть проводити живі заняття, відповідати на запитання студентів у режимі реального часу та записувати сесії для подальшого перегляду.

*Спільний доступ до файлів та документів.* Учасники навчального процесу можуть спільно працювати над документами, обмінюватися файлами та виконувати завдання в режимі реального часу. Це сприяє активному залученню та співпраці між учасниками.

*Інтеграція з іншими сервісами Microsoft 365.* Teams інтегрується з OneNote для ведення нотаток, Planner для управління завданнями та іншими інструментами Microsoft 365. Це дозволяє ефективно організовувати навчальний процес та забезпечити зручний доступ до всіх необхідних ресурсів.

*Бібліотека навчальних матеріалів.* На платформі Teams можна створити бібліотеку навчальних матеріалів, де зберігатимуться всі необхідні ресурси: презентації, відео, статті, завдання тощо. Учасники можуть легко знайти та використовувати ці матеріали у зручний для них час.

*Оцінювання та зворотний зв'язок.* Teams дозволяє організовувати процес оцінювання знань та навичок студентів. Викладачі можуть

створювати тести, проводити опитування та надавати зворотний зв'язок у режимі реального часу.

*Аналітика та звітність.* Платформа надає інструменти для аналітики та звітності, що дозволяє відстежувати прогрес студентів, аналізувати результати навчання та виявляти області, що потребують покращення.

### **Переваги використання Microsoft Teams для онлайн-навчання:**

*Гнучкість та доступність.* Працівники можуть навчатися у зручний для них час та з будь-якого місця, що дозволяє поєднувати навчання з основною роботою.

*Індивідуальний підхід.* Можливість самостійного вибору курсів та навчальних матеріалів дозволяє кожному працівнику зосередитися на тих навичках та знаннях, які найбільш актуальні для їх професійного розвитку.

*Підвищення ефективності навчання.* Використання інтерактивних методів навчання, спільної роботи та регулярного зворотного зв'язку сприяє кращому засвоєнню матеріалу та підвищенню ефективності навчального процесу.

*Зниження витрат на навчання.* Онлайн-навчання дозволяє знизити витрати на організацію тренінгів та семінарів, оскільки не потребує оренди приміщень, транспортних витрат та інших супутніх витрат.

Отже, використання платформи Microsoft Teams для організації онлайн-навчання в Черкаській транспортно-експедиторській компанії дозволить значно підвищити рівень кваліфікації та задоволеності працівників, забезпечить гнучкість та доступність навчання, сприятиме індивідуальному підходу до професійного розвитку та зниженню витрат на навчання. Це, в свою чергу, позитивно вплине на загальну ефективність роботи компанії та її конкурентоспроможність.

**Висвітливо управління персоналом з позиції функціональної стратегії.**

Стратегія управління персоналом може бути розроблена на двох рівнях:

*Корпоративний рівень.* Стратегія для всієї організації в цілому, яка відповідає загальній стратегії компанії і розглядається як частина корпоративного управління.

На корпоративному рівні стратегія управління персоналом є невід'ємною частиною загальної стратегії компанії. Вона спрямована на забезпечення синергії між цілями організації та управлінням її людськими ресурсами. Це означає, що всі заходи з управління персоналом інтегровані в загальну стратегію і спрямовані на досягнення корпоративних цілей.

Основні компоненти корпоративної стратегії управління персоналом

### **1. Визначення місії та цінностей організації:**

– *Місія організації.* Формулювання місії допомагає визначити основні цілі та завдання компанії, які будуть спрямовувати діяльність всіх працівників.

– *Корпоративні цінності.* Встановлення основних цінностей, яких організація дотримується, створює базу для формування корпоративної культури і поведінки працівників.

### **2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища:**

– *Зовнішній аналіз.* Включає оцінку факторів, таких як економічні, соціальні, політичні, технологічні тенденції та конкурентне середовище, які впливають на діяльність компанії.

– *Внутрішній аналіз.* Оцінка внутрішніх ресурсів і можливостей компанії, включаючи людські ресурси, організаційну структуру, культуру, процеси та технології.

### **3. Формулювання стратегічних цілей та завдань:**

– *Стратегічні цілі.* Визначення довгострокових цілей, які організація прагне досягти, наприклад, розширення ринків збуту, підвищення продуктивності або впровадження інновацій.

- *Завдання управління персоналом.* Формулювання завдань, спрямованих на підтримку стратегічних цілей організації, таких як підбір і розвиток персоналу, підвищення мотивації та ефективності працівників.

#### **4. Розробка програм та ініціатив:**

- *Програми розвитку персоналу.* Включають навчальні програми, тренінги, коучинг, наставництво, ротацію посад та проектну роботу.

- *Ініціативи з підвищення мотивації.* Включають систему винагород, програми участі у прибутках, нематеріальні стимули та інші заходи, спрямовані на підвищення задоволеності працівників.

#### **5. Упровадження та моніторинг стратегії:**

- *Реалізація стратегії.* Втілення розроблених програм та ініціатив у життя через конкретні дії та заходи.

- *Моніторинг і оцінка.* Регулярне оцінювання результатів реалізації стратегії, аналіз досягнень та коригування дій у разі необхідності.

#### **Переваги корпоративної стратегії управління персоналом.**

##### **1. Синергія між цілями організації та управлінням персоналом.**

Інтеграція стратегії управління персоналом із загальною стратегією організації забезпечує взаємну підтримку та посилення результатів діяльності.

##### **2. Підвищення ефективності управління людськими ресурсами.**

Систематичний підхід до управління персоналом дозволяє краще використовувати потенціал працівників, підвищувати їх мотивацію та залученість до досягнення цілей компанії.

