

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет економіки і управління _____

Кафедра економіки і підприємництва _____

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему: Розвиток здатності персоналу до трансформації як стратегічний
ресурс підприємства

здобувач _____ **II** курсу _____ групи **УПЕП-23дм**

спеціальність: 076 Підприємництво та торгівля

Дібров А. М.

(ПІБ здобувача)



_____ (підпис)

Керівник роботи проф., д.держ.упр. Ольшанський О.В.

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

_____ (підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет економіки і управління

Кафедра економіки і підприємництва

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

« ____ » _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Діброва Андрія Михайловича
(прізвище, ім'я та по батькові здобувача)

1. Тема роботи: Розвиток здатності персоналу до трансформації як стратегічний ресурс підприємства

керівник роботи Ольшанський Олександр Вікторович, д.держ.упр., професор
(прізвище, ім'я та по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом університету від « 10 » жовтня 2024 року № 76/14.01

2. Строк подання студентом роботи до захисту 11 грудня 2024 р.

3. Вихідні дані: 3.1. Інформація про сферу діяльності підприємства. 3.2. Інформація про сучасні технології в сфері діяльності підприємства. 3.3. Дані про фінансово-економічний стан досліджуваного підприємства. 3.4. Інформація про трудові ресурси підприємства. 3.5. Нормативно-правові акти, теоретичні та методичні джерела за темою кваліфікаційної роботи.

4. Зміст основної частини (перелік питань, які потрібно розробити):

4.1. Викладення результатів теоретичних та методичних досліджень за темою.

4.2. Загальна характеристика підприємства та сфери його діяльності. 4.3. Оцінка сучасного фінансово-економічного стану підприємства. 4.4. Аналіз трудових ресурсів підприємства. 4.5. Обґрунтування заходів з розвитку здатності персоналу досліджуваного підприємства до трансформації.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Таблиці, рисунки та інший демонстраційний матеріал.

6. Консультанти розділів

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

7. Дата видачі завдання « 11 » жовтня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів виконання кваліфікаційної магістерської роботи | Строк виконання етапів | Примітка |
|-------|---|------------------------|----------|
| 1 | Аналіз літератури за темою кваліфікаційної роботи | Жовтень 2024 р. | |
| 2 | Робота над розділом 1 | Жовтень 2024 р. | |
| 3 | Робота над розділом 2 | Листопад 2024 р. | |
| 4 | Робота над розділом 3 | Листопад 2024 р. | |
| 5 | Робота над вступом та висновками | Листопад 2024 р. | |
| 6 | Оформлення роботи | Грудень 2024 р. | |
| 7 | Підготовка демонстраційного матеріалу та доповіді | Грудень 2024 р. | |

Здобувач



(підпис)

Дібров А. М.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Ольшанський О. В.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 83 стор., 15 табл., 5 рис., 65 джерел.

Об'єктом дослідження є процеси формування та розвитку здатності персоналу до трансформації в умовах змін на підприємстві.

Предмет дослідження є механізми, інструменти та підходи до підвищення адаптивності й інноваційності персоналу як стратегічного ресурсу підприємства.

Мета дослідження: Розробити науково обґрунтовані підходи та рекомендації щодо розвитку здатності персоналу до трансформації як стратегічного ресурсу для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

За результатами дослідження були виявлені можливості і обґрунтовано заходи щодо вдосконалення стратегічного управління розвитком здатності персоналу до змін; оцінено вплив розвитку трансформаційних компетенцій працівників на ефективність діяльності підприємства.

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС,
АДАПТИВНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ, РОЗВИТОК КОМПЕТЕНЦІЙ

ABSTRACT

Master's Thesis: 83 pages, 15 tables, 5 figures, 65 sources.

The object of the research is the processes of forming and developing the ability of personnel to undergo transformation under conditions of organizational change.

The subject of the research is the mechanisms, tools, and approaches to enhancing the adaptability and innovativeness of personnel as a strategic resource for the enterprise.

The purpose of the research: To develop scientifically grounded approaches and recommendations for fostering the transformation capability of personnel as a strategic resource to enhance the competitiveness of the enterprise.

The research identified opportunities and substantiated measures for improving the strategic management of personnel transformation capability development. The impact of developing employees' transformational competencies on the efficiency of enterprise operations was evaluated.

PERSONNEL TRANSFORMATION, STRATEGIC RESOURCE,
EMPLOYEE ADAPTABILITY, COMPETENCY DEVELOPMENT

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП | 7 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЗДАТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ДО ТРАНСФОРМАЦІЇ ЯК СТРАТЕГІЧНОГО РЕСУРСУ ПІДПРИЄМСТВА | 9 |
| 1.1. Теоретичні основи розвитку здатності персоналу до трансформації..... | 9 |
| 1.2. Оцінка готовності персоналу до трансформації на підприємстві..... | 17 |
| 1.3. Напрями та інструменти розвитку здатності персоналу до трансформації | 27 |
| Висновки до розділу 1 | 33 |
| РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «КРОМБЕРГ ЕНД ШУБЕРТ УКРАЇНА ЛУ» ТА АНАЛІЗ ЙОГО ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ | 35 |
| 2.1. Сфера діяльності та продукція ТОВ Сфера діяльності та продукція «КРОМБЕРГ ЕНД ШУБЕРТ УКРАЇНА ЛУ»..... | 35 |
| 2.2. .Аналіз господарської діяльності ТОВ «КРОМБЕРГ ЕНД ШУБЕРТ УКРАЇНА ЛУ» | 44 |
| 2.3. Оцінка ефективності використання трудових ресурсів..... | 49 |
| Висновки до розділу 2 | 63 |
| РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО РОЗВИТКУ ЗДАТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ДО ТРАНСФОРМАЦІЇ ТОВ «КРОМБЕРГ ЕНД ШУБЕРТ УКРАЇНА ЛУ» | 66 |
| Висновки до розділу 3 | 71 |
| ВИСНОВКИ..... | 73 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 76 |

ВСТУП

У сучасних умовах швидких змін економічного середовища, технологічних проривів і зростання конкуренції здатність персоналу до трансформації стає ключовим стратегічним ресурсом для підприємств. Гнучкість, адаптивність і здатність швидко засвоювати нові знання забезпечують підприємствам конкурентні переваги, дозволяючи ефективно реагувати на виклики та використовувати можливості, що виникають у процесі змін. Розвиток цієї здатності в персоналу забезпечує не лише стабільність підприємства, але й його довгостроковий розвиток у мінливих умовах ринку.

Актуальність теми також обумовлена необхідністю впровадження інновацій, оптимізації внутрішніх бізнес-процесів та розширення можливостей організацій у період економічної нестабільності. Підприємства, які приділяють увагу формуванню культури постійного вдосконалення серед працівників, здатні досягати більш високих результатів у реалізації стратегічних цілей, що робить цю тему особливо важливою для дослідження.

Об'єктом дослідження є процеси формування та розвитку здатності персоналу до трансформації в умовах змін на підприємстві.

Предмет дослідження є механізми, інструменти та підходи до підвищення адаптивності й інноваційності персоналу як стратегічного ресурсу підприємства.

Мета дослідження: Розробити науково обґрунтовані підходи та рекомендації щодо розвитку здатності персоналу до трансформації як стратегічного ресурсу для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Завдання дослідження

1. Проаналізувати теоретичні аспекти здатності персоналу до трансформації та її значення для стратегії підприємства.

2. Дослідити сучасні методи та інструменти розвитку адаптивності персоналу.
3. Визначити ключові фактори, що впливають на формування трансформаційних навичок працівників.
4. Розробити рекомендації щодо вдосконалення стратегічного управління розвитком здатності персоналу до змін.
5. Оцінити вплив розвитку трансформаційних компетенцій працівників на ефективність діяльності підприємства.

В ході виконання роботи використано традиційні методи наукових досліджень: аналіз, синтез, дедукція і індукція, а також загальнонаукові методи пізнання: описовий метод, метод аналітичного порівняння даних, зібраних під час проходження практики на підприємстві, аналіз літературних джерел, методи економічного аналізу, методи прогнозування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЗДАТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ДО ТРАНСФОРМАЦІЇ ЯК СТРАТЕГІЧНОГО РЕСУРСУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні основи розвитку здатності персоналу до трансформації

Трансформаційні зміни на підприємствах є невід'ємною складовою сучасного бізнес-середовища. Динамічний розвиток технологій, глобалізація та зростаючі очікування споживачів змушують організації постійно адаптуватися до нових умов, впроваджуючи інновації та оптимізуючи внутрішні процеси. У цьому контексті персонал відіграє ключову роль, адже саме від його здатності до трансформації залежить ефективність змін та їх вплив на стратегічний розвиток підприємства.

Здатність персоналу до трансформації визначається як сукупність навичок, компетенцій, готовності до змін і здатності до навчання, що дозволяють працівникам адаптуватися до нових умов роботи, ефективно реагувати на виклики та вносити позитивний вклад у реалізацію змін. Цей аспект стає особливо важливим у періоди невизначеності, коли підприємства змушені переглядати свої стратегії, змінювати організаційну структуру або переходити на нові бізнес-моделі.

Одним із ключових факторів розвитку здатності до трансформації є навчання персоналу. Сучасні організації активно впроваджують програми розвитку компетенцій, спрямовані на розширення професійних знань, удосконалення комунікативних навичок та підвищення гнучкості працівників. Зокрема, для успішного здійснення змін важливими є такі навички, як критичне мислення, уміння працювати в умовах невизначеності, вирішення проблем і робота в команді.

Важливим інструментом розвитку здатності персоналу до трансформації є коучинг і менторство. Ці методи дозволяють не лише забезпечити підтримку працівників у процесі адаптації до змін, а й

стимулюють їхню професійну мотивацію. Ментори й коучі допомагають працівникам визначити особисті та професійні цілі, спрямовують їхні зусилля на досягнення бажаних результатів, розвиваючи водночас їхні адаптивні навички.

Трансформаційна здатність персоналу безпосередньо залежить від корпоративної культури підприємства. Організації, які заохочують інновації, гнучкість і відкритість до нових ідей, створюють сприятливе середовище для розвитку працівників. Натомість у підприємствах із жорсткою ієрархічною структурою або опором до змін адаптація працівників до нових умов може бути значно ускладненою.

Узгодження цілей підприємства із цілями працівників також є важливим аспектом забезпечення здатності до трансформації. Працівники повинні розуміти, як їхня діяльність сприяє досягненню стратегічних завдань організації, і відчувати себе частиною команди, що працює над спільними цілями. Це вимагає ефективної комунікації між керівництвом і персоналом, а також чіткого формулювання завдань і очікувань.

Особливу увагу слід приділити мотиваційним механізмам. Дослідження свідчать, що працівники з високим рівнем внутрішньої мотивації легше адаптуються до змін і активно залучаються до процесу їхнього впровадження. Для підтримки мотивації працівників організації можуть використовувати різноманітні стимули: від фінансових бонусів за досягнення конкретних результатів до визнання заслуг у колективі.

Крім того, значну роль у формуванні здатності до трансформації відіграють інформаційні технології. Автоматизація процесів, впровадження систем управління знаннями, використання цифрових платформ для навчання та комунікації сприяють підвищенню ефективності роботи персоналу. Цифровізація дозволяє працівникам швидше освоювати нові інструменти та технології, необхідні для виконання їхніх функцій.

Додатково важливим аспектом є стресостійкість працівників. У періоди трансформаційних змін стрес стає поширеним явищем, що може негативно

впливати на продуктивність і моральний стан персоналу. Для мінімізації стресу організації можуть впроваджувати програми психологічної підтримки, проводити тренінги з управління стресом і забезпечувати сприятливі умови праці.

Для оцінки здатності персоналу до трансформації можуть використовуватися різні методи: опитування, тестування, аналіз результатів діяльності. Це дозволяє визначити сильні та слабкі сторони працівників і розробити індивідуальні програми розвитку.

У контексті сучасного бізнес-середовища здатність до трансформації має не лише внутрішню цінність для підприємства, але й впливає на його конкурентоспроможність на ринку. Підприємства, що успішно впроваджують зміни, отримують можливість ефективніше використовувати ресурси, знижувати витрати й швидше реагувати на запити споживачів.

Табл.1.1 демонструє ключові фактори, які впливають на здатність персоналу до трансформації.

Таблиця 1.1.

Ключові фактори, які впливають на здатність персоналу до трансформації

| Фактор | Опис |
|-------------------------|--|
| Навчання та розвиток | Розширення професійних компетенцій, освоєння нових навичок |
| Мотивація | Внутрішня й зовнішня мотивація до змін |
| Корпоративна культура | Підтримка інновацій та відкритість до змін |
| Інформаційні технології | Використання цифрових інструментів для навчання та комунікації |
| Лідерство | Підтримка керівників у реалізації змін |
| Психологічна підтримка | Програми з управління стресом та забезпечення сприятливих умов праці |

Підсумовуючи, розвиток здатності персоналу до трансформації є багатограним процесом, що охоплює навчання, підтримку мотивації,

адаптацію до змін і впровадження інноваційних підходів. Створення сприятливих умов для розвитку цих аспектів сприяє підвищенню ефективності підприємства та його конкурентоспроможності.

Управління розвитком персоналу є однією з основних функцій сучасного менеджменту, яка забезпечує підприємству можливість адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Ефективне управління розвитком персоналу сприяє формуванню здатності працівників до трансформації, що має ключове значення для довгострокового успіху організації.

Управління розвитком персоналу охоплює низку взаємопов'язаних процесів, які включають планування, організацію, мотивацію, навчання та оцінку працівників. Ці процеси дозволяють вчасно виявляти потреби у розвитку, розробляти відповідні стратегії та забезпечувати їх реалізацію. Одним із важливих аспектів є орієнтація на індивідуальні потреби працівників, що дозволяє не лише підвищити їхню кваліфікацію, а й забезпечити високу зацікавленість у процесі змін.

Навчання є основним інструментом у формуванні трансформаційної здатності персоналу. У сучасних умовах акцент робиться не лише на традиційні форми навчання, такі як тренінги та семінари, але й на використання дистанційних форматів, онлайн-курсів, інтерактивних платформ і симуляцій. Це дозволяє працівникам у зручний час здобувати нові знання, адаптуючись до змін у технологіях або вимогах до їхньої роботи.

Ще одним важливим аспектом управління розвитком персоналу є формування компетенцій. Компетенції працівників визначаються як поєднання знань, навичок і поведінкових характеристик, які дозволяють виконувати поставлені завдання на високому рівні. Компетентні працівники здатні швидко реагувати на виклики, адаптуватися до нових умов і брати участь у реалізації стратегічних змін.

Розвиток лідерських компетенцій працівників є окремим напрямом у процесі управління. Лідерство відіграє важливу роль у впровадженні змін,

адже лідери виступають агентами трансформації, які мотивують інших, забезпечують координацію та виступають провідниками нових ідей. Особливу увагу варто приділяти формуванню лідерства середнього рівня, оскільки ці працівники забезпечують зв'язок між керівництвом і основними виконавцями.

Значну роль у формуванні здатності до трансформації відіграє також управління кар'єрою працівників. Програми розвитку кар'єри дозволяють визначити потенційні напрями зростання для кожного працівника, забезпечуючи планомірний розвиток його професійних якостей. Це не лише підвищує мотивацію працівників, а й дозволяє підприємству готувати кадри для виконання нових функцій у майбутньому.

Управління розвитком персоналу має враховувати потребу в гнучкості, яка стає критично важливою у контексті швидких змін. Організації, що пропонують працівникам можливість розвивати навички адаптивності, критичного мислення, інноваційності та вирішення проблем, отримують конкурентну перевагу. Це також допомагає знизити ризики, пов'язані з опором до змін з боку працівників.

Окремою складовою управління розвитком персоналу є комунікація. Ефективна комунікація дозволяє забезпечити працівників необхідною інформацією про цілі та очікувані результати змін, а також створити прозорий механізм зворотного зв'язку. Це сприяє зменшенню невизначеності, що часто супроводжує трансформаційні процеси, і зміцнює довіру між працівниками та керівництвом.

Табл. 1.2 демонструє основні напрями управління розвитком персоналу у формуванні здатності до трансформації.

Значна увага в процесі управління розвитком персоналу має приділятися формуванню стійкої корпоративної культури, яка сприяє змінам. Корпоративна культура, що орієнтована на інновації та співпрацю, стимулює працівників до саморозвитку, ініціативності та участі у трансформаційних процесах.

Таблиця 1.2

Основні напрями управління розвитком персоналу у формуванні здатності до трансформації

| Напрямок | Опис |
|--------------------------|--|
| Навчання | Організація тренінгів, курсів та інших форм здобуття знань |
| Розвиток компетенцій | Підвищення професійних і особистісних якостей працівників |
| Формування лідерства | Підготовка працівників до виконання лідерських ролей |
| Управління кар'єрою | Створення умов для професійного зростання |
| Забезпечення комунікації | Інформування та створення механізмів зворотного зв'язку |
| Мотивація | Використання стимулів для заохочення до змін |

Очікуваними результатами ефективного управління розвитком персоналу є підвищення продуктивності працівників, зниження плинності кадрів, зміцнення позицій підприємства на ринку та забезпечення його довгострокової стійкості. Разом з тим формування здатності до трансформації дозволяє підприємству швидше адаптуватися до нових умов, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати виконання стратегічних завдань.

Таким чином, управління розвитком персоналу відіграє ключову роль у забезпеченні здатності до трансформації, створюючи умови для адаптації працівників до змін, підвищення їхньої кваліфікації та розкриття їхнього потенціалу. Це є основою для підвищення конкурентоспроможності підприємства та його стійкості у швидкоплинному бізнес-середовищі.

У сучасному глобалізованому світі трансформаційні зміни стали невід'ємною складовою стратегічного розвитку підприємств. Особливу роль у цьому процесі відіграє персонал, здатний адаптуватися до змін та впроваджувати інноваційні підходи. Світовий досвід демонструє, що управління трансформаційними змінами через розвиток персоналу є одним із ключових факторів, який визначає успіх підприємств у різних галузях.

Ключові аспекти світового досвіду в цій сфері полягають у впровадженні гнучких моделей управління, інвестуванні в безперервне навчання, використанні технологій для вдосконалення роботи команд і

створенні культури змін. Кожна з цих складових заслуговує на детальний аналіз із урахуванням практик провідних компаній.

Навчання персоналу є базисом для успішного управління трансформаціями. Такі компанії, як Google, Amazon та IBM, активно інвестують у створення внутрішніх навчальних платформ, що дозволяють працівникам оновлювати свої знання та навички відповідно до вимог ринку. Наприклад, IBM запустила програму *SkillsBuild*, яка допомагає працівникам освоювати цифрові компетенції, необхідні для реалізації стратегічних ініціатив компанії.

Навчання часто інтегрується із системами управління знаннями, що дозволяє зберігати корпоративний досвід і передавати його новим співробітникам. Табл.1.3 ілюструє основні типи навчальних програм, які впроваджуються в транснаціональних компаніях.

Таблиця 1.3.

Основні типи навчальних програм, які впроваджуються в
транснаціональних компаніях

| Тип програми | Опис |
|--------------------------|--|
| Внутрішні тренінги | Навчання, орієнтоване на специфіку діяльності компанії |
| Менторство | Індивідуальна робота з досвідченими працівниками |
| Онлайн-курси | Гнучкий формат навчання через цифрові платформи |
| Програми обміну досвідом | Стажування та ротації між підрозділами |
| Інноваційні лабораторії | Простори для експериментів і створення нових рішень |

Світові лідери в бізнесі, такі як Procter & Gamble, Toyota та Microsoft, застосовують гнучкі підходи до управління змінами. Одним із популярних інструментів є методологія *Agile*, яка сприяє швидкому впровадженню змін через ітеративні процеси та командну співпрацю. Toyota, наприклад, використовує підхід *Kaizen*, що передбачає постійне вдосконалення бізнес-процесів за участю всіх працівників.

Цей підхід забезпечує гнучкість, необхідну для адаптації до змін, і сприяє залученню персоналу до процесів управління. Працівники стають активними учасниками трансформацій, що підвищує їхню мотивацію та задоволеність роботою.

Сучасні технології відіграють важливу роль у розвитку персоналу та управлінні змінами. Використання платформ для електронного навчання, таких як Coursera, LinkedIn Learning чи Udeemy, дозволяє підприємствам забезпечувати доступ до навчальних матеріалів у будь-який час і з будь-якого місця.

Компанії також використовують системи аналізу даних для моніторингу ефективності навчальних програм і визначення зон для покращення. Наприклад, SAP запровадила аналітичний інструмент *SuccessFactors*, який дозволяє оцінювати компетенції працівників та прогнозувати їхній потенціал для участі у стратегічних проектах.

Культура змін є важливим елементом трансформаційного управління. Провідні компанії світу створюють середовище, в якому співробітники не бояться пропонувати нові ідеї, експериментувати та брати відповідальність за результати. Компанія Apple, наприклад, активно підтримує культуру інновацій, заохочуючи співробітників до творчості та креативного підходу до вирішення проблем.

Ключовим фактором успіху в цьому аспекті є ефективна комунікація. Регулярні зустрічі, відкриті форуми для обговорення ідей і прозорість у прийнятті рішень сприяють зміцненню довіри між керівництвом і працівниками.

Ефективне управління трансформаційними змінами через розвиток персоналу приносить підприємствам значні економічні вигоди. До них належать:

- підвищення продуктивності праці завдяки зростанню кваліфікації працівників;
- скорочення витрат, пов'язаних із плинністю кадрів;

- зростання інноваційного потенціалу компанії, що дозволяє займати лідерські позиції на ринку;
- підвищення задоволеності клієнтів через покращення якості продуктів і послуг.

Світовий досвід свідчить, що інвестиції в персонал окупаються через підвищення ефективності бізнесу та зміцнення конкурентних позицій компанії.

Таким чином, управління трансформаційними змінами через розвиток персоналу є комплексним процесом, який охоплює навчання, впровадження гнучких моделей управління, використання технологій та створення культури змін. Застосування передових практик у цій сфері дозволяє підприємствам адаптуватися до змін, досягати стратегічних цілей і забезпечувати довгостроковий розвиток.

1.2. Оцінка готовності персоналу до трансформації на підприємстві

В умовах швидких економічних, технологічних та соціальних трансформацій підготовка персоналу до змін стає ключовою передумовою для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Українські компанії стикаються з викликами, які обумовлені як глобальними трендами, так і специфічними умовами перехідної економіки та нестабільності. Аналіз сучасного стану підготовки персоналу до змін на підприємствах України дозволяє оцінити, наскільки ефективно використовуються ресурси для розвитку працівників і які напрямки потребують удосконалення.

Український бізнес, особливо в посткризовий період, демонструє зростання зацікавленості у впровадженні змін, спрямованих на підвищення ефективності управління. Однак підготовка персоналу до змін часто має фрагментарний характер і залежить від галузі, масштабу підприємства, а також фінансових можливостей.

Великі корпорації, такі як «Метінвест», «Укрзалізниця» та «Нова Пошта», запроваджують комплексні програми розвитку персоналу, орієнтовані на адаптацію до нових викликів. Водночас на малих і середніх підприємствах (МСП) переважають традиційні підходи до навчання, які здебільшого орієнтовані на вирішення поточних завдань, а не на стратегічний розвиток.

Серед ключових особливостей можна виділити:

- недостатній рівень інтеграції навчання із загальною стратегією розвитку підприємств;
- низький рівень цифровізації освітніх процесів, особливо в МСП;
- обмежені фінансові ресурси для інвестицій у навчання;
- акцент на теоретичні знання замість розвитку практичних навичок.

Корпоративне навчання є основою для підготовки працівників до змін. Однак, за даними досліджень, лише 30% українських підприємств мають систематичний підхід до навчання персоналу. Решта компаній проводять навчальні заходи лише епізодично, що ускладнює формування культури змін.

Одним із найкращих прикладів є підхід компанії «Нова Пошта», яка впровадила онлайн-платформу для навчання працівників на всіх рівнях. Це дозволяє швидко адаптувати програми до потреб компанії та залучати більшу кількість працівників до навчального процесу.

Проте більшість підприємств, особливо у традиційних галузях, таких як виробництво чи сільське господарство, ще не впровадили подібні ініціативи через обмежений доступ до цифрових технологій або відсутність відповідних компетенцій.

Сучасний стан підготовки персоналу до змін характеризується наявністю низки перешкод, серед яких:

1. Відсутність фінансової стабільності: Економічна нестабільність та обмеження бюджету змушують підприємства скорочувати витрати на навчання персоналу.

2. Слабка корпоративна культура: Багато українських компаній не створюють умов для підтримки ініціатив працівників або їх залучення до процесів трансформації.
3. Низький рівень цифрової грамотності: Серед працівників, особливо старшого покоління, спостерігається дефіцит знань у сфері інформаційних технологій, що ускладнює адаптацію до цифрових інновацій.
4. Нерозвиненість інфраструктури для навчання: На багатьох підприємствах відсутні центри навчання чи платформи для підвищення кваліфікації.

Аналіз даних про український ринок підготовки персоналу до змін демонструє такі тенденції:

- Лише 20% працівників регулярно проходять навчання для адаптації до нових умов.
- Близько 35% компаній у сфері послуг інвестують у розвиток персоналу, тоді як у виробничому секторі цей показник не перевищує 15%.
- 40% підприємств вважають, що їхні працівники недостатньо підготовлені до роботи в умовах змін.

Табл. 1.4 ілюструє рівень інвестицій у навчання персоналу за різними галузями економіки.

Таблиця 1.4

Рівень інвестицій у навчання персоналу за різними галузями економіки

| Галузь | Частка підприємств, які інвестують у навчання, % |
|-------------------------|--|
| Інформаційні технології | 75 |
| Послуги | 50 |
| Виробництво | 15 |
| Сільське господарство | 10 |

Незважаючи на перешкоди, деякі підприємства демонструють позитивний досвід у підготовці персоналу до змін. Наприклад, «Райффайзен

Банк Аваль» активно впроваджує програми з розвитку лідерських навичок для керівників середньої ланки. Це дозволяє зміцнити внутрішній кадровий резерв та забезпечити стійкість до зовнішніх викликів.

Інший приклад — компанія «Фармак», яка організовує регулярні тренінги для співробітників із впровадження інновацій у виробничі процеси. Це сприяє підвищенню ефективності роботи і конкурентоспроможності підприємства.

Для покращення стану підготовки персоналу до змін на українських підприємствах необхідно:

1. Створювати довгострокові стратегії розвитку працівників, які враховують потреби підприємства.
2. Впроваджувати цифрові платформи для навчання та обміну досвідом.
3. Залучати зовнішніх експертів та використовувати передовий міжнародний досвід.
4. Формувати корпоративну культуру, орієнтовану на зміни та інновації.

Таким чином, сучасний стан підготовки персоналу до змін на підприємствах України є нерівномірним і залежить від низки зовнішніх та внутрішніх факторів. Впровадження системного підходу до навчання дозволить підвищити ефективність змін і забезпечити стійкість бізнесу в умовах трансформацій.

Здатність персоналу до трансформації є ключовою умовою успішної адаптації підприємств до змін, особливо в умовах постійної економічної, технологічної та соціальної турбулентності. Для ефективного управління трансформаціями необхідно не лише запроваджувати відповідні стратегії, але й розуміти, наскільки працівники готові до змін, які чинники впливають на їхню адаптивність та як можна підвищити їхню залученість у трансформаційні процеси.

Діагностика здатності персоналу до трансформації передбачає виявлення рівня адаптивності працівників, їхніх психологічних та

професійних характеристик, а також організаційних умов, які сприяють або перешкоджають змінам. Це дозволяє:

- визначити сильні та слабкі сторони персоналу;
- оцінити рівень мотивації та готовності до участі в трансформаційних процесах;
- виявити потенційні ризики, пов'язані з низькою здатністю окремих працівників чи команд до адаптації;
- розробити персоналізовані програми навчання та розвитку.

Для аналізу здатності персоналу до трансформації використовуються різноманітні методи, які можна умовно поділити на три групи: якісні, кількісні та комбіновані.

Якісні методи

1. Інтерв'ю та фокус-групи. Інтерв'ю з керівниками, працівниками та командами дозволяють виявити їхнє ставлення до змін, страхи, побоювання та очікування. Фокус-групи, в свою чергу, дають змогу отримати колективну думку щодо змін і оцінити загальний настрій у колективі.
2. SWOT-аналіз персоналу. Дозволяє виявити сильні та слабкі сторони працівників, а також можливості та загрози в контексті впровадження змін.
3. Оцінка корпоративної культури. Аналіз корпоративної культури дає змогу зрозуміти, чи підтримує вона зміни, чи створює бар'єри для їхнього впровадження.

Кількісні методи

1. Анкетування. Анкетування є найбільш поширеним методом, що дозволяє зібрати великий обсяг даних про рівень готовності персоналу до змін. Зазвичай використовуються стандартизовані анкети, які містять запитання про ставлення до змін, рівень стресостійкості, мотивацію тощо.

2. Тестування. Психологічні тести допомагають оцінити такі характеристики, як гнучкість мислення, здатність до навчання, емоційна стабільність та відкритість до нового. Серед популярних тестів – опитувальник Big Five (Велика п'ятірка), тести на рівень стресостійкості та когнітивні здібності.
3. Метод 360 градусів. Включає оцінку працівника з боку керівників, колег та підлеглих. Цей метод дозволяє отримати всебічну картину здатності працівника до змін.

Комбіновані методи

1. Аналіз компетенцій. Включає оцінку професійних знань, навичок та поведінкових характеристик працівників. Для цього використовуються як інтерв'ю, так і анкетування, а також спостереження за працівниками в робочих ситуаціях.
2. Моделювання ситуацій. Працівникам пропонують виконати завдання в умовах, що імітують реальні зміни. Це дозволяє оцінити, як вони реагують на нові умови, працюють у команді та вирішують проблеми.

Використання цифрових інструментів

З розвитком технологій дедалі більшої популярності набувають цифрові платформи для діагностики. Вони дозволяють автоматизувати процес збору та аналізу даних. Серед таких інструментів можна виділити:

- платформи для опитувань (наприклад, SurveyMonkey, Google Forms);
- HRM-системи для збору інформації про компетенції працівників;
- сервіси для онлайн-тестування (TalentLMS, TestGorilla).

Перешкоди у використанні методів

Попри різноманіття інструментів, у процесі діагностики часто виникають труднощі:

1. Суб'єктивність: При використанні якісних методів (інтерв'ю, спостереження) є ризик суб'єктивної інтерпретації результатів.

2. Спротив персоналу: Працівники можуть сприймати діагностику як контроль або оцінювання, що викликає недовіру та нещирість у відповідях.
3. Обмежені ресурси: Малий і середній бізнес часто не має можливостей для використання дорогих інструментів або залучення зовнішніх експертів.

Результати діагностики дозволяють підприємствам визначити, які зміни необхідно внести в систему управління персоналом, щоб підвищити їхню здатність до трансформації. Наприклад:

- розробити програми навчання для підвищення рівня гнучкості та адаптивності працівників;
- впровадити заходи для зменшення рівня стресу та покращення психологічного клімату в колективі;
- сформуванню стратегію змін, яка буде зрозумілою і прийнятною для всіх працівників.

На багатьох українських підприємствах уже використовуються ефективні методи діагностики. Наприклад, компанія «Київстар» впроваджує регулярні оцінки готовності персоналу до змін через платформу для анкетування та тестування. Це дозволяє ідентифікувати потенційні ризики та розробляти індивідуальні плани розвитку.

Інший приклад – компанія «Фармак», яка використовує метод 360 градусів для оцінки компетенцій керівників середньої ланки, що сприяє формуванню кадрового резерву та підвищенню ефективності трансформаційних змін.

Таким чином, методи діагностики здатності персоналу до трансформації є важливим інструментом для українських підприємств, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними в умовах нестабільності. Використання сучасних підходів та інструментів дозволяє не лише оцінити рівень готовності працівників до змін, а й створити умови для їхнього

успішного впровадження, що сприятиме зростанню ефективності роботи підприємств.

Сучасний бізнес-середовище постійно зазнає змін через глобалізацію, цифровізацію, економічну нестабільність і зростаючу конкуренцію. У цих умовах адаптивність і здатність до інновацій стають критично важливими для забезпечення сталого розвитку підприємств. Одним із ключових ресурсів для досягнення цих цілей є персонал, здатний швидко реагувати на зміни, впроваджувати нові ідеї та використовувати сучасні технології.

Адаптивність працівників визначає їхню здатність швидко пристосовуватись до нових умов, засвоювати нові знання та змінювати свої підходи до виконання завдань. Інноваційність, у свою чергу, передбачає здатність генерувати нові ідеї, пропонувати нестандартні рішення та застосовувати їх у практичній діяльності.