##### **3. Гнучкість та адаптивність.**

Корпоративна стратегія управління персоналом дозволяє швидше реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та внутрішніх потребах компанії.

##### **4. Забезпечення конкурентоспроможності.**

Ефективне управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності, якості продукції та послуг, що забезпечує компанії конкурентні переваги на ринку (Додаток А).

*Рівень окремих бізнес-напрямів.* Стратегія для різних сфер діяльності (бізнесу) багатoproфільної компанії, яка адаптується до специфіки кожного бізнес-напрямку і спрямована на досягнення цілей кожної сфери (Додаток Б).

### **Етапи стратегічного управління персоналом**

Процес стратегічного управління персоналом включає наступні етапи:

1. Аналіз. Оцінка стратегічних чинників, що впливають на розвиток організації. Визначення як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що мають стратегічне значення. Використання SWOT-аналізу для визначення сильних та слабких сторін, можливостей і загроз.

2. Планування. Формулювання організаційних стратегій і вибір найкращої стратегії для реалізації. На цьому етапі також визначаються місія і цілі організації.

3. Реалізація. Втілення стратегії через розробку програм, бюджетів і процедур. Ці інструменти є короткостроковими і середньостроковими планами для реалізації стратегії.

4. Оцінка та контроль. Моніторинг і оцінка виконання стратегії, щоб виявити відхилення і вчасно коригувати дії.

### **Взаємозв'язок стратегії управління персоналом з загальною стратегією організації**

Загальна стратегія організації та стратегія управління персоналом розробляються і розвиваються як єдине ціле, що забезпечує наступні переваги:

– *Синергетичний ефект.* Поєднання стратегій дозволяє досягти більш високих результатів, ніж при їх окремому виконанні.

- *Гнучкість та адаптивність.* Залучення фахівців HR до стратегічного планування забезпечує швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища.

- *Підвищення компетентності та мотивації.* Ефективні програми навчання та розвитку підвищують рівень компетентності працівників і їхню мотивацію.

- *Стратегічна відповідність.* Стратегії управління персоналом і загальні стратегії організації взаємодоповнюють одна одну, забезпечуючи ефективне досягнення цілей компанії.

### **Завдання стратегії управління персоналом**

Основні завдання стратегії управління персоналом можна сформулювати так:

1. Кадрове забезпечення корпоративних та функціональних стратегій. Підбір і розвиток персоналу відповідно до стратегічних цілей організації.

2. Адаптація трудового потенціалу. Розробка заходів для адаптації наявного трудового потенціалу до нових вимог.

3. Прогнозування змін. Передбачення змін, передбачених стратегіями підприємства, і підготовка персоналу до цих змін.

4. Системність кадрової роботи. Впровадження системи кадрової роботи, яка включає всі аспекти управління персоналом.

5. Соціальна відповідальність. Врахування соціального аспекту управління персоналом для забезпечення ефективного формування та відновлення трудового потенціалу.

### **Стратегічні цілі управління персоналом**

Стратегічні цілі управління персоналом включають:

- *Персоналізацію стратегічного менеджменту.* Вибір концепції персоналізації та визначення місця і ролі підсистеми управління персоналом.

- *Формування кадрової стратегії та політики.* Розробка кар'єрних стратегій з урахуванням специфіки трудового потенціалу підприємства.

- *Підготовка фахівців.* Створення системи підготовки фахівців відповідно до напрямів розвитку підприємства.

- *Управління персоналом.* Поєднання принципів стратегічної і поточної діяльності, управління індивідуальним і колективним впливом, розв'язання проблем оплати та дисципліни праці.

- *Ефективні комунікації.* Формування комунікацій на основі позитивних відносин всередині та за межами підприємства.

- *Дотримання законодавства.* Відповідність трудових відносин чинному законодавству.

- *Розробка планів розвитку персоналу.* Планування і реалізація програм розвитку персоналу.

### **Типові стратегії управління персоналом**

До типових стратегій управління персоналом належать:

1. Стратегія добору і навчання. Підбір і навчання персоналу, переміщення співробітників, організація безперервного навчання.

2. Стратегія винагороди і мотивації. Формування корпоративних цінностей, оцінювання внеску працівників, система участі у прибутках, нематеріальні важелі мотивації.

3. Стратегія формування трудових відносин. Участь персоналу в управлінні, відносини з профспілками, адаптація до державного регулювання трудових відносин.

4. Стратегія управління персоналом. Планування добору, найму, навчання, перекваліфікації, стимулювання працівників відповідно до потреб організації.

Упровадження таких стратегій допомагає організації досягати своїх цілей, підвищувати ефективність управління персоналом та забезпечувати стійкий розвиток.

### **Висновки до третього розділу**

Аналіз останніх тенденцій в практиці управлінських нововведень свідчить, що управління персоналом стає важливим складником

функціонування сучасного підприємства. Ефективність і конкурентоспроможність підприємств досягаються завдяки ідеям, підходам та енергії персоналу. Це потребує кардинальних змін у визначенні ролі персоналу в розвитку організації та розумінні важливості його професійного зростання, що має стати стратегічним завданням підприємства.

Таким чином, великого значення набувають пошук і впровадження нових механізмів та інноваційних методів впливу на персонал з урахуванням досягнень науки та найкращого зарубіжного і вітчизняного досвіду. Практика показує, що застосування інноваційних методів в управлінні персоналом тягне за собою зміни в інших сферах діяльності підприємств, що позитивно впливає на раціональне використання ресурсів, підвищення продуктивності праці, способи вибудовування взаємин із ключовими партнерами та створює сильні конкурентні переваги.