Розвиток цих навичок має стратегічне значення, оскільки:

- сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства;
- забезпечує гнучкість у реагуванні на виклики ринку;
- стимулює розвиток нових продуктів, послуг і бізнес-моделей;
- підвищує продуктивність праці та залученість працівників;
- створює умови для сталого зростання та довгострокового успіху.

Фактори, що впливають на розвиток адаптивних і інноваційних навичок

1. Організаційна культура. Культура відкритості до змін, підтримка інноваційних ідей та сприяння експериментам є основою для розвитку відповідних навичок.
2. Рівень цифровізації. Використання сучасних технологій, автоматизація процесів та впровадження цифрових платформ значно розширюють можливості працівників для генерування ідей і швидкої адаптації до змін.

3. Навчання та розвиток персоналу. Професійне навчання, підвищення кваліфікації та програми менторства є важливими інструментами для підвищення рівня адаптивності та інноваційності працівників.
4. Мотивація та стимулювання. Чіткі стимули, такі як бонуси за ідеї, кар'єрний розвиток або визнання на корпоративному рівні, мотивують працівників до інноваційної діяльності.
5. Лідерство. Лідери, які підтримують зміни та інновації, відіграють ключову роль у формуванні відповідних навичок у працівників.

Методи оцінки адаптивності та інноваційності працівників

Для оцінки рівня розвитку цих навичок використовуються різноманітні методи:

1. Тестування та анкетування. Проводяться стандартизовані тести для визначення рівня гнучкості мислення, здатності до навчання, стресостійкості та інших характеристик.
2. Аналіз компетенцій. Визначення відповідності навичок працівників вимогам сучасного ринку через оцінку їхніх професійних компетенцій.
3. Метод кейсів. Працівникам пропонують вирішити конкретні завдання, які моделюють ситуації змін або потребують застосування інноваційного підходу.
4. Метод 360 градусів. Забезпечує всебічний аналіз, оскільки включає оцінки керівників, колег та підлеглих.
5. Спостереження за поведінкою. Дозволяє оцінити, як працівники реагують на нові виклики, які рішення вони пропонують та як впроваджують зміни.

Розвиток цих навичок вимагає інтеграції відповідних заходів у стратегію управління персоналом. Для цього підприємства можуть:

- розробити програми навчання, орієнтовані на розвиток гнучкості мислення, креативності та здатності до самостійного прийняття рішень;
- створити внутрішні інноваційні лабораторії, де працівники можуть тестувати нові ідеї та пропонувати вдосконалення;

- запровадити програми обміну досвідом з іншими компаніями чи міжнародними партнерами;
- використовувати гейміфікацію для підвищення зацікавленості працівників у впровадженні змін.

Очікувані результати від розвитку адаптивності та інноваційності

1. Підвищення продуктивності праці. Завдяки підвищенню рівня гнучкості та відкритості до нового працівники зможуть ефективніше виконувати завдання в умовах змін.
2. Інноваційний розвиток підприємства. Залучення працівників до процесів генерування та реалізації ідей стимулює впровадження нових продуктів, послуг і технологій.
3. Посилення конкурентоспроможності. Підприємства, які мають високий рівень інноваційності серед працівників, швидше адаптуються до змін на ринку та краще відповідають вимогам споживачів.
4. Покращення організаційного клімату. Підтримка змін сприяє формуванню атмосфери співпраці, довіри та зацікавленості у спільних досягненнях.
5. Оптимізація витрат. Завдяки інноваціям і раціоналізації процесів підприємства можуть скоротити витрати на виробництво та управління.

Таблиця 1.5

Порівняння підприємств із різним рівнем розвитку адаптивних та інноваційних навичок

| Показник | Високий рівень навичок | Низький рівень навичок |
|----------------------------------|------------------------|--|
| Реакція на зміни | Швидка, ефективна | Повільна, з великим опором |
| Інноваційна активність | Висока | Низька |
| Рівень задоволеності працівників | Високий | Середній або низький |
| Фінансові результати | Стабільне зростання | Нестабільність, зниження прибутковості |
| Конкурентоспроможність | Висока | Низька |

Оцінка стратегічної важливості розвитку адаптивних та інноваційних навичок працівників демонструє, що ці компетенції є необхідними для забезпечення стійкого розвитку підприємств. Інтеграція відповідних заходів у стратегії управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності, конкурентоспроможності та фінансової стабільності підприємства.

1.3. Напрями та інструменти розвитку здатності персоналу до трансформації

Успішна адаптація підприємства до змін залежить від здатності його персоналу освоювати нові знання, розвивати професійні навички та ефективно застосовувати їх у практичній діяльності. Програми навчання та перекваліфікації відіграють ключову роль у формуванні такої адаптивності, забезпечуючи працівників необхідними компетенціями для підтримки організаційних трансформацій.

Ефективна програма навчання має враховувати не лише поточні, але й майбутні потреби підприємства, орієнтуючись на стратегічні цілі розвитку. Важливими етапами створення такої програми є:

1. Аналіз потреб у навчанні з урахуванням запланованих змін.
2. Визначення необхідних компетенцій та кваліфікацій.
3. Розробка навчального контенту, методик і форматів, які максимально сприяють засвоєнню знань.
4. Підбір фахівців для проведення навчання та забезпечення ресурсами.

У програмі доцільно використовувати інтерактивні методи, такі як тренінги, симуляції, ділові ігри, які дозволяють працівникам не лише отримувати теоретичні знання, а й напрацьовувати практичні навички. Особливу увагу слід приділити цифровим технологіям навчання, які можуть підвищити доступність і гнучкість програми.

Розробка програми перекваліфікації має базуватися на оцінці рівня кваліфікації працівників, ідентифікації прогалин у знаннях і навичках, а також

виявленні можливостей для горизонтального чи вертикального розвитку. Зокрема, у разі впровадження нових технологій на підприємстві, програма може включати вивчення основ цифрових інструментів, роботи з автоматизованими системами або адаптації до нових умов виробничих процесів.

Очікувані результати від впровадження таких програм:

- Зростання рівня професійної підготовки працівників.
- Покращення ефективності виконання трудових обов'язків.
- Зниження опору змінам у колективі через підвищення рівня обізнаності про їхні цілі та користь.
- Формування корпоративної культури, орієнтованої на навчання та інновації.

Таким чином, розробка програми навчання та перекваліфікації персоналу виступає стратегічним інструментом для забезпечення гнучкості й конкурентоспроможності підприємства в умовах постійних змін. Вона не лише сприяє підтримці поточних трансформацій, а й формує фундамент для сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Корпоративна культура є одним із ключових чинників, що визначають успішність підприємства у складних і динамічних умовах ринку. У сучасному світі, де зміни є невід'ємною частиною бізнес-середовища, орієнтація корпоративної культури на підтримку інновацій і адаптацію до нових викликів стає стратегічною необхідністю. Така культура сприяє формуванню позитивного ставлення до змін, стимулює інноваційну діяльність та забезпечує ефективне впровадження нових ініціатив.

Основою культури змін є цінності та принципи, які мотивують працівників до активного розвитку, відкритості до нового та підтримки творчих ідей. Вона має включати елементи, що сприяють залученості персоналу в процесі трансформації, створенню середовища довіри та співпраці, а також активному обміну знаннями.

Створення корпоративної культури (табл. 1.6) , орієнтованої на зміни, можна реалізувати через кілька ключових напрямів:

1. Визначення місії та цінностей, які підтримують інновації. Керівництво підприємства має чітко сформулювати місію, яка орієнтує організацію на розвиток і впровадження інновацій. Цінності повинні підкреслювати важливість навчання, відкритості до змін і готовності ризикувати заради досягнення нових вершин.
2. Формування лідерських якостей у керівників. Лідери є ключовими агентами змін, які демонструють приклад поведінки, орієнтованої на інновації. Інвестування в розвиток їхніх навичок, таких як комунікація, управління командою та прийняття стратегічних рішень, є критично важливим.
3. Розвиток середовища довіри та співпраці. Корпоративна культура, спрямована на зміни, потребує високого рівня довіри між працівниками та керівництвом. Це забезпечується через відкриту комунікацію, прозорість у прийнятті рішень і залучення персоналу до процесів змін.
4. Інтеграція інновацій у повсякденну діяльність. Створення умов, за яких співробітники можуть генерувати ідеї та пропонувати їх для реалізації, є основою для інноваційної культури. Це можуть бути регулярні зустрічі для обговорення ідей, використання спеціалізованого програмного забезпечення для збору пропозицій або впровадження системи мотивації за інновації.
5. Навчання та професійний розвиток персоналу. Постійне навчання дозволяє працівникам адаптуватися до нових умов і сприяє розвитку їхньої креативності. Доцільним є впровадження програм розвитку інноваційного мислення, командних тренінгів і програм підвищення кваліфікації.
6. Оцінка та винагорода за інновації. Корпоративна культура має включати механізми оцінки й стимулювання інноваційної діяльності. Це можуть бути як фінансові, так і нефінансові мотиваційні інструменти,

наприклад, визнання успіхів або надання працівникам додаткових можливостей для професійного розвитку.

Таблиця 1.6

Основні характеристики корпоративної культури, орієнтованої на зміни

| Характеристика | Опис |
|---------------------------|--|
| Орієнтація на розвиток | Підтримка навчання, інновацій і постійного вдосконалення |
| Гнучкість і адаптивність | Здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища |
| Відкритість до ідей | Створення умов для обговорення та впровадження нових ідей |
| Прозорість у комунікаціях | Чіткий і відкритий обмін інформацією між усіма рівнями організації |
| Мотивація до інновацій | Система заохочень за розробку та впровадження нових рішень |

Окрім цих напрямів, важливо регулярно проводити моніторинг стану корпоративної культури. Це дозволяє виявляти прогалини в її розвитку та оперативно їх усувати.

Впровадження культури змін та інновацій створює значну додану вартість для підприємства:

- Підвищення залученості працівників. Співробітники стають більш мотивованими, що позитивно впливає на їхню продуктивність.
- Зниження опору змінам. Завдяки залученню персоналу до процесу трансформації вони стають активними учасниками, а не спостерігачами.
- Підвищення інноваційної активності. Працівники готові генерувати ідеї та впроваджувати їх у реальну практику.
- Зміцнення конкурентних переваг. Інноваційна культура забезпечує здатність організації адаптуватися до динамічних умов ринку та займати лідерські позиції.
- Формування позитивного іміджу підприємства. Організації з інноваційною культурою сприймаються як прогресивні, що сприяє залученню найкращих фахівців і партнерів.

Створення корпоративної культури, орієнтованої на зміни, є довгостроковою інвестицією, яка приносить значні економічні та соціальні вигоди для підприємства. Вона формує стійку основу для успішної адаптації до викликів майбутнього та сприяє стабільному розвитку організації.

Формування стратегічного плану розвитку людського капіталу з акцентом на трансформаційні можливості є важливою складовою для успішної адаптації організацій до постійних змін. У сучасних умовах, коли підприємства зіштовхуються з постійною необхідністю адаптуватися до нових технологій, конкурентних умов і змін у споживчих перевагах, людський капітал виступає як один із головних ресурсів, що забезпечує стійкий розвиток організації. Стратегічний план розвитку людського капіталу допомагає компанії формувати та використовувати потенціал своїх працівників для досягнення довгострокових цілей і забезпечення конкурентних переваг.

Розвиток людського капіталу має бути пов'язаний із загальною стратегією організації, орієнтуючись на трансформаційні можливості. Задоволення потреб підприємства в інноваційних підходах, підвищення рівня технологічної грамотності, а також розбудова адаптивності персоналу є основними завданнями, які повинні бути враховані під час формування стратегічного плану. Це дозволяє підвищити ефективність використання робочої сили, створити умови для досягнення високих результатів та забезпечити компанії сталий розвиток.

Першим етапом формування стратегічного плану(табл. 1.7) є аналіз поточного стану людського капіталу. Цей етап включає оцінку знань, навичок і компетенцій працівників, що дає змогу виявити існуючі прогалини та потреби у розвитку. Використання опитувань, інтерв'ю та оцінки продуктивності працівників дозволяє організації отримати повне уявлення про ситуацію.

Другим етапом є визначення стратегічних пріоритетів розвитку людського капіталу. На цьому етапі формуються напрямки розвитку, що відповідають ключовим цілям організації. Пріоритети можуть включати

інноваційну діяльність, цифрову трансформацію, розвиток управлінських компетенцій та вдосконалення командної роботи.

Третім етапом є розробка програм навчання та розвитку персоналу. Ці програми мають на меті забезпечити розвиток необхідних для організації компетенцій. Це можуть бути тренінги з управління змінами, підвищення лідерських якостей, навчання з цифрових технологій та інші програми, що відповідають потребам організації.

Четвертим етапом є створення системи мотивації та винагороди, яка стимулюватиме працівників до підвищення своїх компетенцій. Заохочення може здійснюватися через фінансові бонуси, кар'єрні можливості, а також за допомогою визнання досягнень у корпоративній культурі.

Нарешті, п'ятим етапом є моніторинг і оцінка результатів реалізації плану. Цей процес включає відстеження прогресу і коригування заходів за необхідності, що дозволяє забезпечити високу ефективність стратегії розвитку людського капіталу.

Таблиця 1.7

Основні напрями стратегічного розвитку людського капіталу

| Напрямок | Ключові заходи | Очікувані результати |
|----------------------|--|---|
| Адаптивність | Тренінги з управління змінами, симуляції кризових ситуацій | Підвищення здатності до швидкої адаптації |
| Інноваційність | Програми розвитку креативного мислення, воркшопи для генерації ідей | Зростання кількості інноваційних рішень |
| Технічна грамотність | Курси цифрової грамотності, навчання роботі з новітніми технологіями | Підвищення ефективності роботи через впровадження цифрових інструментів |
| Лідерство | Програми розвитку лідерських якостей, коучинг | Посилення ролі лідерів як агентів змін |

Фокус на трансформаційні можливості вимагає розвитку таких ключових напрямів, як адаптивність, інноваційність, технічна грамотність та

емоційний інтелект. Адаптивність дозволяє працівникам ефективно реагувати на зміни, креативність і інноваційність стимулюють генерування нових ідей, технічна грамотність підвищує ефективність роботи за допомогою новітніх технологій, а емоційний інтелект сприяє гармонійним міжособистісним взаємодіям та підтримці позитивної атмосфери в колективі.

Очікувані результати від реалізації стратегічного плану розвитку людського капіталу включають підвищення конкурентоспроможності підприємства, зростання адаптивності до змін, підвищення рівня мотивації та залученості працівників, формування позитивного іміджу організації та збільшення продуктивності. Такий підхід дозволить компанії стати більш стійкою до зовнішніх та внутрішніх змін і забезпечить довгостроковий успіх.

Формування стратегічного плану розвитку людського капіталу є важливою складовою для адаптації підприємств до викликів сучасного світу. План сприяє не лише підвищенню ефективності використання ресурсів, а й створенню умов для досягнення організаційних цілей та забезпеченню стійкого розвитку в умовах змінюваного економічного та соціального середовища.

Висновки до розділу 1

У процесі дослідження стратегічного розвитку людського капіталу з акцентом на трансформаційні можливості було виявлено, що ефективне управління персоналом є одним з ключових факторів для успішної адаптації підприємств до змін. Створення стратегії розвитку людського капіталу дозволяє компаніям не лише ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики, а й активно впроваджувати інноваційні підходи для підвищення конкурентоспроможності.

Аналіз сучасного стану підготовки персоналу до змін показав, що в умовах швидких технологічних та економічних змін важливо забезпечити належний рівень підготовленості працівників. Для цього необхідно проводити

оцінку поточного стану знань, навичок і компетенцій персоналу, що дозволяє виявити прогалини та визначити пріоритетні напрямки для розвитку. Водночас розвиток адаптивних та інноваційних навичок працівників стає важливим інструментом для забезпечення гнучкості компанії і її здатності швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі.

Методи діагностики здатності персоналу до трансформації, такі як опитування, інтерв'ю та оцінка продуктивності, є важливим інструментом для визначення рівня готовності працівників до змін і визначення заходів, які необхідно вжити для покращення цієї готовності. Важливою складовою стратегії є також створення системи мотивації та винагороди, яка стимулюватиме працівників до підвищення своїх компетенцій і забезпечить зростання рівня залученості.

У разі правильно спланованого і реалізованого розвитку людського капіталу, організація здатна досягти суттєвих економічних результатів. Підвищення ефективності використання людських ресурсів, збільшення рівня інноваційності, поліпшення технологічної грамотності і покращення командної роботи дозволяють підвищити продуктивність і зменшити витрати.