Розробка стратегії професійного розвитку та навчання є важливим елементом для підвищення компетентності та мотивації працівників. Залучення HR-фахівців до стратегічного планування забезпечує розробку більш ефективних програм навчання та розвитку, які відповідають реальним потребам бізнесу. Це підвищує рівень компетентності працівників та їх мотивацію до виконання завдань, спрямованих на досягнення стратегічних цілей організації.

Зокрема, використання платформ для онлайн-навчання, таких як Microsoft Teams, дозволяє працівникам самостійно вибирати курси та навчальні матеріали, що відповідають їхнім професійним потребам та інтересам. Це сприяє підвищенню рівня кваліфікації та задоволеності працівників.

Упровадження гнучких методів управління, таких як Agile, Scrum, Kanban, та технологічних інновацій (HRM-системи, аналітика даних) значно підвищує продуктивність та задоволеність працівників. Застосування інноваційних методів тягне за собою позитивні зміни в

інших сферах діяльності підприємства, сприяє раціональному використанню ресурсів, підвищенню продуктивності праці та створенню конкурентних переваг.

Стратегічне управління персоналом, яке включає розробку місії та цінностей організації, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формулювання та реалізацію стратегій, значно впливає на ефективність управління персоналом. Корпоративна культура, що підкреслює важливість інновацій, командної роботи та відповідальності, сприяє залученню працівників до реалізації стратегічних цілей компанії та підвищенню їх відданості підприємству.

Розробка індивідуальних планів розвитку для кожного працівника на основі оцінки їхніх поточних навичок та кар'єрних цілей, а також регулярні оцінки та зворотний зв'язок, сприяють підвищенню компетентності працівників. Використання платформ для онлайн-навчання дозволяє працівникам самостійно вибирати курси та навчальні матеріали, що відповідають їхнім професійним потребам та інтересам, що, в свою чергу, підвищує рівень їх кваліфікації та задоволеності роботою.

Отже, впровадження нових методів та практик управління персоналом, розробка стратегій професійного розвитку та навчання, а також підтримка позитивної корпоративної культури і клімату є ключовими факторами підвищення ефективності управління персоналом на Черкаському автомобільному підприємстві. Завдяки інтеграції стратегій та активній участі HR-фахівців у стратегічному плануванні, компанія здатна швидко адаптуватися до змін ринкових умов, забезпечувати високу продуктивність та мотивацію працівників, що сприяє досягненню стратегічних цілей та забезпеченню конкурентоспроможності підприємства.

## ВИСНОВКИ

1. У ході дослідження було виявлено, що впровадження інноваційних методів та практик управління персоналом значно підвищує продуктивність та задоволеність працівників. Зокрема, методи гнучкого управління, такі як Agile, Scrum, і Kanban, сприяють швидкому адаптуванню до змін, покращують комунікацію в командах та підвищують загальну ефективність роботи. Використання сучасних технологічних інновацій, таких як HRM-системи та аналітика даних, дозволяє більш точно оцінювати роботу персоналу.

Крім того, важливою є можливість навчання та розвитку працівників. Застосування платформ для онлайн-навчання, таких як Microsoft Teams, надає працівникам можливість самостійно вибирати курси та навчальні матеріали, що відповідають їхнім професійним потребам та інтересам. Це сприяє підвищенню рівня кваліфікації та задоволеності працівників, оскільки вони відчувають підтримку у своєму професійному зростанні та розвитку.

Розробка індивідуальних планів розвитку для кожного працівника на основі оцінки їхніх поточних навичок та кар'єрних цілей також є важливим аспектом. Регулярні оцінки та зворотний зв'язок допомагають працівникам розуміти свої сильні та слабкі сторони, а також визначати напрямки для професійного вдосконалення. Це, в свою чергу, підвищує рівень їх мотивації та залученості в робочий процес.

Варто зазначити, що впровадження гнучких методів управління допомагає створювати більш сприятливі умови для командної роботи. Працівники відчувають себе частиною згуртованої команди, де їхня думка враховується, а їхній вклад цінується. Це не тільки покращує робочу атмосферу, але й сприяє більш ефективному виконанню завдань.

Отже, найбільший вплив на продуктивність та задоволеність працівників мають такі методи та практики управління персоналом, як впровадження гнучких підходів (Agile, Scrum, Kanban), використання

сучасних HRM-систем та аналітики даних, а також застосування онлайн-платформ для навчання та розвитку працівників. Ці інноваційні методи забезпечують не тільки підвищення ефективності роботи, але й створюють позитивне робоче середовище, що сприяє зростанню мотивації та задіявання працівників.

2. У ході дослідження було встановлено, що корпоративна культура та клімат в організації мають значний вплив на ефективність управління персоналом. Корпоративна культура визначається як набір норм, правил, традицій, що приймаються менеджментом і персоналом організації, які отримують вираз у цінностях, що заявлені організацією, та орієнтирах поведінки і дій, що задані персоналу.

**Корпоративна культура** сприяє формуванню єдиної мети та згуртованості працівників. Вона визначає, як працівники взаємодіють між собою та з керівництвом, що безпосередньо впливає на ефективність командної роботи та досягнення організаційних цілей.

Високий рівень корпоративної культури, яка підкреслює цінності та місію організації, підвищує мотивацію працівників та їх задоволеність роботою. Коли працівники відчують себе частиною організації і розуміють свою роль у досягненні загальних цілей, їх залученість та продуктивність зростають.