Висновки, що були зроблені в процесі дослідження, підтверджують важливість стратегічного планування розвитку людського капіталу в умовах постійних змін. Для досягнення успіху необхідно орієнтуватися на постійний розвиток і підтримку адаптивних та інноваційних навичок, а також активно впроваджувати системи мотивації і навчання. Тільки так можна створити ефективну організацію, здатну до швидкої адаптації до будь-яких трансформацій і забезпечення довгострокових успіхів.

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «КРОМБЕРГ ЕНД ШУБЕРТ УКРАЇНА ЛУ» ТА АНАЛІЗ ЙОГО ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Сфера діяльності та продукція ТОВ Сфера діяльності та продукція «КРОМБЕРГ ЕНД ШУБЕРТ УКРАЇНА ЛУ»

Група компаній Kromberg & Schubert є провідним світовим виробником електричних систем, кабелів та пластмасових компонентів. Українське підприємство «КРОМБЕРГ ЕНД ШУБЕРТ УКРАЇНА ЛУ», яке є товариством з обмеженою відповідальністю та має 100% іноземний капітал, входить до складу цієї групи. Саме тут створюються електричні системи для легендарних автомобільних брендів, таких як Mercedes, Volkswagen, BMW та Audi. Основна продукція підприємства – це високоякісні бортові кабельні системи, які використовуються в автомобілях світового класу, включно з Volkswagen, Seat, Skoda та MAN (рис. 2.1). Це підкреслює роль компанії як надійного партнера у створенні сучасних автомобілів.

Власником підприємства є компанія Kromberg & Schubert Holding GmbH, яка зареєстрована в місті Оберпуллендорф за адресою: Унгаргасе, 111, Австрія, з поштовим індексом 7350. Ця компанія володіє 100% статутного фонду Товариства, що свідчить про її повний контроль над підприємством. Усі офіційні дані про діяльність цього товариства зібрані та представлені в табл. 2.1. Kromberg & Schubert Holding GmbH виступає як єдиний власник, забезпечуючи фінансування, управління та стратегічний розвиток підприємства. Цей статус підтверджує важливість товариства у глобальній структурі компанії та її інтеграцію до міжнародного бізнес-середовища.

Група компаній Kromberg & Schubert є лідером міжнародного виробництва електричних систем, кабелів і пластмасових компонентів, які знаходять широке застосування в автомобільному та промисловому секторах. Завдяки багаторічному досвіду та передовим технологіям, компанія забезпечує своїх клієнтів продукцією найвищої якості, а також надає послуги,

які відповідають найвищим стандартам.



VW Tiguan MRM
VW Tiguan IRM



SKODA SK316



SEAT Se326



NHMR



Рис. 2.1. Автомобілі, для яких виготовляю електричні бортові кабельні системи для автомобілів світового класу

Її діяльність охоплює розробку, проектування та виготовлення кабельних систем, використання різноманітних матеріалів, впровадження сучасних технологій виробництва, а також обов'язкове тестування кожного етапу процесу. Крім того, Kromberg & Schubert виконує індивідуальні замовлення, максимально адаптуючи продукцію до потреб клієнтів.

Компанія має понад 110-річну історію успіху, яка базується на новаторському підприємницькому підході, строгій ієрархічній структурі та постійному прагненні до розвитку. За цей час Kromberg & Schubert стала глобальним гравцем у своїй галузі, об'єднавши понад 50 000 працівників у більш ніж 40 локаціях по всьому світу.

Таблиця 2.1

Офіційна інформація про досліджуване підприємство

| | |
|-------------------------|---|
| Повна назва | ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КРОМБЕРГ ЕНД ШУБЕРТ УКРАЇНА ЛУ» |
| Назва англійською мовою | LIMITED LIABILITY COMPANY KROMBERG AND SCHUBERT UKRAINA LU |
| Адреса | 45606, Україна, Луцький р-н, Волинська обл., село Рованці, вулиця Європейська, будинок, 1 |
| Дата заснування | 25.05.2005 |
| Директор | Маг.коллау Маркус |
| Код ЄДРПОУ | 33537560 |
| Основний вид діяльності | 29.31 Виробництво електричного й електронного устаткування для автотранспортних засобів |
| Інші види діяльності | Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів, Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у., Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у., Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, Консультування з питань комерційної діяльності й керування, Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у. |

Завдяки своїй відданості інноваціям, компанія постійно вдосконалює свої процеси, розширює асортимент продукції та географію діяльності.

Ключовою складовою успіху є унікальна корпоративна культура компанії. Співробітники, об'єднані спільними цінностями, працюють із великим ентузіазмом і мотивацією, що дозволяє створювати високоякісну

продукцію, яка відповідає вимогам ринку та сучасним тенденціям. Команди розробників концентрують свою енергію на виявленні нових запитів клієнтів та реалізації найкращих рішень для їх задоволення.

Саме інноваційний підхід, турбота про якість та орієнтація на клієнта роблять Kromberg & Schubert одним із лідерів галузі, що постійно зміцнює свої позиції та задає нові стандарти для світового ринку.

Kromberg & Schubert спеціалізується на наданні високоякісної продукції та послуг для клієнтів, які працюють у таких галузях, як автомобільна промисловість і виробничий сектор. Компанія пропонує комплексний підхід до розробки, проектування та виробництва кабельних систем, які відповідають найвищим міжнародним стандартам.

Основна діяльність компанії охоплює:

- Розробку, проектування та виготовлення кабельних систем, які є важливими компонентами сучасної техніки та обладнання. Ці системи створюються з використанням новітніх рішень для забезпечення надійності та ефективності.
- Використання широкого спектра матеріалів та інноваційних технологій, що дозволяють досягти оптимального співвідношення якості та вартості продукції. Компанія постійно досліджує нові матеріали, щоб задовольнити зростаючі вимоги клієнтів.
- Тестування продукції на кожному етапі виробництва, що гарантує її відповідність технічним вимогам і високим стандартам. Цей процес включає перевірку якості як готової продукції, так і окремих компонентів.
- Виконання індивідуальних замовлень, які дозволяють адаптувати рішення під конкретні потреби замовників. Такий підхід робить компанію гнучкою та відкритою до співпраці з різними клієнтами.

Ці послуги дозволяють Kromberg & Schubert утримувати лідерські позиції на ринку, задовольняючи потреби клієнтів і забезпечуючи високу якість кожного продукту. Постійний розвиток та орієнтація на інновації

роблять компанію надійним партнером у вирішенні завдань будь-якої складності.

Основні конкуренти: ТОВ «Джейбіл Сьоркіт Юкрейн Лімітед» ТОВ «Ядзакі Україна» ТОВ «ВЕТ Аутомотив Україне» ТОВ «Флекстронікс ТЗОВ завод» ТОВ «Точприлад» ТОВ «Форшнер» ТОВ «Платі Юкрейн Лімітед» ТОВ «Берег-кабель ГмбХ» ТОВ «Єврокар» ТОВ «Бадер Україна» ТОВ «Тайко Електронікс Юкрейн Лімітед» ТОВ «Електроконтакт Україна» ТОВ «Преттль-Кабель Украина» ТОВ «Унгвайер» ТОВ «ЛЕОНИ Ваерінг Системс УА ГмбХ» ТОВ «ВО Карпати» ТОВ «Костал-Україна» ТОВ «ОДВ-Електрик»

Організаційна структура компанії розроблена відповідно до її стратегічного бачення, ключових цілей та основних напрямків розвитку. Вона включає кілька важливих компонентів, кожен з яких відіграє свою унікальну роль у забезпеченні ефективної роботи. Ця структура охоплює:

- менеджмент, який відповідає за загальне управління, визначення стратегії, прийняття рішень і забезпечення виконання поставлених цілей.
- центри клієнтів, які зосереджують свою діяльність на підтримці клієнтів, оперативному вирішенні їхніх потреб та забезпеченні високого рівня обслуговування.
- фахові відділи, що займаються конкретними аспектами роботи компанії, такими як фінанси, маркетинг, дослідження та розробки, технологічна підтримка та логістика.
- центри компетенцій, які є осередками експертизи та знань, де концентруються передові технології, інноваційні рішення та спеціалізовані навички. Ці центри забезпечують розвиток нових продуктів і підвищення якості послуг.
- виробничі заводи, які займаються безпосереднім виготовленням продукції, дотримуючись високих стандартів якості та ефективності.

Ця організаційна структура спрямована на максимальну орієнтацію на клієнтів, врахування специфіки світового ринку та постійне підвищення рівня професійної компетенції. Вона дозволяє компанії ефективно адаптуватися до

змін у зовнішньому середовищі, залишатися конкурентоспроможною та забезпечувати успішну реалізацію своїх стратегічних завдань. Завдяки такій структурі компанія здатна відповідати сучасним викликам і досягати довгострокового успіху на глобальному ринку.

Структура та функції відповідних відділів ТОВ «КРОМБЕРГ ЕНД ШУБЕРТ УКРАЇНА ЛУ» представлена в табл. 2.2

Таблиця 2.2

Структура та функції відділів підприємства

| Назва відділу | Функції |
|---|---|
| В підпорядкуванні у Фінансового директора | |
| Відділ з управління персоналом | Підбір персоналу, облік робочого часу, нарахування заробітної плати, навчання персоналу, медичне страхування, кадрове діловодство |
| Відділ постачання | Придбання матеріалів для потреб підприємства на основі замовлень від відділів |
| Відділ ІТ | Забезпечення підприємства програмним забезпеченням, надання ІТ підтримки для безперебійної роботи виробництва |
| Відділ з охорони праці | Організація безпечної праці працівників, забезпечення працівників спецодягом, слідкування за дотриманням вимог з охорони праці та захисту навколишнього середовища |
| Фінансовий відділ | Ведення бухгалтерського обліку відповідно до національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку, а також інших нормативно-правових актів щодо ведення бухгалтерського обліку, в тому числі з використання уніфікованої автоматизованої системи бухгалтерського обліку та звітності та інші функції відповідно до положення про відділ фінансовий |
| В підпорядкуванні у Технічного директора | |
| Відділ виробництва | Виробництво продукції (кабельних мереж) згідно замовлень клієнтів |
| Відділ якості | Слідкування за дотриманням міжнародних вимог якості продукції. Перевірка якості готової продукції |
| Технічний відділ | Вирішення технічних проблем, хронометраж робочого часу на кожне робоче місце на виробництві, оновлення технічних версій |

| | |
|------------------|--|
| | виробництва |
| Відділ логістики | Забезпечення підприємства сировиною, забезпечення виробництва матеріалами та відправка готової продукції |
| Відділ підтримки | Забезпечення безперебійної роботи обладнання, надання підтримки для вирішення технічних проблем |

У компанії Кромберг енд Шуберт керівник відділу якості призначений вищим керівництвом як уповноважений за інтегровану систему менеджменту (MSB). Його головна роль полягає в забезпеченні функціонування, вдосконалення та контролю за інтегрованою системою менеджменту, яка є ключовим елементом успішної діяльності підприємства.

MSB відповідає за створення структури інтегрованої системи менеджменту, її належну документацію та побудову. Одним із важливих аспектів його роботи є організація та проведення регулярних аудитів, які дозволяють оцінити відповідність системи встановленим стандартам, а також виявити можливості для покращення. Крім того, MSB займається оцінками ефективності менеджменту, що є необхідним для забезпечення якості роботи підприємства.

Керівник регулярно звітує перед вищим керівництвом про поточний стан та ефективність інтегрованої системи менеджменту (ICM). Це дозволяє керівництву отримувати актуальну інформацію про ключові процеси, приймати обґрунтовані рішення щодо подальшого розвитку системи та впроваджувати заходи для її вдосконалення.

Завдяки діяльності MSB, компанія підтримує високі стандарти якості, забезпечує ефективність своєї роботи та відповідає вимогам клієнтів і регуляторних органів. Такий підхід дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможність і впевнено рухатися вперед у реалізації своїх стратегічних цілей.

Компанія Кромберг енд Шуберт приділяє особливу увагу охороні навколишнього середовища, навіть враховуючи, що її продукція вже багато

років є результатом екологічно безпечного виробництва у всьому світі. Одним із головних завдань підприємства у цій сфері є мінімізація негативного впливу на природне середовище та раціональне використання природних ресурсів.

Компанія чітко сформулювала свою екологічну стратегію, яка спрямована на впровадження ефективних заходів для збереження довкілля. Починаючи з 2018 року, підприємство успішно пройшло аудит та підтвердило відповідність своєї системи екологічного менеджменту стандарту ISO 14001. Це є свідченням того, що екологічна відповідальність є невід'ємною частиною діяльності компанії.

Впровадження стандарту ISO 14001 на підприємстві має численні переваги:

- захист навколишнього середовища, що забезпечує стале використання природних ресурсів і зменшує негативний вплив на екосистему.
- запобігання аваріям і надзвичайним ситуаціям, що сприяє збереженню безпеки як для працівників, так і для довкілля.
- підвищення іміджу компанії, завдяки чому зростає її репутація серед партнерів, клієнтів і громадськості.
- покращення мотивації та здоров'я персоналу, оскільки екологічно безпечне середовище позитивно впливає на умови роботи співробітників.

Екологічний аспект є ключовим елементом діяльності компанії. Це включає всі заходи, продукти та послуги, які впливають або потенційно можуть вплинути на навколишнє середовище. Компанія постійно вдосконалює свої процеси, впроваджуючи інноваційні екологічні рішення, що сприяють сталому розвитку та збереженню природних ресурсів для майбутніх поколінь.

Група компаній Кромберг енд Шуберт демонструє високий рівень екологічної свідомості, інтегруючи природоохоронну діяльність у свої щоденні процеси та забезпечуючи ефективну взаємодію бізнесу з довкіллям.

На підприємстві ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» ключовими

екологічними аспектами є:

- зберігання та використання небезпечних речовин, що потребує суворого контролю для запобігання негативному впливу на довкілля та здоров'я працівників.
- утворення відходів виробництва, яке передбачає впровадження ефективних методів їх переробки або утилізації.
- використання ресурсів, таких як електроенергія, газ та вода, з акцентом на економію та ефективне використання.

Кожен співробітник підприємства робить свій внесок у досягнення цілей системи екологічного менеджменту. Працівники щоденно впроваджують заходи для збереження ресурсів, що включає:

- економію електроенергії, води, газу та паперу, зменшуючи споживання енергії та матеріалів, які впливають на екологію.
- правильне сортування відходів виробництва, що сприяє їх повторному використанню або екологічно безпечній утилізації.
- належне поводження з небезпечними речовинами, яке гарантує безпеку робочого середовища та мінімізацію впливу на довкілля.

Підприємство активно заохочує кожного працівника брати участь у збереженні екології через дотримання принципів відповідального використання природних ресурсів та впровадження екологічно свідомих практик. Такий підхід допомагає не лише зменшити екологічний вплив виробничих процесів, але й створити культуру відповідального ставлення до довкілля на всіх рівнях організації.

Завдяки спільним зусиллям кожного працівника, ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» успішно реалізує стратегію екологічної відповідальності, зменшуючи свій вплив на природу та сприяючи сталому розвитку.

2.2. Аналіз господарської діяльності ТОВ «КРОМБЕРГ ЕНД ШУБЕРТ УКРАЇНА ЛУ»

Оцінка техніко-економічних показників є важливою для визначення ефективності використання ресурсів підприємства та оцінки його загальної продуктивності. Вона дозволяє виявити відхилення від запланованих результатів і зрозуміти причини їх виникнення. На основі цієї оцінки керівництво може ухвалювати обґрунтовані рішення щодо вдосконалення технологічних процесів і оптимізації витрат. Аналіз показників сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства через зниження собівартості продукції та покращення її якості. Крім того, оцінка дозволяє прогнозувати майбутні результати діяльності, враховуючи зовнішні та внутрішні фактори впливу. Таким чином, це інструмент стратегічного управління, що забезпечує стабільність і розвиток підприємства.

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства за період дослідження представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу»

| Показник | 2021 | 2022 | 2023 | Абс. відх. 2023 від 2021 | Абс. відх. 2023 від 2022 | Відн. відх. 2023 від 2021 | Відн. відх. 2023 від 2022 |
|---|---------|---------|---------|--------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. | 1357239 | 1753827 | 2358806 | 1001567 | 604979 | 73,79 | 34,49 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. | 1138040 | 1484113 | 2010624 | 872584 | 526511 | 76,67 | 35,48 |

| | | | | | | | |
|---|----------|----------|----------|---------|---------|-------|-------|
| Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн. | 0,8385 | 0,8462 | 0,8524 | 0,0139 | 0,0062 | 1,66 | 0,73 |
| Валовий прибуток, тис. грн. | 219199 | 269714 | 348182 | 128983 | 78468 | 58,84 | 29,09 |
| Рентабельність витрат, | 19,26 | 18,17 | 17,32 | - | - | -1,94 | 0,00 |
| Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн. | 1255168 | 1503159 | 1771552 | 516384 | 268393 | 41,14 | 17,86 |
| Фондовіддача основних засобів, грн./грн. | 1,08 | 1,17 | 1,33 | 0,25 | 0,16 | 23,14 | 14,12 |
| Середні залишки оборотних кошти, тис. грн. | 317105 | 273276 | 364556 | 47451 | 91280 | 14,96 | 33,40 |
| Коефіцієнт оборотності оборотних засобів, об./рік | 4,28 | 6,42 | 6,47 | 2,19 | 0,05 | 51,17 | 0,82 |
| Рентабельність виробничих фондів, % | 13,94 | 15,18 | 16,30 | | | 2,36 | 0,00 |
| Середньооблікова чисельність промислово- виробничого персоналу, люд. | 3694 | 4440 | 4815 | 1121 | 375 | 30,35 | 8,45 |
| Середньорічна продуктивність одного працівника, тис. грн./люд. | 367,42 | 395,01 | 489,89 | 122,47 | 94,88 | 33,33 | 24,02 |
| Фонд оплати праці, тис. грн. | 684780 | 955052 | 1341069 | 656289 | 386017 | 95,84 | 40,42 |
| Середньомісячна ЗП одного працівника, грн./люд. | 15448,02 | 17925,15 | 23209,92 | 7761,89 | 5284,77 | 50,25 | 29,48 |

За даними табл. 2.2, у 2023 році показники ефективності діяльності ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» дещо погіршилися, незважаючи на значне

зростання обсягів реалізації. Це свідчить про те, що підвищення обсягів продажу супроводжувалося певними труднощами в управлінні витратами.

Особливу увагу слід звернути на собівартість реалізованої продукції, яка демонструє більш суттєвий приріст у порівнянні з іншими показниками. У 2023 році порівняно з 2021 роком приріст собівартості склав 76,67%, що вплинуло на загальну рентабельність. Водночас підприємство залишалося прибутковим і демонструвало позитивну динаміку у фінансових результатах.

Прибуток підприємства у 2023 році збільшився більш ніж удвічі порівняно з 2021 роком. Це свідчить про здатність компанії адаптуватися до змін у ринкових умовах і реалізовувати стратегії, спрямовані на збереження фінансової стабільності.

Зростання обсягів реалізації разом із підвищенням прибутковості є свідченням того, що компанія має потенціал для подальшого розвитку, хоча необхідно звернути увагу на оптимізацію витрат, щоб покращити загальну ефективність діяльності.

ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» у 2023 році продемонструвало високі показники прибутковості, але для досягнення більшої фінансової стійкості та конкурентоспроможності потрібна додаткова робота над зниженням собівартості та підвищенням ефективності виробничих процесів.

На рис. 2.2 представлена динаміка обсягу виробництва та прибутку, й наочно видно, що динаміка обох показників має стійкий характер.

У 2023 році витрати на виробництво продукції вартістю 1 грн досягли найвищого рівня – 85,24 копійки, що свідчить про високі виробничі витрати.

Аналіз динаміки ресурсів підприємства демонструє змішану картину. З одного боку, відбулося значне зростання вартості основних засобів та чисельності персоналу, що свідчить про розвиток підприємства. З іншого боку, оборотні кошти мали нестабільну динаміку протягом 2021–2023 років, що може свідчити про певні проблеми з їх управлінням.

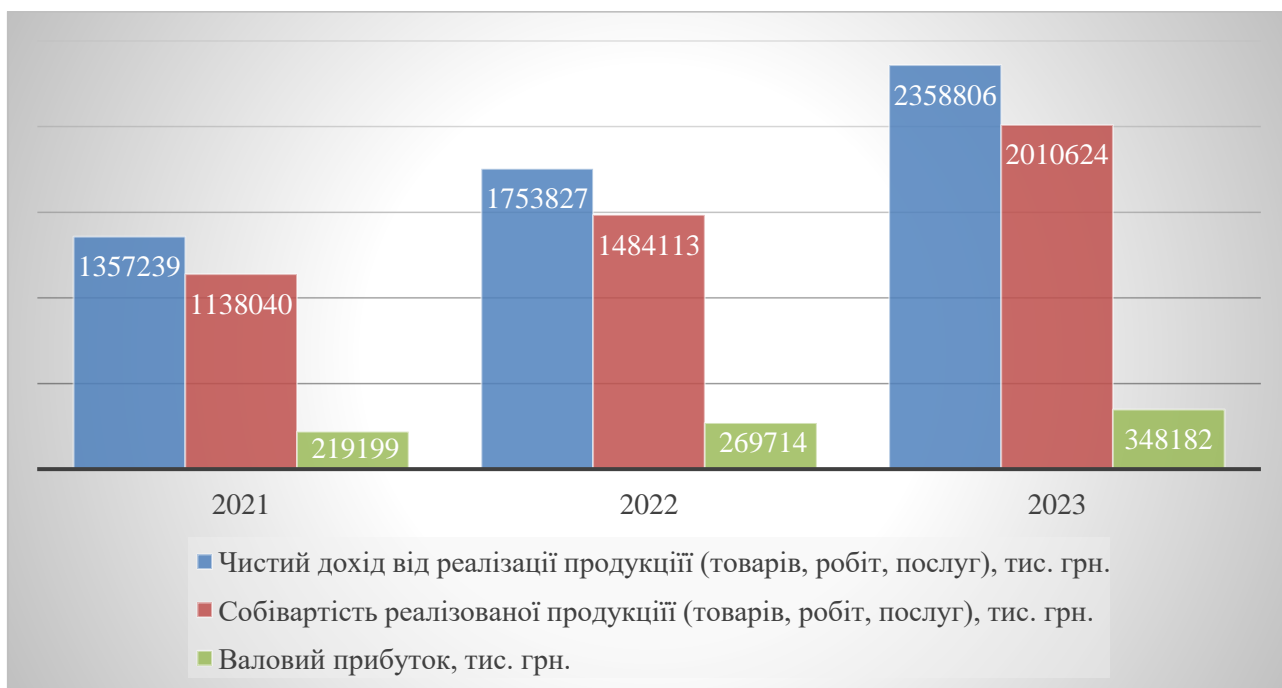


Рис. 2.2. Динаміка чистого доходу, собівартості та валового підприємства в 2021-2023 рр.

Ефективність використання ресурсів на підприємстві помітно зросла за всіма основними показниками. Зокрема:

- фондоддача збільшилася на 23,14%, що свідчить про більш ефективне використання основних засобів.
- коефіцієнт оборотності оборотних коштів зріс на 51,17%, демонструючи покращення управління обіговими активами.
- продуктивність праці підвищилася на 33,33%, що вказує на зростання ефективності роботи персоналу.

Основні засоби на підприємстві використовуються ефективно: кожна гривня, вкладена в основні засоби, забезпечила виробництво та реалізацію продукції на 1,33 грн. Оборотність оборотних коштів у 2023 році становила 6,47 оборотів на рік, що відповідає одному обороту кожні 56,4 дні, тобто кошти запускалися у виробничий цикл частіше, ніж раз на два місяці.

Одним із найважливіших показників ефективності роботи підприємства є рентабельність, яка відображає прибутковість витрат та виробничих фондів.

Покращення рентабельності демонструє здатність підприємства ефективно використовувати наявні ресурси для досягнення фінансових результатів.

У 2023 році ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» показало позитивні зміни в ефективності використання ресурсів, що сприяло зростанню продуктивності, але разом із цим виникають завдання щодо подальшої оптимізації витрат і стабілізації оборотних коштів для підвищення фінансової стійкості.

Динаміка цих показників показана на рис. 2.3.

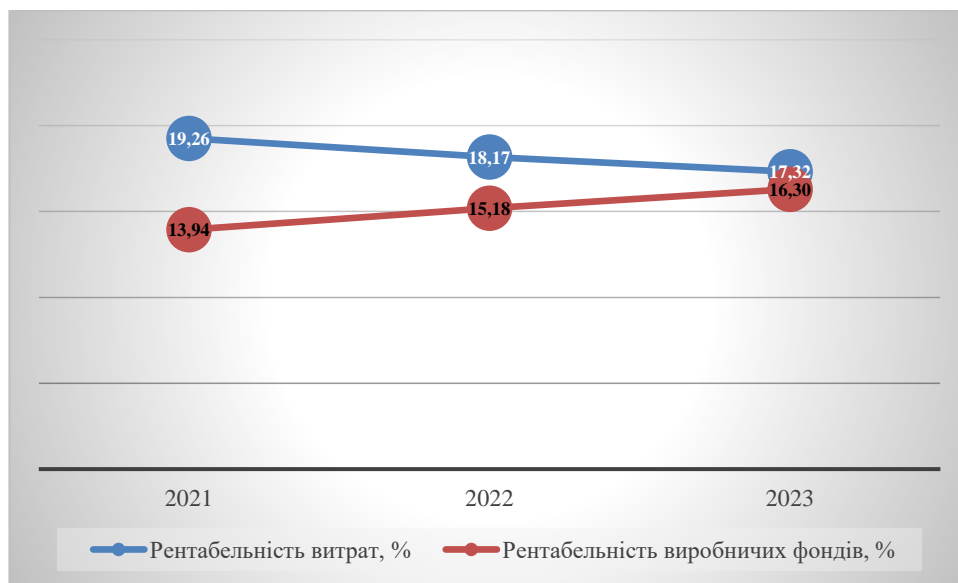


Рис. 2.3. Динаміка показників рентабельності в 2021-2023 рр.

Протягом 2021–2023 років рентабельність витрат на підприємстві поступово знижувалася: з 19,26% у 2021 році до 17,32% у 2023 році. Це означає, що у 2023 році кожна гривня, витрачена на виробництво та реалізацію продукції, приносила 17,32 копійки валового прибутку. Водночас ефективність використання коштів, вкладених у основні та оборотні засоби, демонструвала позитивну динаміку: у 2023 році кожна вкладена гривня забезпечила 16,3 копійки валового прибутку, що на 2,36 копійки більше, ніж у 2021 році.

Трудові ресурси підприємства загалом використовуються ефективно, про що свідчить щорічне підвищення продуктивності праці. Зростання продуктивності є позитивним сигналом, який свідчить про покращення роботи персоналу та оптимізацію трудових процесів.

Однак у 2023 році виникли проблеми з ефективністю витрат на оплату праці. Темпи зростання продуктивності праці не встигали за більш стрімким темпом збільшення середньої заробітної плати. Це створює ризики для фінансової стійкості підприємства, оскільки випереджаючий приріст заробітної плати може спричинити зростання витрат без відповідного збільшення ефективності роботи.

У підсумку, хоча підприємство показує позитивні результати у використанні ресурсів та підвищенні продуктивності праці, необхідно вдосконалити політику управління витратами на оплату праці, щоб уникнути дисбалансу між ростом зарплат і продуктивністю. Це сприятиме зміцненню рентабельності та забезпеченню стабільного розвитку підприємства.

Отже, ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» у 2023 році продемонструвало змішані результати: помірне скорочення рентабельності витрат на фоні ефективного використання основних ресурсів, але з певними викликами у сфері оплати праці.

2.3. Оцінка ефективності використання трудових ресурсів

Аналіз людських ресурсів на підприємстві є одним із ключових інструментів ефективного управління персоналом. Основною метою такого аналізу є оцінка ефективності використання робочого часу, визначення продуктивності праці працівників і виявлення можливих проблем в організації трудового процесу. Цей процес стає ще важливішим в умовах швидких змін економічного середовища та зростання конкуренції на ринку праці, оскільки дозволяє підтримувати конкурентоспроможність підприємства.

Проведення аналізу людських ресурсів дає можливість отримати цінну

інформацію про стан персоналу компанії. Він дозволяє виявити сильні сторони колективу, визначити слабкі місця в роботі співробітників та проблеми у сфері управління персоналом. На основі отриманих даних можна розробити ефективні стратегії усунення недоліків і підвищення ефективності роботи колективу.

Крім того, аналіз трудових ресурсів сприяє оптимізації витрат на персонал. Це дозволяє раціональніше використовувати фінансові ресурси компанії, одночасно підвищуючи ефективність праці співробітників. Такий підхід не тільки покращує управління ресурсами, але й сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Оптимізація людських ресурсів забезпечує конкурентні переваги на ринку. У результаті підприємство стає більш стабільним, може швидше адаптуватися до змін, покращує свої фінансові показники та загальну ефективність діяльності.

Отже, аналіз трудових ресурсів є важливим кроком для підвищення конкурентоспроможності компанії. Він дозволяє вирішувати ключові питання, пов'язані з персоналом, оптимізувати витрати, забезпечувати стабільність і досягати кращих результатів у діяльності підприємства.

Для збільшення обсягів виробництва та підвищення його ефективності необхідно забезпечити підприємство достатньою кількістю трудових ресурсів та раціонально організувати їх використання. Це дозволяє досягти високого рівня продуктивності праці. Результати роботи підприємства, такі як обсяг виконаних завдань, ефективність використання обладнання, машин та механізмів, а також обсяг виробництва, собівартість продукції, прибуток та інші економічні показники, безпосередньо залежать від рівня забезпеченості трудовими ресурсами та ефективності їх використання.

Забезпечення підприємства трудовими ресурсами є вирішальним фактором, що впливає на його економічну діяльність. Для визначення рівня забезпеченості персоналом проводиться аналіз, який передбачає порівняння фактичної чисельності працівників за категоріями та професіями з плановою

потребою. Це дозволяє виявити відхилення, визначити проблеми у кадровій політиці підприємства та знайти шляхи їх вирішення.

Раціональне використання трудових ресурсів сприяє максимальній продуктивності роботи кожного співробітника. Високий рівень продуктивності праці забезпечує ефективну роботу обладнання, машин та механізмів, знижує витрати на виробництво та підвищує рентабельність підприємства. Це створює сприятливі умови для збільшення обсягів виробництва та зростання фінансових результатів.

Оптимізація забезпечення трудовими ресурсами також дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни в умовах виробничого процесу. Вчасне забезпечення підприємства необхідною кількістю кваліфікованих працівників сприяє виконанню запланованих завдань та підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Достатнє забезпечення трудовими ресурсами та ефективна організація їх використання є основою для досягнення стабільності та підвищення економічних показників діяльності підприємства. Це сприяє не лише збільшенню обсягів виробництва, а й підвищенню його ефективності та прибутковості.

Аналіз забезпеченості трудовими ресурсами ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка забезпеченості підприємства трудовими ресурсами

| Категорії персоналу | 2021 | 2022 | 2023 | Абс.відх. 2023 від 2021 | Абс.відх. 2023 від 2022 | Відн.відх. 2023 від 2021 | Відн..відх. 2023 від 2022 |
|-----------------------------------|------|------|------|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|
| Працівники основної діяльності | | | | | | | |
| - робітники | 2632 | 3075 | 3472 | 839 | 397 | 31,88 | 12,91 |
| - керівники | 281 | 353 | 345 | 64 | -8 | 22,80 | -2,21 |
| - спеціалісти | 684 | 832 | 892 | 207 | 60 | 30,28 | 7,17 |
| - службовці | 96 | 181 | 107 | 10 | -74 | 10,87 | -40,85 |
| Разом | 3694 | 4440 | 4815 | 1121 | 375 | 30,35 | 8,45 |

Підприємство впевнено демонструє стратегічне прагнення до розширення штату своїх співробітників, що підтверджується суттєвим зростанням чисельності робітників і спеціалістів протягом останніх двох років. Зокрема, кількість робітників збільшилася на 31,88%, а спеціалістів – на 30,28%. Ці зміни стали наслідком кількох ключових факторів. З одного боку, активне нарощування обсягів виробництва та реалізації продукції потребувало залучення додаткових ресурсів і кваліфікованих кадрів. З іншого боку, підприємство реалізовує свою соціальну відповідальність, створюючи нові робочі місця. Це особливо важливо в складні часи, коли економічна ситуація в країні ускладнюється. При цьому підприємство активно працевлаштовує претендентів з числа внутрішньо переміщених осіб (ВПО), сприяючи підтримці населення.