Керівництво, що визнає значимість корпоративної культури, активно впроваджує інноваційні методи та практики управління. Це створює умови для швидшої адаптації до змін зовнішнього середовища та підвищення конкурентоспроможності організації.

За рахунок високого рівня корпоративної культури формується набір організаційних цінностей, які визначають стандарти поведінки та роботи. Це включає створення символіки, нормативних документів та проведення заходів, які підтримують і зміцнюють ці цінності.

**Вплив клімату в організації.** Позитивний клімат в організації сприяє емоційній цілісності персоналу. Працівники, які працюють в

сприятливих умовах, менш схильні до стресу і вигоряння, що покращує їх продуктивність та ефективність.

Спільна робота над формуванням позитивного клімату сприяє впровадженню нових ідей та інновацій. Коли працівники відчують підтримку керівництва та колег, вони більш схильні до експериментів та пропонування нових рішень.

Доброзичливий клімат в організації сприяє підвищенню рівня довіри та відкритості в комунікаціях. Це дозволяє більш ефективно вирішувати конфлікти та приймати колективні рішення, що позитивно впливає на управління персоналом.

**Труднощі із впровадженням корпоративної культури.** Для більшості вітчизняних підприємств характерна відсутність цілеспрямованої роботи з формування корпоративної культури, яка б адекватно відповідала цілям і стратегіям організації. У багатьох випадках керівництво розуміє значення корпоративної культури досить вузько, обмежуючи її роль до проведення корпоративних заходів. Це обмежує потенціал організації щодо створення сприятливого робочого середовища та підвищення ефективності управління персоналом.

У ході дослідження ми переконалися, що корпоративна культура та клімат в організації мають важливе значення для ефективності управління персоналом. Вони впливають на згуртованість та мотивацію працівників, підтримку інновацій та підвищення продуктивності. Важливо, щоб керівництво організацій приділяло належну увагу формуванню та підтримці позитивної корпоративної культури та клімату, що сприятиме досягненню стратегічних цілей організації та забезпеченню її конкурентоспроможності.

3. Професійний розвиток та навчання є ключовими компонентами управління персоналом, які сприяють підвищенню компетентності та мотивації працівників. У ході дослідження було визначено кілька стратегій, які виявилися найбільш ефективними для досягнення цих цілей:

*Індивідуальні плани розвитку.* Розробка індивідуальних планів розвитку для кожного працівника дозволяє врахувати їхні поточні навички, кар'єрні цілі та особисті потреби. Це допомагає створити персоналізовані програми навчання та розвитку, які найбільш ефективно відповідають вимогам і потенціалу кожного співробітника.

*Платформи для онлайн-навчання.* Використання платформ для онлайн-навчання, таких як Microsoft Teams, надає працівникам можливість самостійно вибирати курси та навчальні матеріали, що відповідають їхнім професійним потребам та інтересам. Це сприяє підвищенню рівня кваліфікації працівників, їх задоволеності та мотивації до постійного професійного зростання.

*Безперервне навчання та підвищення кваліфікації.* Стратегія безперервного навчання передбачає постійне оновлення знань і навичок працівників. Це може включати регулярні тренінги, семінари, вебінари та курси підвищення кваліфікації. Безперервне навчання забезпечує актуальність знань працівників і їх готовність до впровадження нових технологій та методів роботи.

*Наставництво та коучинг.* Наставництво та коучинг є ефективними методами підтримки професійного розвитку працівників. Вони надають можливість молодшим або менш досвідченим працівникам отримувати знання та поради від більш досвідчених колег, що сприяє швидшому освоєнню нових навичок та підвищенню мотивації.

*Ротація посад.* Ротація посад передбачає тимчасове переміщення працівників на інші посади в межах організації. Це дозволяє працівникам здобути нові знання та навички, краще розуміти діяльність компанії в цілому і підвищити свою компетентність та гнучкість.

*Визнання та винагороди.* Система визнання та винагороди за досягнення в навчанні та професійному розвитку є потужним мотиватором. Працівники, які отримують визнання за свої досягнення, більше мотивовані до подальшого розвитку і підвищення своєї компетентності.

Найбільш ефективні стратегії професійного розвитку та навчання включають: індивідуальні плани розвитку, використання онлайн-платформ для навчання, безперервне навчання, наставництво та коучинг, ротацію посад та систему визнання та винагород. Застосування цих стратегій сприяє підвищенню компетентності працівників, їх мотивації та загальної ефективності роботи, що позитивно впливає на досягнення стратегічних цілей організації.

4. Технологічні інновації кардинально змінюють підхід до управління персоналом, забезпечуючи підвищення ефективності, точності та швидкості HR-процесів. У сучасних умовах технології дозволяють оптимізувати різні аспекти роботи з персоналом, що сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності працівників.

Нами розглянуто вплив технологічних інновацій на управління персоналом, а саме:

*Покращення рекрутингу та відбору.* Використання систем для автоматизації процесу підбору персоналу, таких як Applicant Tracking Systems (ATS), дозволяє значно прискорити та підвищити точність рекрутингу. Такі системи допомагають автоматизувати сортування резюме, планування інтерв'ю та комунікацію з кандидатами.

*Ефективне управління талантами.* Технології дозволяють створювати та впроваджувати системи управління талантами, які допомагають відстежувати розвиток працівників, планувати їх кар'єрний шлях і формувати індивідуальні плани розвитку. Це сприяє підвищенню залученості та мотивації співробітників.