Проте в 2023 році спостерігалось помітне скорочення категорії службовців, яке стало помітним порівняно з попереднім роком. Цікаво, що у 2022 році чисельність службовців зросла майже вдвічі порівняно з 2021 роком. Таке збільшення стало результатом створення на підприємстві нової служби навчання та розвитку персоналу. Її діяльність була спрямована на підвищення кваліфікації працівників і адаптацію нових співробітників до вимог виробничого процесу. Проте у 2023 році ця служба була скорочена, що пояснюється впровадженням сучасного програмного забезпечення. Це програмне забезпечення забезпечило автоматизацію численних процесів, включно з обліком, управлінням персоналом, складанням звітності та виконанням інших рутинних завдань. Також було оптимізовано управлінську структуру підприємства шляхом перерозподілу функцій серед спеціалістів і керівників, що дозволило зменшити кількість адміністративних ланок.

Підприємство водночас досягло підвищення ефективності своїх процесів і зберегло стратегічний фокус на підтримці соціально відповідальної діяльності.

Одним із важливих етапів загального аналізу чисельності, складу та динаміки трудових ресурсів є вивчення структури трудових ресурсів. Цей

процес передбачає детальний аналіз того, як саме формується і змінюється персонал підприємства або організації. Важливим завданням такого аналізу є не лише визначення загального складу трудових ресурсів, але й розуміння структури персоналу, тобто поділу працівників за певними характеристиками, такими як професійна кваліфікація, віковий склад, рівень освіти чи спеціалізація.

Окрему увагу приділяють виявленню причин, які впливають на зміни в структурі персоналу. Це може бути пов'язано зі змінами у виробничому процесі, впровадженням нових технологій, потребою у кваліфікованих працівниках або скороченням менш актуальних спеціальностей. Завдяки такому аналізу підприємство може більш ефективно планувати свою кадрову політику, забезпечувати відповідність кваліфікації працівників поточним і майбутнім потребам, а також створювати умови для оптимального використання людських ресурсів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка забезпеченості підприємства трудовими ресурсами

| Категорії персоналу | 2021 | 2022 | 2023 | Структура, % | | | Відхилення | |
|--------------------------------|------|------|------|--------------|-------|-------|------------|-----------|
| | | | | 2021 | 2022 | 2023 | 2022/1019 | 2023/2022 |
| Працівники основної діяльності | | | | | | | | |
| - робітники | 2632 | 3075 | 3472 | 71,26 | 69,25 | 72,1 | -2,01 | 2,85 |
| - керівники | 281 | 353 | 345 | 7,6 | 7,94 | 7,16 | 0,34 | -0,78 |
| - спеціалісти | 684 | 832 | 892 | 18,53 | 18,74 | 18,52 | 0,21 | -0,22 |
| - службовці | 96 | 181 | 107 | 2,61 | 4,07 | 2,22 | 1,46 | -1,85 |
| Разом | 3694 | 4440 | 4815 | 100 | 100 | 100 | 0 | 0 |

Основну частину персоналу компанії складають робітники, що є цілком природним явищем. Протягом аналізованого періоду 2021–2023 років структура персоналу залишалася відносно стабільною. Значна частка спеціалістів у складі персоналу пояснюється специфікою діяльності досліджуваного підприємства. У 2023 році структура персоналу ТОВ

«Кромберг енд Шуберт Україна Лу» була візуально відображена на рисунку 2.4.

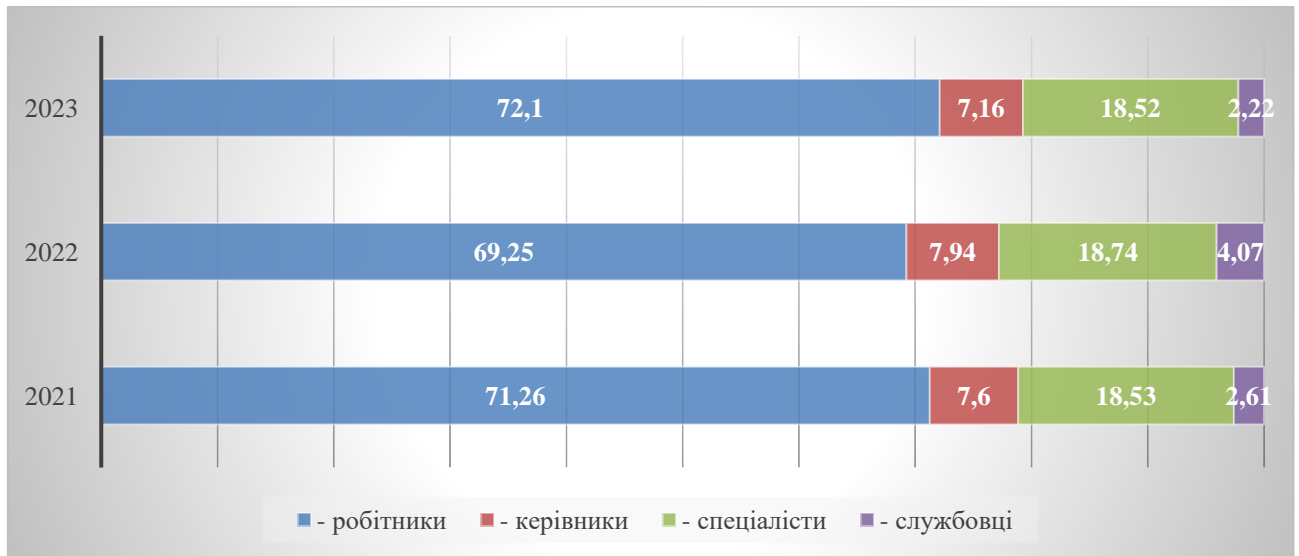


Рис. 2.4. Структура персоналу ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» в 2023 р.

Збереження такої структури персоналу навіть за умов економічної нестабільності та високої плинності кадрів свідчить про ефективну кадрову політику підприємства. Це також демонструє чітке усвідомлення необхідності правильного розподілу працівників за категоріями. Така стабільність сприяє забезпеченню безперебійної роботи компанії та досягненню її виробничих цілей.

Зміни у складі персоналу підприємства значною мірою залежать від переміщення працівників між структурними підрозділами, а також від найму нових співробітників на місця тих, хто звільнився. Особливо це стає актуальним у періоди, коли компанія розширює своє виробництво. Такі процеси безпосередньо впливають на загальний склад працівників, створюючи умови для оновлення і посилення трудового колективу.

Для оцінки цих змін використовуються показники, які характеризують динаміку руху робочої сили. Вони дозволяють аналізувати кількість працівників, що були прийняті на роботу, звільнені або переведені на інші

посади чи в інші підрозділи. Це допомагає підприємству ефективно планувати кадрову політику та оперативно реагувати на виклики, пов'язані з потребами виробництва та плинністю персоналу:

- коефіцієнт обороту при прийомі визначається співвідношенням чисельності працівників, прийнятих за період $N_{\text{пр}}$, до середньооблікової чисельності персоналу за період $\overline{N_{\text{об}}}$.

$$K_{\text{п}} = \frac{N_{\text{пр}}}{\overline{N_{\text{об}}}} \cdot 100\%$$

- коефіцієнт обороту по вибуттю кадрів визначається відношенням чисельності працівників, які звільнилися за період ($N_{\text{виб}}$) до середньооблікової чисельності працівників за період $\overline{N_{\text{об}}}$.

$$K_{\text{в}} = \frac{N_{\text{виб}}}{\overline{N_{\text{об}}}} \cdot 100\%$$

- коефіцієнт плинності кадрів дорівнює відношенню зайвого обороту $N_{\text{зайв об}}$ до середньооблікової чисельності працівників за період $\overline{N_{\text{об}}}$.

$$K_{\text{пл}} = \frac{N_{\text{зайв. об}}}{\overline{N_{\text{об}}}} \cdot 100\%$$

- коефіцієнт заміщення робочої сили:

$$K_{\text{з}} = \frac{N_{\text{пр}}}{N_{\text{виб}}} = \frac{K_{\text{п}}}{K_{\text{в}}}$$

- коефіцієнт стабільності кадрів розраховується відношення чисельності постійно працюючих у періоду $N_{\text{пост}}$, до середньооблікової чисельності персоналу за період $\overline{N_{\text{об}}}$.

$$K_{\text{ст}} = \frac{N_{\text{пост}}}{\overline{N_{\text{об}}}} \cdot 100\%$$

Розрахунки показників руху робочої сили ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» в 2022-2023 рр. наведені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз руху трудових ресурсів

| Показники | 2022 | 2023 | Відхилення | |
|--|-------|-------|------------|--------|
| | | | ± | % |
| 1. Середньооблікова чисельність персоналу, люд. | 4440 | 4815 | 375 | 8,45 |
| 2. Прийнято на підприємство протягом року, люд | 786 | 429 | -357 | -45,42 |
| 3. Вибуло з підприємства робітників підприємства протягом року (за власним бажанням), люд | 50 | 54 | 4 | 8 |
| 4. Коефіцієнт обороту | | | | |
| по прийому, % | 17,70 | 8,91 | - | -8,79 |
| По вибуттю, % | 1,13 | 1,12 | - | 0,00 |
| 5.Коефіцієнт плинності кадрів | 0,65 | 0,31 | - | -0,34 |
| 6. Коефіцієнт загального обороту | 18,83 | 10,03 | - | -8,80 |
| 7. Коефіцієнт заміщення робочою сили | 15,72 | 7,94 | - | -7,78 |
| 8. Коефіцієнт стабільності кадрів | 81,17 | 89,97 | - | 8,80 |

В 2023 р. порівняно з 2022 р. рух трудових ресурсів на досліджуваному підприємстві уповільнився, про що свідчать отримані значення усіх розрахованих показників руху. На даний момент одною з причин звільнення є мобілізація чоловіків до лав ЗСУ. З отриманого значення показників коефіцієнту заміщення робочої сили додатково зроблено висновок про створення на підприємстві нових робочих місць як в 2022 р., так і в 2023 р.

Стабільність кадрів в 2023 р. вища за 2022 р., що свідчить про грамотну кадрову політику на підприємстві.

Оптимальне використання трудових ресурсів безпосередньо залежить від ефективності використання робочого часу. Економія часу і запобігання його нераціонального використання дозволяє підвищити продуктивність праці без необхідності додаткових витрат, що, в кінцевому підсумку, призводить до поліпшення фінансового становища підприємства. Аналіз використання робочого часу проводиться в двох напрямках: виявлення тимчасових витрат і непродуктивних дій. Метою такого аналізу є виявлення причин втрати робочого часу.

При аналізі втрат необхідно виявляти не тільки очевидні випадки (наприклад, прогули співробітників через хворобу, відсутність на робочому місці з дозволу керівництва, проблеми з обладнанням тощо), але і приховані втрати, які пов'язані з виробництвом продукції і недостатніми умовами праці співробітників.

Таблиця 2.7

Аналіз використання робочого часу на підприємстві

| Показник | 2021 | 2022 | 2023 | від 2021 р. | | від 2022 р. | |
|--|---------|---------|----------|-------------|-------|-------------|-------|
| | | | | ± | % | ± | % |
| Середньо звітна чисельність працівників, люд | 3694 | 4440 | 4815 | 1121 | 30,35 | 375 | 8,45 |
| Відпрацьовано за рік одним працівником | | | | | | | |
| днів | 250 | 245 | 257 | 7 | 2,8 | 12 | 4,90 |
| годин | 1950 | 1960 | 2133,1 | 183,1 | 9,39 | 173,1 | 8,83 |
| Середня тривалість робочого дня, тис. грн | 7,8 | 8 | 8,3 | 0,5 | 6,41 | 0,3 | 3,75 |
| Фонд робочого часу, год | 7203300 | 8702400 | 10270877 | 3067577 | 42,59 | 1568476,5 | 18,02 |

Кількісний вплив факторів на зміну фонду робочого часу можна визначити за даною моделлю:

$$\text{ФРЧ} = \overline{N_{\text{зв.}}} * T_{\text{ф.р.ч}} * \Pi$$

де ФРЧ – фонд робочого часу, год

$\overline{N_{\text{зв.}}}$ – середньо звітна чисельність працівників, люд.;

$T_{\text{ф.р.ч.}}$ – фонд робочого часу одного працівника, в днях;

Π – середня тривалість робочого дня, год.

Витрати робочого часу часто виникають через різні чинники, зокрема зміну чисельності працівників, що може бути зумовлено як збільшенням, так і зменшенням персоналу. Іншою причиною є повні простої протягом робочого дня, коли робота зупиняється на цілий день через технічні, організаційні чи інші проблеми. Також важливим джерелом втрат є внутрішньо змінні простої — це ситуації, коли робочий процес переривається протягом робочої зміни на

короткий або тривалий час.

Для того щоб оцінити та проаналізувати вплив цих факторів на загальні витрати робочого часу, використовується метод відносних різниць:

$$\Delta\text{ФРЧ} = \text{ФРЧ}_1 - \text{ФРЧ}_0 = 10270877 - 8702400 = 1568477 \text{ год.}$$

У тому числі за рахунок:

- зміни чисельності працівників.

$$\Delta\text{ФРЧ}_{\Delta\bar{N}_{\text{ЗВ}}} = \frac{\text{ФРЧ}_0 * \Delta\bar{N}_{\text{ЗВ}} \%}{100\%} = \frac{8702400 * 8,45}{100} = 735000 \text{ год}$$

де $\Delta\bar{N}_{\text{ЗВ}} \%$ - відносна зміна середньо звітної чисельності працівників. Згідно до таблицю 2.5 $\Delta\bar{N}_{\text{ЗВ}} \% = 8,45\%$

- цілодобові простої

$$\begin{aligned} \Delta\text{ФРЧ}_{\Delta T_{\text{ф.р.ч.}}} &= \frac{(\text{ФРЧ}_0 + \Delta\text{ФРЧ}_{\Delta\bar{N}_{\text{ЗВ}}}) * \Delta T_{\text{ф.р.ч.}} \%}{100\%} \\ &= \frac{(8702400 + 735000) * 4,90}{100} = 462240 \text{ год} \end{aligned}$$

де $\Delta T_{\text{ф.р.ч.}} \%$ - відносна зміна фонду робочого часу одного працівника. Згідно до табл. X $\Delta T_{\text{ф.р.ч.}} \% = 4,90\%$

- внутрішньо змінні простої

$$\begin{aligned} \Delta\text{ФРЧ}_{\Delta\Pi} &= \frac{(\text{ФРЧ}_0 + \Delta\text{ФРЧ}_{\Delta\bar{N}_{\text{ЗВ}}} + \Delta\text{ФРЧ}_{\Delta T_{\text{ф.р.ч.}}}) * \Delta\Pi \%}{100\%} \\ &= \frac{(8702400 + 735000 + 462240) * 3,75}{100} = 371237 \text{ год} \end{aligned}$$

де $\Delta\Pi\%$ - відносна зміна середньої тривалості робочого дня. Згідно до табл. 2.5 $\Delta\Pi\% = 3,75\%$.

Перевірка:

$$\begin{aligned} \Delta\text{ФРЧ} &= \Delta\text{ФРЧ}_{\Delta\bar{N}_{\text{ЗВ}}} + \Delta\text{ФРЧ}_{\Delta T_{\text{ф.р.ч.}}} + \Delta\text{ФРЧ}_{\Delta\Pi} = 735000 + 462240 + 371237 \\ &= 1568477 \text{ год} \end{aligned}$$

Фонд робочого часу збільшився за рахунок впливу кожного з розглянутих чинників. Найбільший вплив спричинило зростання чисельності

персоналу підприємства на 375 люд. - +735000 год. Збільшення кількості відпрацьованих днів на 12 дозволило наростити досліджуваний показник на 462240 год. Загальна показника склала 1,57 млн. год.

Для подальшого аналізу фонду заробітної плати (ФЗП) важливо визначити взаємозв'язок між темпами зростання середньої заробітної плати працівників і темпами зростання продуктивності їхньої праці. Такий аналіз дозволяє зрозуміти, наскільки збільшення оплати праці відповідає реальному підвищенню ефективності роботи персоналу.

Встановлення цього зв'язку є ключовим для забезпечення збалансованого розвитку підприємства, адже надмірне зростання зарплат без відповідного підвищення продуктивності праці може призвести до збільшення витрат і зниження фінансової стійкості компанії. Навпаки, гармонійний темп зростання цих показників сприяє покращенню економічних результатів, оптимізації витрат і підтриманню конкурентоспроможності на ринку.

Аналіз допомагає не лише оцінити поточний стан, але й спрогнозувати подальшу динаміку, розробити стратегію мотивації працівників, яка враховує їхній внесок у виробничий процес. Це також дозволяє створити обґрунтовану систему оплати праці, яка стимулюватиме персонал до підвищення ефективності, одночасно зберігаючи фінансовий баланс підприємства.