*Аналітика персоналу.* Використання HR-аналітики дозволяє збирати та аналізувати дані про працівників, їх продуктивність, задоволеність та інші ключові показники. Це допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо управління персоналом, виявляти проблеми та розробляти ефективні стратегії.

*Покращення комунікації та співпраці.* Інструменти для комунікації, такі як корпоративні месенджери, платформи для відеоконференцій та соціальні мережі, дозволяють покращити внутрішню комунікацію та співпрацю в організації. Це сприяє створенню згуртованих команд та швидкому обміну інформацією.

Інструменти автоматизації HR-процесів:

*HRM-системи (Human Resource Management Systems).* Такі системи, як SAP SuccessFactors, Workday та Oracle HCM Cloud, забезпечують комплексне управління всіма аспектами роботи з персоналом, включаючи рекрутинг, управління талантами, навчання та розвиток, компенсації та пільги.

*Системи для управління навчанням (LMS).* Інструменти для управління навчанням, такі як Moodle, Cornerstone OnDemand та Blackboard, дозволяють організовувати та проводити навчальні курси, тренінги та сертифікації, що сприяє підвищенню кваліфікації працівників.

*Applicant Tracking Systems (ATS).* Системи для автоматизації рекрутингу, такі як Greenhouse, Lever та Jobvite, допомагають ефективно керувати процесом підбору персоналу, від відбору резюме до завершення процесу найму.

*Інструменти для аналітики персоналу.* Використання програмного забезпечення для HR-аналітики, такого як Visier, ADP DataCloud та Tableau, дозволяє проводити детальний аналіз даних про персонал, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень.

*Платформи для комунікації та співпраці.* Інструменти, такі як Microsoft Teams, Slack та Zoom, забезпечують ефективну комунікацію та співпрацю між працівниками, незалежно від їхнього місця розташування.

Отже, технологічні інновації мають значний вплив на управління персоналом, підвищуючи ефективність та точність HR-процесів. Інструменти автоматизації, такі як HRM-системи, LMS, ATS, аналітичні платформи та інструменти для комунікації, дозволяють оптимізувати різні

аспекти роботи з персоналом, сприяючи підвищенню продуктивності та задоволеності працівників. Використання цих технологій є необхідною умовою для успішного управління персоналом у сучасних умовах.

5. У ході дослідження було виявлено кілька підходів до оцінки ефективності управління персоналом, які показали себе як найбільш результативні. Ці методи допомагають організаціям отримати об'єктивну картину про продуктивність, компетентність та мотивацію працівників, що, в свою чергу, сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

### **Ключові показники ефективності (КРІ)**

Ключові показники ефективності (КРІ) дозволяють кількісно вимірювати досягнення цілей та завдань організації. Використання КРІ дозволяє керівництву оцінювати прогрес і виявляти області, які потребують покращення. Основні КРІ включають:

*Продуктивність працівників.* Вимірюється через обсяг виконаної роботи за певний період.

*Плинність кадрів.* Відсоток працівників, які залишають організацію за певний період.

*Час на заповнення вакансій.* Період від оголошення вакансії до найму нового працівника.

*Кількість навчальних годин на одного працівника.* Загальна кількість годин, витрачених на навчання та підвищення кваліфікації.

### **Метод 360-градусної оцінки**

Метод 360-градусної оцінки включає зворотний зв'язок від колег, підлеглих і керівників, що дозволяє отримати повну картину про ефективність працівника. Цей метод враховує різні точки зору та аспекти роботи співробітника, що сприяє більш об'єктивній оцінці його компетенцій та поведінки. Переваги методу:

*Повнота оцінки.* Збір даних з різних джерел забезпечує комплексний аналіз.

*Виявлення сильних та слабких сторін.* Допомагає визначити напрями для подальшого розвитку.

*Покращення комунікації.* Сприяє відкритому діалогу між працівниками та керівництвом.

### **Balanced Scorecard (Збалансована система показників)**

Balanced Scorecard є комплексним підходом, який включає фінансові та нефінансові показники, що відображають стратегічні цілі організації. Цей метод дозволяє оцінювати ефективність управління персоналом через призму таких перспектив:

*Фінансова.* Вимірює фінансові результати та ефективність витрат на персонал.

*Клієнтська.* Оцінює задоволеність клієнтів та вплив персоналу на клієнтський досвід.

*Внутрішніх процесів.* Аналізує ефективність внутрішніх операцій та процесів.

*Навчання та розвитку.* Вимірює рівень навчання, розвитку та інновацій в організації.

Завдання, що були поставлені у магістерському кваліфікаційному дослідженні розв'язано, мету досягнуто. Робота є завершеною.

## Список використаних джерел

1. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч.-практ. посібник. К.: Знання, КОО, 2002. 311 с.
2. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: [Дон НУЕТ], 2010. 238 с.
3. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник / З.М. Пушкар, Б.Т. Пушкар. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.
4. Hamid, A.B.A., Jehanzeb, K., Khan, S.U.R., & Aldakhil, A.M. (2017). Exploring the impact of training and career development on employee retention: the moderating effect of person-organisation fit. *Journal for Global Business Advancement*, 10(5), 483. DOI: 10.1504/JGBA.2017.10009887.
5. Kotter, J.P. *Leading Change: G - Reference, Information and Interdisciplinary Subjects Series*. Illustrated, reprint. Harvard Business Press, 2012. 194 p. ISBN 1422186431, 9781422186435.
6. Ferdiana, S., Khoirunnisa, R.M., Khan, Z., & Ray, S. (2023). Investigating the Impact of Career Development, Organizational Commitment, and Organizational Support on Employee Retention. *Journal of Management Studies and Development*, 2(02), 117-128. DOI: 10.56741/jmsd.v2i02.108. License: CC BY-SA 4.0. Lab: Zafar Khan's Lab.
7. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press. Nominated for Financial Times/ Booz-Allen & Hamilton Global Business Book Award presented by Booz-Allen & Hamilton.
8. Lawler, E.E. (2008). *Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy*. Kindle Edition. Jossey-Bass, 1st edition. ASIN: B00361FPDM. 352 p.
9. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: [монографія]. Донецьк: Дон НУЕТ, 2010. 238 с.