Розрахунки показників здійснюються за формулою:

$$I_{зп} = \frac{ЗП_1}{ЗП_0},$$

де $I_{зп}$ – індекс росту заробітної плати;

$ЗП_1$ – середня ЗП за звітний період, грн.;

$ЗП_0$ – середня ЗП за планом або у минулому періоді.

$$I_{пт} = \frac{Пт_1}{Пт_0},$$

де $I_{пт}$ – індекс росту продуктивності праці;

$Пт_1$ – середня продуктивність праці у звітному періоду, грн.;

$Пт_0$ – середня продуктивність праці за планом або у минулому

періоді, грн.

$$K_o = \frac{I_{Пм}}{I_{ЗП}},$$

де K_o – коефіцієнт випередження.

Таблиця 2.7

Аналіз фонду заробітної плати

| Показник | 2022 | 2023 | Відхилення | |
|---|----------|----------|------------|-------|
| | | | ± | % |
| Фонд оплати праці, тис. грн. | 955052 | 1341069 | 386017 | 40,42 |
| Середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу, люд. | 4440 | 4815 | 375 | 8,45 |
| Середньомісячна ЗП одного працівника, грн./люд. | 17925,15 | 23209,92 | 5284,77 | 29,48 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. | 1753827 | 2358806 | 604979 | 34,49 |
| Середньорічна продуктивність одного працівника, тис. грн./люд. | 395,01 | 489,89 | 94,88 | 24,02 |

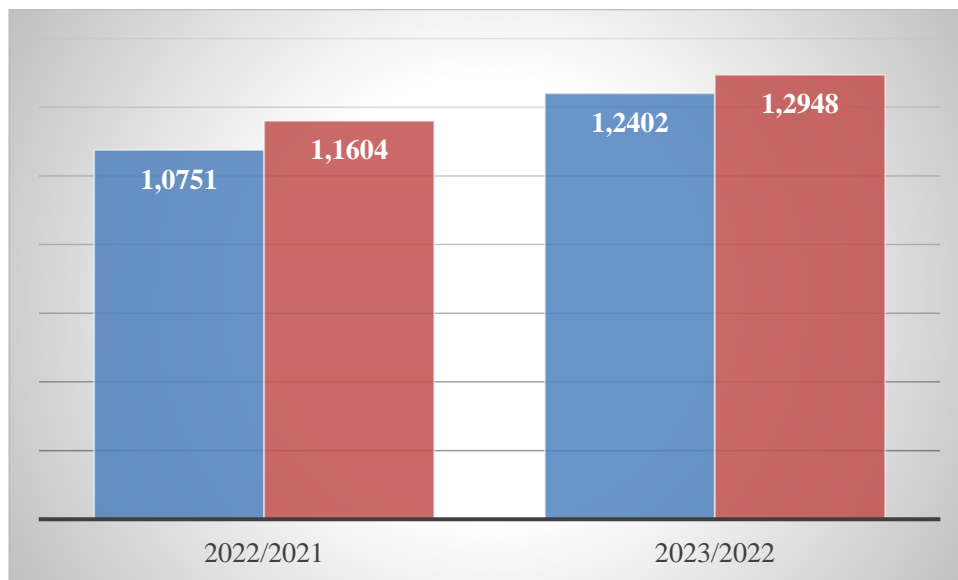


Рис. 2.5. Співвідношення темпів приросту середньої заробітної плати та середньорічної продуктивності праці

Згідно даний ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» індекс заробітної

плати працівників склав 1,2948, індекс продуктивності праці – 1,2402. Таким чином коефіцієнт випередження в порівнянні 2023 з 2022 дорівнює:

$$K_o = \frac{1,2402}{1,2948} = 0,9578$$

Коефіцієнт випередження, який розрахований для аналізованого періоду, становить 0,9578. Цей показник свідчить про те, що фонд заробітної плати (ФЗП) використовується неефективно. Причиною є те, що темпи зростання продуктивності праці відстають від темпів зростання середньої заробітної плати. Іншими словами, підприємство витрачає більше коштів на оплату праці, ніж це обґрунтовано фактичними результатами роботи співробітників.

Такий дисбаланс може мати негативні наслідки для економічного стану компанії, зокрема зростання витрат без відповідного підвищення виробничих показників. Це може знизити рентабельність діяльності, збільшити навантаження на бюджет підприємства і призвести до фінансових труднощів у довгостроковій перспективі.

Для вирішення цієї проблеми необхідно детально проаналізувати фактори, що впливають на продуктивність праці, та розробити заходи, спрямовані на її підвищення. Це може включати вдосконалення організації праці, впровадження нових технологій, підвищення кваліфікації співробітників і покращення мотиваційної системи. Гармонійне співвідношення між темпами зростання заробітної плати і продуктивністю праці є важливою умовою для забезпечення ефективного використання ресурсів і стабільного розвитку підприємства.

Підприємство «Кромберг енд Шуберт Україна Жу» приділяє значну увагу підвищенню продуктивності праці та залученості своїх працівників, впроваджуючи комплексну систему мотиваційних заходів, що охоплює як фінансові, так і нефінансові інструменти.

Фінансова мотивація включає широкий спектр заходів. Це регулярний перегляд і підвищення заробітної плати, що забезпечує конкурентоспроможний рівень доходу працівників. Підприємство також виплачує премії за різні досягнення, зокрема за кваліфікаційний рівень, раціоналізаторські пропозиції, вивчення іноземної мови та навіть обирає працівника року. Додатковими перевагами є знижки на харчування, безкоштовний транспорт до місця роботи і назад, а також медичне страхування для окремих категорій працівників.

Нефінансова мотивація включає ініціативи, спрямовані на залучення співробітників до корпоративної культури та підвищення їхньої задоволеності роботою. Підприємство організовує різноманітні спортивні заходи, тематичні святкування (наприклад, День закоханих, Велодень), випускає корпоративний журнал і підтримує власний сайт для інформування співробітників. Крім того, проводяться екскурсійні тури Україною, а також заходи для дітей працівників, включаючи спортивні секції, бальні танці, футбол і шахи. Для розвитку працівників проводяться індивідуальні коуч-сесії.

Особливу увагу приділяють навчанню та професійному розвитку. Кожен новий співробітник проходить базове навчання, яке знайомить його з основними аспектами роботи, структурою підприємства, цінностями, правилами внутрішнього розпорядку, а також надає практичні навички виготовлення кабельної продукції під керівництвом наставників. Після 12 тижнів роботи працівники проходять оцінку кваліфікаційного рівня, який вони повинні підтверджувати щороку. Для керівників та співробітників вищого рівня організовуються тренінги з емоційного інтелекту, ефективної комунікації, мотиваційного менеджменту, лідерства та розвитку ораторських навичок.

Підприємство також активно займається питаннями соціального захисту працівників, враховуючи міжнародні стандарти та українське законодавство. Соціальний захист охоплює створення безпечних умов праці, що виключають можливість травм і професійних захворювань. Також впроваджуються заходи

з охорони праці та надається доступ до медичного обслуговування, реабілітації та професійної освіти. Працівники та їхні сім'ї отримують фінансову підтримку в разі безробіття, хвороби, нещасного випадку, народження дитини, втрати годувальника або інших життєвих обставин.

Усі ці принципи соціального захисту і відповідальності закріплені в колективному договорі та є частиною щоденної роботи підприємства. Такі стандарти сприяють формуванню позитивного іміджу компанії, підвищують задоволеність працівників та забезпечують стійкий розвиток підприємства.

Висновки до розділу 2

Група компаній Kromberg & Schubert є провідним світовим виробником електричних систем, кабелів і пластмасових компонентів, що підтверджується її багаторічним досвідом та інноваційними підходами. Українське підприємство «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» входить до складу міжнародної групи, забезпечуючи виробництво кабельних систем для таких провідних автомобільних брендів, як Mercedes, Volkswagen, BMW та Audi. Підприємство повністю контролюється компанією Kromberg & Schubert Holding GmbH, яка займається фінансуванням, управлінням і стратегічним розвитком. Основна продукція підприємства включає бортові кабельні системи, які відповідають високим міжнародним стандартам якості та задовольняють потреби автомобільної промисловості. Група компаній має понад 110-річну історію, охоплює більше 40 локацій у світі та понад 50 000 працівників, що свідчить про її глобальний масштаб і вплив. Kromberg & Schubert активно впроваджує інноваційні рішення, надаючи індивідуальні послуги клієнтам та розробляючи продукцію, адаптовану до їхніх потреб. Компанія приділяє особливу увагу екологічній відповідальності, впроваджуючи стандарт ISO 14001 і заходи зі збереження природних ресурсів. Організаційна структура підприємства спрямована на ефективність, клієнтоорієнтованість та адаптацію до змін на ринку, що забезпечує

довгостроковий успіх. Діяльність підприємства включає суворий контроль якості продукції, від розробки до тестування, що гарантує надійність і ефективність. Завдяки високим стандартам, інноваціям та екологічній свідомості, Kromberg & Schubert зберігає лідерські позиції на міжнародному ринку.

У 2023 році показники ефективності ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» дещо погіршилися, що пов'язано зі зростанням собівартості продукції на 76,67% порівняно з 2021 роком. Попри це, підприємство залишалося прибутковим, збільшивши прибуток більш ніж удвічі за той самий період, що свідчить про його адаптивність до ринкових умов. Зростання обсягів реалізації та прибутковості вказує на наявність потенціалу для подальшого розвитку компанії. Позитивні результати досягнуті завдяки ефективному використанню основних засобів, що підтверджується зростанням фондоддачі на 23,14%. Управління оборотними активами також покращилося: коефіцієнт їх оборотності зріс на 51,17%. Продуктивність праці збільшилася на 33,33%, що свідчить про оптимізацію роботи персоналу, однак темпи зростання заробітної плати випереджають продуктивність. У 2023 році кожна гривня, вкладена в основні засоби, забезпечувала 1,33 грн виручки, а оборотність оборотних коштів склала 6,47 разів на рік. Рентабельність витрат знизилася з 19,26% у 2021 році до 17,32% у 2023 році, що вказує на зменшення прибутковості кожної гривні витрат. Виклики в управлінні витратами, зокрема на оплату праці, потребують подальшої оптимізації для збереження фінансової стійкості. Загалом підприємство продемонструвало ефективне використання ресурсів, але необхідно вдосконалити управління витратами, щоб забезпечити стабільний розвиток.

Підприємство активно розширює штат, зокрема збільшення чисельності робітників на 31,88% і спеціалістів на 30,28%, що свідчить про прагнення до розширення виробництва та соціальної відповідальності. Залучення внутрішньо переміщених осіб (ВПО) до працевлаштування також є важливим кроком у підтримці населення в складні економічні часи. У 2023 році

спостерігалось скорочення чисельності службовців, що стало наслідком автоматизації процесів завдяки сучасному програмному забезпеченню. Оптимізація управлінської структури дозволила зменшити кількість адміністративних ланок, що сприяло підвищенню ефективності підприємства. Структура персоналу залишалася стабільною, що підтверджує ефективність кадрової політики підприємства, навіть у періоди економічної нестабільності. Підприємство забезпечило оновлення та посилення трудового колективу, особливо під час розширення виробництва, що позитивно впливає на склад працівників. У 2023 році рух трудових ресурсів уповільнився, зокрема через мобілізацію чоловіків до лав ЗСУ, але все ж було створено нові робочі місця. Проблема неефективного використання фонду заробітної плати через відставання продуктивності праці від темпів зростання заробітної плати може негативно вплинути на фінансову стабільність підприємства. Для вирішення цієї проблеми підприємству необхідно покращити організацію праці, впровадити нові технології та покращити мотиваційну систему. Підприємство активно працює над соціальним захистом працівників, надаючи медичне страхування, створюючи безпечні умови праці і забезпечуючи фінансову підтримку в разі життєвих обставин, що сприяє задоволеності працівників і стійкому розвитку компанії.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО РОЗВИТКУ ЗДАТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ДО ТРАНСФОРМАЦІЇ ТОВ «КРОМБЕРГ ЕНД ШУБЕРТ УКРАЇНА ЛУ»

Актуальність впровадження заходів з розвитку здатності персоналу до трансформації на підприємстві «Кромберг» обумовлена низкою факторів, які мають критичне значення для стабільного і ефективного функціонування компанії в умовах сучасного економічного середовища.

Перш за все, швидкі зміни в технологіях, глобалізація ринків, а також постійні вимоги до вдосконалення виробничих процесів створюють потребу в персоналі, здатному швидко адаптуватися до нових умов та впроваджувати інновації. Без належної підготовки працівників до змін, компанія може стикнутися з проблемами, такими як низька продуктивність, втрати конкурентоспроможності і зниження ефективності роботи. Тому важливо забезпечити постійний розвиток працівників і створити середовище, яке сприятиме їх адаптації до трансформаційних процесів.

Запуск програми постійного навчання та перекваліфікації дозволить «Кромберг» створити потужний кадровий ресурс, здатний ефективно реагувати на зміни в технологіях та вимогах ринку, що в свою чергу сприятиме підвищенню ефективності та зниженню операційних витрат. Впровадження системи оцінки та розвитку адаптивних і інноваційних навичок дозволить компанії більш точно визначати потреби в розвитку співробітників, забезпечуючи стратегічну готовність до змін та підтримку інновацій.

Ці заходи є важливими для підтримки стабільності та конкурентоспроможності підприємства на ринку. Вони дозволять не лише адаптувати персонал до трансформаційних змін, але й ефективно використовувати потенціал працівників для досягнення стратегічних цілей компанії в умовах сучасних економічних викликів. Впровадження цих заходів забезпечить не тільки покращення внутрішніх процесів, але й підвищення іміджу компанії як інноваційного та стабільного роботодавця на ринку праці.

1. Запуск програми постійного навчання та перекваліфікації персоналу

Програма повинна охоплювати як базові, так і спеціалізовані навички, орієнтуючись на зміни в технологіях і вимогах ринку. Вона передбачає створення внутрішніх тренінгів, семінарів, онлайн-курсів та сертифікацій, що допоможуть працівникам адаптуватися до нових умов і стандартів виробництва, а також покращити їхні інноваційні та адаптивні навички.

Враховуючи швидкий розвиток технологій та зміни в умовах ринку, підприємства повинні активно інвестувати в розвиток персоналу для забезпечення ефективного реагування на ці зміни. Постійне навчання забезпечить швидку адаптацію працівників до нових технологій та процесів, підвищить їхню продуктивність, що позитивно вплине на конкурентоспроможність компанії.

Очікувані результати:

- Підвищення рівня кваліфікації персоналу, що сприятиме підвищенню продуктивності праці.
- Зменшення часу на навчання нових співробітників, оскільки вони вже матимуть базові навички для адаптації до процесів.
- Збільшення рівня задоволеності працівників та зниження плинності кадрів через надання можливостей для професійного росту.

Економічні результати:

- Зниження витрат на набір нових працівників завдяки внутрішньому навчанню.
- Підвищення ефективності роботи, що призведе до зниження операційних витрат.
- Підвищення продуктивності на 10-15% через покращення компетенцій персоналу, що знизить витрати на виробничий процес.

Витрати ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» на внутрішнє навчання та набір нових працівників в 2023 р. склали 11065,4 тис. грн., що становить 0,83% від загальних витрат на персонал підприємства.

Запровадження запропонованого заходу дозволить знизити витрати на набір та навчання персоналу за попередніми розрахунками на 12%, тобто на 1327,85 тис. грн.

Завдяки запуску програми постійного навчання та перекваліфікації персоналу, продуктивність праці підвищиться на 14,6%, що становить +71,52 тис. грн./люд. Тоді в плановому періоді можна очікувати середньорічну продуктивність праці на рівні 561,41 тис. грн./люд.

Реалізація розглянутого заходу не передбачає зміну чисельності персоналу, тому очікуваний приріст виробництва та реалізації продукції в повному обсязі буде пов'язаний з дією інтенсивного чинника. Очікуваний плановий обсяг виробництва (реалізації) становитиме

$$561,41 \cdot 4815 = 2703189,1 \text{ тис. грн.}$$

Цей обсяг повною мірою буде сприйнятий ринком через активне його зростання та високий рівень довіри до досліджуваного підприємства.

Витрати на виробництво та реалізацію продукції з урахуванням приросту виробництва продукції та скорочення витрат на навчання персоналу становитимуть 2302870,5 тис. грн.