10. Ігнат'єва І. А. Методологічні аспекти управління стратегічним потенціалом підприємства. *Проблеми науки*. 2005. № 1. С. 8-12.
11. Міщенко А. П. Стратегічне управління: [навч. посібник]. К.: "Центр навчальної літератури", 2004. 366 с.
12. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: [монографія] / [Бузько І.Р., Вартанова О.В., Надьон Г.О. та ін.]. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.
13. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2012. 215 с.
14. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: [підручник]. [2-ге вид., перероб. і доп.]. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
15. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2005. 220 с.
16. Савельєва В. С. Управління діловою кар'єрою : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2007. 176 с.
17. Sutherland, J. Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time [Text] / J. Sutherland. - UK: Penguin Random House, 2015. 256 p. ISBN 9781847941107
18. Poppendieck, M., Poppendieck, T. Lean Software Development: An Agile Toolkit [Text] / M. Poppendieck, T. Poppendieck. - Upper Saddle River, NJ: Addison Wesley, 2003. ISBN 0-321-15078-3.
19. Ковальчук, Н., & Комарова, К. (2020, травень 5). SCRUM-команд як інструмент використання гнучких підходів в управлінні організаціями. інноваційна економіка, [Онлайновий ресурс], 0:1-2.
20. Демиденко М. А. Управління проектами інформатизації за методологією SCRUM : навч. посіб. / Нац. гірн. ун-т. Дніпро, 2017. 80 с. URL: <http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/151152/scrum%20Demydenko%20Mykhailo.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 10.05.2024).

21. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action* [Text]. Harvard Business Press. 322 p.
22. Niven, P. R. (2005). *Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance* [Text]. John Wiley & Sons, Inc. Available at: [https://www.google.com.ua/books/edition/Balanced\\_Scorecard\\_Diagnostics/oAYmT7ywMsYC?hl=uk&gbpv=1&dq=Paul+Niven.Balanced+Scorecard+Step-by-Step:+Maximizing+Performance+and+Maintaining+Results&printsec=frontcover](https://www.google.com.ua/books/edition/Balanced_Scorecard_Diagnostics/oAYmT7ywMsYC?hl=uk&gbpv=1&dq=Paul+Niven.Balanced+Scorecard+Step-by-Step:+Maximizing+Performance+and+Maintaining+Results&printsec=frontcover)
23. Doerr, J., & Duggan, K. (2018). *Measure What Matters: OKRs: The Simple Idea that Drives 10x Growth* [Text]. Penguin Random House. Available at: <https://www.goodreads.com/book/show/39286916-measure-what-matters>.
24. Петренко, О. О. Застосування методів "360 градусів" та "assessment-центру" для оцінки фахівців за компетентностями. *Проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 216-221. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pecon\\_2015\\_4\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pecon_2015_4_29)
25. Савченко В.А. *Управління розвитком персоналу : навчальний посібник*. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.
26. Edwards, M. R., & Ewen, A. J. *360° Feedback: The Powerful New Model for Employee Assessment & Performance Improvement* [Text] / M. R. Edwards, A. J. Ewen. - Illustrated, Reprint ed. - New York: AMACOM, 1996. - 247 p. - ISBN 0814403263, 9780814403266.
27. Maxwell, J. *The 360 Degree Leader: Developing Your Influence from Anywhere in the Organization* [Text] / J. Maxwell. - Nashville: Thomas Nelson Inc., 2006. 336 p. - Business & Economics.
28. Bracken, D. W., Rose, D. S., & Church, A. H. (2016). The Evolution and Devolution of 360° Feedback [Text]. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(4), 761-794. DOI: <https://doi.org/10.1017/iop.2016.93>. Published online by Cambridge University Press: 29 December 2016. Copyright © Society for Industrial and

Organizational Psychology 2016.

29. Kirk, J., & Miller, M. L. (1986). Reliability and Validity in Qualitative Research [Text]. Sage Publications.

30. Greguras, G. J., & Robie, C. (1998). A New Look at Rater Source and Rater Training: Implications for the 360-Degree Feedback Process [Text] // Personnel Psychology. 1998. T. 51, № 2. C. 213-245. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00725.x>

31. Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory [Text]. *Psychological Bulletin*. - 1996. T. 119, № 2. C. 254-284. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254>

32. Pfau, B. N., & Kay, I. T. (2002). The Human Capital Edge: 21 People Management Practices Your Company Must Implement (or Avoid) to Maximize Shareholder Value [Text]. McGraw-Hill.

33. Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives [Text]. Sage Publications. 528 p. ISBN 9780803954755.

34. Healy, C. C., & Rose, G. L. (2003). Mentor Relationships in the Career Development of Successful Women [Text]. *Journal of Career Development*. 26 (1): 5-18.

35. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action [Text]. Harvard Business Press. 322 p.

36. Niven, P. R. (2002). Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results [Text]. John Wiley & Sons. 336 p.

37. Lawrence, P. (2014). Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution [Text]. John Wiley & Sons. 288 p.

38. Jensen, M. C. (2001). Paying People to Lie: The Truth About the Budgeting Process [Text]. *European Financial Management*. 9(3), 379-406.

39. Schenk, J. (2009). Performance Dashboards and Analysis for Value

Creation [Text]. John Wiley & Sons. 400 p.

40. Kirk, J. Reliability and Validity in Qualitative Research [Text] / J. Kirk, M. L. Miller. - Sage Publications, 1986. 88 p. - ISBN 9780803924703.

41. Lawrence, M. Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy [Text] / M. Lawrence. - Prentice Hall, 2010. 512 p. - ISBN 9780132340069.

42. Drucker, P. The Practice of Management [Text] / P. Drucker. - HarperBusiness, 1954. 404 p. - ISBN 9780060878979.

43. Kaplan, R. S., Norton, D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action [Text] / R. S. Kaplan, D. P. Norton. - Harvard Business Press, 1996. 322 p. - ISBN 9780875846514.

44. Checkland, G. Systems Thinking, Systems Practice [Text] / G. Checkland. - John Wiley & Sons, 1999. 330 p. - ISBN 9780471986065.

45. Flanagan, J. C. The Critical Incident Technique [Text] / J. C. Flanagan. - Psychological Bulletin, 1954. 51(4): 327-358.

46. Drucker, P. The Practice of Management [Text] / P. Drucker. - HarperBusiness, 1954. 404 p. - ISBN 9780060878979.

47. Campbell, J. P. Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology [Text] / J. P. Campbell. - In Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 1990. Pp. 687-732.

48. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action [Text] / R. S. Kaplan, D. P. Norton. Harvard Business Press, 1996. 322 p. - ISBN 9780875846514.

49. Deming, W. E. Out of the Crisis [Text] / W. E. Deming. - MIT Press, 1986. 507 p. - ISBN 9780262541152.

50. Герасименко О. О., Курко О. В. Удосконалення кадрового потенціалу інноваційних підприємств на основі компетентнісного підходу. *Вчені записки : зб. наук. пр.* / Мін-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; відп. ред. А. Ф. Павленко. Київ: КНЕУ, 2012. Вип. 14, Ч. 2. С. 109-114.

51. Білорус Т. В., Омельяненко А. І. Компетентнісний підхід до оцінювання успішності роботи керівника. *Молодий вчений*. 2016. № 2. С. 12-16. URL: [http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/2\\_29\\_2016.pdf](http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/2_29_2016.pdf)

52. Laakso-Manninen R., Viitala R. Competence management and human resource development. Naaga-Helia University of Applied Sciences, 2007. 121 p.

53. Langit L. Foundations of SQL Server 2005 Business Intelligence. APRESS, 2007. 415 p.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

# ПРИКЛАД УПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЧЕРКАСЬКІЙ ТРАНСПОРТНО- ЕКСПЕДИТОРСЬКІЙ КОМПАНІЇ

## Місія та цінності

**Місія:** Забезпечення надійних та ефективних транспортно-експедиторських послуг для клієнтів з урахуванням інноваційних підходів, стійкого розвитку та соціальної відповідальності.

## Цінності:

- **Інновації:** Постійне впровадження нових технологій для підвищення якості послуг.
- **Надійність:** Високий рівень відповідальності та надійності у виконанні обов'язків.
- **Розвиток:** Підтримка професійного та особистісного розвитку працівників.
- **Соціальна відповідальність:** Врахування соціальних та екологічних аспектів у діяльності компанії.

## Аналіз середовища

### Зовнішній аналіз:

- Оцінка регіональних та національних тенденцій у транспортно-експедиторській галузі.
- Аналіз конкурентного середовища та потреб клієнтів.
- Врахування економічних, соціальних та технологічних факторів, які впливають на діяльність компанії.

### Внутрішній аналіз:

- Оцінка внутрішніх ресурсів та можливостей компанії.
- Аналіз організаційної структури, культури та процесів.
- Оцінка компетенцій та рівня задоволеності працівників.

## Стратегічні цілі

1. Досягнення лідерства на ринку:

- Підвищення якості та надійності транспортно-експедиторських послуг.
  - Впровадження інновацій для покращення обслуговування клієнтів.
2. Розширення присутності в нових регіонах:
- Вихід на нові ринки та збільшення географічного охоплення послуг.
  - Створення нових підрозділів у стратегічно важливих регіонах.
3. Підвищення якості обслуговування клієнтів:
- Впровадження стандартів обслуговування для забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів.
  - Постійне вдосконалення процесів обслуговування.

### **Програми розвитку**

#### **1. Глобальна програма навчання для працівників:**

- *Онлайн-курси.* Надання доступу до сучасних онлайн-курсів, що дозволяють працівникам підвищувати свою кваліфікацію у зручний для них час.
- *Тренінги та семінари.* Проведення регулярних тренінгів та семінарів з лідерства, інновацій та клієнтоорієнтованості.
- *Наставництво та коучинг.* Запровадження програм наставництва для нових працівників та коучинг для розвитку лідерських якостей.

### **Ініціативи з мотивації**

#### **1. Система винагород:**

- *Бонуси за досягнення цілей.* Запровадження бонусної системи для заохочення досягнення стратегічних цілей.
- *Програми участі у прибутках.* Надання працівникам можливості брати участь у розподілі прибутків компанії.

- *Визнання та нагороди.* Відзначення видатних досягнень працівників через різні форми визнання, включаючи нагороди та публічні подяки.

### **Моніторинг і оцінка**

#### **1. Регулярне оцінювання результатів:**

- *Опитування працівників.* Проведення регулярних опитувань для оцінки задоволеності та виявлення потреб працівників.
- *Аналіз продуктивності.* Використання інструментів для моніторингу та аналізу продуктивності працівників та підрозділів.
- *Оцінка досягнення стратегічних цілей.* Регулярний аналіз прогресу у досягненні стратегічних цілей та коригування дій у разі необхідності.

### **Висновок**

Упровадження корпоративної стратегії управління персоналом в Черкаській транспортно-експедиторській компанії забезпечить синергію між загальною стратегією компанії та управлінням її людськими ресурсами. Це дозволить підвищити ефективність управління персоналом, покращити мотивацію та задоволеність працівників, а також забезпечити стійке зростання та конкурентоспроможність компанії.

## **ПРИКЛАД УПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА РІВНІ ОКРЕМИХ БІЗНЕС-НАПРЯМІВ У ЧЕРКАСЬКІЙ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИТОРСЬКІЙ КОМПАНІЇ**

### **Вступ**

Для багатопрофільних компаній, таких як Черкаська транспортно-експедиторська компанія, важливо розробити стратегії управління персоналом, які адаптуються до специфіки кожного бізнес-напряму. Це дозволяє більш ефективно використовувати ресурси та досягати стратегічних цілей кожної сфери діяльності.

### **Основні бізнес-напрями діяльності компанії**

1. Міжнародні транспортні послуги
2. Внутрішні транспортні послуги
3. Складські та логістичні послуги

### **Стратегія управління персоналом для кожного бізнес-напряму**

#### **1. Міжнародні транспортні послуги**

**Мета:** Забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів на міжнародних маршрутах, розширити географію послуг та підвищити конкурентоспроможність на світовому ринку.

#### **Стратегічні цілі**

- Підвищення кваліфікації персоналу з міжнародних стандартів перевезень.
- Розвиток знань з митного законодавства та логістики.
- Упровадження нових технологій для покращення процесів управління транспортом.

#### **Програми розвитку**

- *Навчання та сертифікація.* Організація курсів та тренінгів з міжнародних стандартів перевезень, митного законодавства та логістики.
- *Мовна підготовка.* Проведення курсів з вивчення іноземних мов для поліпшення комунікації з міжнародними партнерами.

- *Технологічні інновації.* Впровадження систем управління транспортом, які дозволяють відстежувати вантажі в режимі реального часу.

#### **Ініціативи з мотивації**

- Бонуси за виконання та перевиконання планових показників на міжнародних маршрутах.

- Визнання та нагороди за успішне впровадження інновацій та підвищення якості обслуговування клієнтів.

#### **Моніторинг і оцінка**

- Регулярний аналіз показників ефективності міжнародних перевезень.

- Оцінка задоволеності клієнтів та партнерів.

## **2. Внутрішні транспортні послуги**

**Мета:** Забезпечити високу ефективність та надійність внутрішніх перевезень, оптимізувати маршрути та знизити витрати.

#### **Стратегічні цілі**

- Оптимізація маршрутів для зниження витрат на перевезення.

- Підвищення кваліфікації водіїв та технічного персоналу.

- Покращення умов праці та безпеки.

#### **Програми розвитку**

- *Навчання водіїв.* Регулярні курси підвищення кваліфікації для водіїв з акцентом на безпеку та ефективність.

- *Оптимізація маршрутів.* Використання сучасних технологій для планування та оптимізації маршрутів перевезень.

- *Умови праці.* Покращення умов праці та забезпечення відповідного технічного обслуговування транспорту.

#### **Ініціативи з мотивації**

- Програми заохочення для водіїв за безпечне та ефективне водіння.

- Визнання та нагороди за найкращі показники ефективності та безпеки.

### **Моніторинг і оцінка**

- Аналіз ефективності маршрутів та витрат на перевезення.
- Оцінка задоволеності працівників умовами праці.

### **3. Складські та логістичні послуги**

**Мета:** Забезпечити ефективне управління складськими запасами, зменшити час обробки замовлень та покращити логістичні процеси.

#### **Стратегічні цілі**

- Оптимізація процесів управління складськими запасами.
- Підвищення кваліфікації логістичного персоналу.
- Впровадження нових технологій для покращення обробки замовлень.

#### **Програми розвитку**

*Навчання з логістики.* Організація курсів та тренінгів з управління складськими запасами та логістичними процесами.

- *Технологічні інновації.* Впровадження систем управління складом (WMS) для автоматизації процесів обробки замовлень.
- *Оптимізація процесів.* Використання аналітичних інструментів для оптимізації логістичних процесів та зниження витрат.

#### **Ініціативи з мотивації**

- Бонуси за зниження часу обробки замовлень та покращення показників ефективності.
- Визнання та нагороди за успішне впровадження технологічних інновацій та покращення логістичних процесів.

### **Моніторинг і оцінка**

- Регулярний аналіз ефективності управління складськими запасами та логістичними процесами.
- Оцінка задоволеності клієнтів та партнерів.

### **Висновок**

Упровадження стратегії управління персоналом на рівні окремих бізнес-напрямків у Черкаській транспортно-експедиторській компанії

дозволяє адаптувати підходи до специфіки кожного напрямку діяльності, що забезпечує більш ефективне використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компанії та забезпечить стійке зростання у всіх сферах діяльності.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

10.02 – МКР. 1873 «С» 2023.10.16. 010 УП

**КІЩЕНКО ОЛЕГ АНДРІЙОВИЧ**

**2024 р.**