2. Впровадження системи оцінки та розвитку адаптивних і інноваційних навичок

Впровадження системи регулярної оцінки здібностей працівників до адаптації та впровадження інноваційних змін. Ця система включатиме інструменти для моніторингу навичок адаптивності, здатності до змін та інноваційних підходів у роботі. Розробка індивідуальних планів розвитку для працівників на основі оцінки їх здібностей допоможе ефективніше направляти їх на виконання завдань, які сприяють інноваціям і трансформаціям на підприємстві.

Оцінка здатності персоналу до змін та інновацій дозволить визначити ключові сфери, де необхідні додаткові зусилля в розвитку персоналу. Прогресивні підходи в організації цього процесу дадуть можливість більш ефективно використовувати потенціал працівників для підтримки змін в

організації. Це дасть змогу підприємству швидше адаптуватися до змін на ринку, знижувати рівень помилок і втрат.

Очікувані результати:

- Підвищення рівня інноваційності серед працівників, сприяючи розвитку нових ідей і технологій.
- Покращення адаптивності підприємства до зовнішніх змін.
- Збільшення рівня залученості співробітників до процесів змін та інновацій.

Економічні результати:

- Зменшення витрат на адаптацію до змін через ефективне управління персоналом.
- Впровадження інновацій, які дозволяють оптимізувати виробничі процеси та знизити витрати.
- Підвищення ефективності управлінських процесів на 10-12%, що сприятиме економії ресурсів і покращенню фінансових результатів компанії.

Запропонований комплекс з економічної точки зору спрямований на подальшу оптимізацію витрат, пов'язаних з персоналом. Його впровадження за експертними оцінками дозволить додатково їх зменшити на 5675 тис. грн.

Цей захід не призведе до зміни чисельності персоналу та його продуктивності.

В табл. 3.1 представлені результати розрахунків прогнозованих показників ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» на плановий період.

Запропоновані організаційні заходи, спрямовані на покращення показників діяльності підприємства, не передбачають необхідності розширення виробничого потенціалу.

Це означає, що чисельність працівників, середньорічна вартість основних засобів, а також середні залишки оборотних коштів залишатимуться на тому ж самому рівні, що й наразі.

Таблиця 3.1

Основні показники діяльності ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна
Лу»

| Показник | 2022 | Плановий період | Приріст | |
|---|----------|--------------------|----------|-------|
| | | | абс. | відн. |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн | 2358806 | 2703189,1 | 344383,1 | 14,60 |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн | 2010624 | 2297195,5 | 286571,5 | 14,25 |
| Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн. | 0,8524 | 0,8498 | -0,0026 | -0,30 |
| Валовий прибуток, тис. грн | 348182 | 405993,6 | 57811,6 | 16,60 |
| Рентабельність витрат, % | 17,32 | 17,67 | | 0,36 |
| Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн | 1771552 | 1771552 | 0 | 0 |
| Фондовіддача основних засобів, тис. грн | 1,33 | 1,53 | 0,19 | 14,60 |
| Середні залишки оборотних кошти, тис. грн | 364556 | 364556 | 0 | 0 |
| Коефіцієнт оборотності оборотних засобів, тис. грн | 6,47 | 7,42 | 0,94 | 14,60 |
| Рентабельність виробничих фондів, тис. грн | 16,30 | 19,01 | | 2,71 |
| Середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб | 4815 | 4815 | 0 | 0 |
| Середньорічна продуктивність одного працівника, тис. грн./особу | 489,89 | 561,41 | 71,52 | 14,60 |
| Фонд оплати праці, тис. грн | 1341069 | 1341069 | 0 | 0 |
| Середньомісячна ЗП одного працівника, грн | 23209,92 | 23209,92 | 0 | 0 |

Такий підхід дозволяє уникнути додаткових витрат, зберігаючи стабільність ресурсної бази підприємства.

Крім того, впровадження комплексу організаційних заходів створює можливості для досягнення низки додаткових позитивних результатів. Наприклад, витрати на 1 грн реалізованої продукції (виконаних робіт чи наданих послуг) зменшаться на 0,26 коп., що дорівнює економії в 0,3%. У свою

чергу, валовий прибуток підприємства зросте на 16,6% і складе 405993,6 тис. грн, що є важливим свідченням ефективності цих заходів.

Такий підхід також забезпечує суттєве покращення показників рентабельності. Зокрема, зростання очікується як у рентабельності витрат, так і в рентабельності виробничих фондів, що є ключовими індикаторами успішності підприємства.

Підсумовуючи, можна зробити обґрунтований висновок, що запропоновані заходи розвитку персоналу ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» є не лише раціональними, але й результативними, оскільки вони сприяють підвищенню економічної ефективності підприємства без необхідності значного збільшення ресурсів.

Висновки до розділу 3

Запровадження заходів із розвитку здатності персоналу до трансформації є критично важливим для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Програма постійного навчання та перекваліфікації працівників сприятиме підвищенню їхньої продуктивності та адаптивності до змін у технологіях і ринкових умовах. Система оцінки та розвитку адаптивних і інноваційних навичок забезпечить ефективне управління розвитком персоналу, підвищуючи його інноваційний потенціал.

Реалізація заходів не потребує розширення чисельності персоналу чи збільшення ресурсної бази, що дозволяє уникнути додаткових витрат. Економічний ефект від впровадження заходів включає зниження витрат на навчання та набір персоналу на 12%, а також підвищення продуктивності праці на 14,6%.

За плановий період чистий дохід підприємства зросте на 14,6%, а валовий прибуток збільшиться на 16,6%, що є свідченням ефективності заходів.

Зменшення витрат на 1 грн реалізованої продукції на 0,26 коп. та підвищення рентабельності витрат і виробничих фондів підтверджують раціональність впроваджених ініціатив.

Впровадження програми підвищить залученість працівників, знижуючи плинність кадрів завдяки можливостям для професійного розвитку. Ефективна адаптація працівників до трансформаційних змін сприятиме покращенню іміджу компанії як стабільного та інноваційного роботодавця.

Узагальнено, запропоновані заходи сприяють економічній ефективності підприємства та забезпечують його стратегічну готовність до змін без значного збільшення витрат.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження стратегічного розвитку людського капіталу з акцентом на трансформаційні можливості було виявлено, що ефективне управління персоналом є одним з ключових факторів для успішної адаптації підприємств до змін. Створення стратегії розвитку людського капіталу дозволяє компаніям не лише ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики, а й активно впроваджувати інноваційні підходи для підвищення конкурентоспроможності.

Аналіз сучасного стану підготовки персоналу до змін показав, що в умовах швидких технологічних та економічних змін важливо забезпечити належний рівень підготовленості працівників. Для цього необхідно проводити оцінку поточного стану знань, навичок і компетенцій персоналу, що дозволяє виявити прогалини та визначити пріоритетні напрямки для розвитку. Водночас розвиток адаптивних та інноваційних навичок працівників стає важливим інструментом для забезпечення гнучкості компанії і її здатності швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі.

Група компаній Kromberg & Schubert є провідним світовим виробником електричних систем, кабелів і пластмасових компонентів, що підтверджується її багаторічним досвідом та інноваційними підходами. Українське ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» входить до складу міжнародної групи, забезпечуючи виробництво кабельних систем для таких провідних автомобільних брендів, як Mercedes, Volkswagen, BMW та Audi. Підприємство повністю контролюється компанією Kromberg & Schubert Holding GmbH, яка займається фінансуванням, управлінням і стратегічним розвитком. Основна продукція підприємства включає бортові кабельні системи, які відповідають високим міжнародним стандартам якості та задовольняють потреби автомобільної промисловості.

Завдяки високим стандартам, інноваціям та екологічній свідомості, Kromberg & Schubert зберігає лідерські позиції на міжнародному ринку.

У 2023 році показники ефективності ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Лу» дещо погіршилися, що пов'язано зі зростанням собівартості продукції на 76,67% порівняно з 2021 роком. Попри це, підприємство залишалось прибутковим, збільшивши прибуток більш ніж удвічі за той самий період, що свідчить про його адаптивність до ринкових умов. Зростання обсягів реалізації та прибутковості вказує на наявність потенціалу для подальшого розвитку компанії.

Підприємство активно розширює штат, зокрема збільшення чисельності робітників на 31,88% і спеціалістів на 30,28%, що свідчить про прагнення до розширення виробництва та соціальної відповідальності.

Підприємство активно працює над соціальним захистом працівників, надаючи медичне страхування, створюючи безпечні умови праці і забезпечуючи фінансову підтримку в разі життєвих обставин, що сприяє задоволеності працівників і стійкому розвитку компанії.

Актуальність впровадження заходів з розвитку здатності персоналу до трансформації на підприємстві «Кромберг» обумовлена низкою факторів, які мають критичне значення для стабільного і ефективного функціонування компанії в умовах сучасного економічного середовища.

Перш за все, швидкі зміни в технологіях, глобалізація ринків, а також постійні вимоги до вдосконалення виробничих процесів створюють потребу в персоналі, здатному швидко адаптуватися до нових умов та впроваджувати інновації. Без належної підготовки працівників до змін, компанія може стикнутися з проблемами, такими як низька продуктивність, втрати конкурентоспроможності і зниження ефективності роботи. Тому важливо забезпечити постійний розвиток працівників і створити середовище, яке сприятиме їх адаптації до трансформаційних процесів. Для цього запропоновано впровадження наступних заходів:

1. Запуск програми постійного навчання та перекваліфікації персоналу
2. Впровадження системи оцінки та розвитку адаптивних і інноваційних навичок

Запропонований комплекс з економічної точки зору спрямований на подальшу оптимізацію витрат, пов'язаних з персоналом. Його впровадження за експертними оцінками дозволить додатково їх зменшити на 5675 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Брич В. Я., Колодницька О. З. Людські ресурси як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Інноваційна економіка. № 4. 2015. С.72-76.
2. Брич В. Я., Корман М. М. Креативний менеджмент : підруч. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 220 с.
3. Брич В. Я., Корман М. М. Психологія управління : навч. посібн. К. : Кондор-Видавництво, 2013. 384 с.
4. Брич В. Я., Нагара М. Б. Девелопментизаційні особливості ринку праці в умовах глобалізації. Економічний аналіз : зб. наук. праць. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2016. Том 25. № 1. С. 7-13. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/8350/1/3.pdf>.
5. Брич В. Я., Нагара М.Б. Методологічні засади розвитку коучингу в Україні. Україна : аспекти праці. 2009. № 6. С. 18-23.
6. Брич В. Я., Саєнко М. Г. Трудовий потенціал АПК. Тернопіль : Підручники і посібники, 2001. 288 с.
7. Брич В. Я. Трансформація ринку праці та проблеми підвищення життєвого рівня населення: методологія, практика, шляхи вирішення : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2003. 375 с.
8. Брич В. Я., Шушпанов П. Г. Соціально-економічна структура населення Тернопільської області як чинник зовнішньої трудової міграції. Україна : аспекти праці. 2009. № 1. С. 33-37.
9. Бродовська В. Й., Патрик І. П., Яблонко В. Я. Тлумачний словник психологічних термінів в українській мові : Словник. 2-е видання. К. : ВД “Професіонал”, 2005. 224 с.
10. Варіаційне числення та методи оптимізації / М.О. Перестюк та ін. К., 2010. 121 с. URL: http://mechmat.univ.kiev.ua/dload/pos/var_chisl.pdf.

11. Варламова З. Н. Сущность развития организаций. Вестник Челябинского государственного университета. 2009. № 19(157). Вып. 21. С. 156–160. URL: <http://www.lib.csu.ru/vch/157/030.pdf>.172
12. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. К. : Ірпінь : ВТФ “Перун”, 2007. 1736 с.
13. Величко А. Є. Організаційно-економічні механізми формування соціально-трудових відносин в сільськогосподарських підприємствах: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 ; Український науково-дослідний інститут продуктивності агропромислового комплексу. К., 2010. 19 с.
14. Возьний, К. З. Юдаїзм і сучасні економічні доктрини / К. З. Возьний // Економічна теорія. – 2012. – № 2. – С. 29-42.
15. Возьний, К. З. Економічні ідеї християнства: витоки, розвиток, проблеми / К. З. Возьний // Економічна теорія.– 2010. – № 2. – С. 31-38.
16. Возьний, К. З. Економічна теорія: політична економія : підруч. / К. З. Возьний, С. І. Юрій, І. В. Буян [та ін.]. – К. : Кондор, 2009. – 604 с.
17. Галиш Н. Специфіка виробництва деревних пелет та її вплив на формування стратегії розвитку підприємства. Науковий журнал «Вісник Тернопільського національного економічного університету». Тернопіль. ТНЕУ. 2017. №4 (86). С. 96-104.
18. Галиш Н. А. Формування виробничої стратегії на підприємствах з виробництва деревних пелет. Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації : зб. тез доп. Дванадцятої Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених (м. Тернопіль, 26–27 березня 2015 р.). Тернопіль : Вектор, 2015. С. 232–233.
19. Герасимяк Н. В. Холістичний маркетинг як нова парадигма розвитку маркетингу. Ефективна економіка. 2012. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1280>. Гончар Г. П. Організаційно-економічний механізм функціонування ринку праці в

- аграрному секторі : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 ; Львів. нац. аграр. ун-т. Л., 2010. 242 с. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/5026>.
20. Гребешкова О. А., Малярчук О. Г. Динамічні здатності підприємства : способи виявлення та відстеження розвиненості. Бізнес Інформ. 2013. № 7. С. 321-326. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/dinamicheskie-sposobnosti-predpriyatiya-sposobyvyavleniya-i-otslezhivaniya-razvitosti>.
21. Гриньова В. М., Новікова М. М., Небилиця О. А. Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства : монографія. Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. 180 с. – URL: http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3184/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D0%B8%D1%8F_2013.pdf.
22. Грішнова О., Козловський А. Інтелектуальний капітал України : інтегральна оцінка й порівняльний аналіз. Україна : аспекти праці. 2014. № 1. С. 3-9.
23. Гугул О. Я. Управління розвитком персоналу на засадах консалтингу : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 243 с.
24. Гуменник В. І., Копчак Ю. С, Кондур О. С. Менеджмент організацій : навч. посіб. К. : Знання, 2012. 503 с. 7
25. Гуменюк Ю. П. Роль трудової міграції в системі глобального коливання продуктивності праці. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія “Економіка”. 2016. Вип. 1 (47). Т. 1. С. 83-88. URL: http://www.visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/images/pubs/47/1/47_12.pdf.174
26. Давимука С. А., Федулова Л. І. Креативний сектор економіки: досвід та напрями розбудови: монографія; ДУ “Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України”. Львів, 2017. 528 с.
27. Данилюк-Черних І. М. Управління розвитком людських ресурсів підприємств на засадах сінтелектики : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 ; Терноп. нац. техн. ун-т ім. І. Пулюя. Тернопіль, 2015. 22 с.

28. Данько Ю. І. Системи управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств: теорія, методологія, практика : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 ; Харків. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. Петра Василенка. Харків, 2016. 402 с.
29. Дві сторони гейміфікації. URL: <http://open.kmbs.ua/twofaces-of-gamification>.
30. Дичківська І. М. Інноваційні педагогічні технології : навч. посібн. К. : Академвидав, 2004. 352 с. URL: http://webuniver.at.ua/dichkivska_innovacijni_ped.tekhnologiji.pdf.
31. Дідур К. М. Значення професійного підбору персоналу при формуванні якісного кадрового складу аграрного підприємства. Інвестиції : практика та досвід. 2016. № 19. С. 9-15. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/19_2016/4.pdf.
32. Єльнікова Г. В. Технологія адаптивного управління персоналом. URL: <http://tme.umo.edu.ua/docs/2/09yelmtip.pdf>.
33. Жежуха В. Й., Бодарецька О. М. Модель установлення ключових показників ефективності HR-підрозділу в мотивуванні персоналу інжинірингових підприємств. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Випуск 5 (05). Частина 1. С. 84-88.
34. Жежуха В. Й., Малиновська Ю. Б., Петришин Н. Я. Індикатори активізування діяльності працівників комунікаційної системи у контексті реінжинірингу інформаційних потоків підприємств. Інтелект XXI : Науковий економічний журнал. 2018. № 1. С. 89-92.
35. Жежуха В. Й., Мельник О. Г., Бодарецька О. М. Поняття технологій мотивування персоналу підприємств. Економіка. Фінанси. Право. 2015. № 11. С. 7-11.
36. Жежуха В. Й. Формування технології управління персоналом у контексті економічного розвитку підприємств URL: http://www.confcontact.com/2013-kachestvo-economichnogo-rozvitku/8_zhezhuha.htm.1

- 37.Зайцев Ю. Випереджувальний економічний розвиток як субстанціональна основа сучасності конкурентної економіки. Україна: аспекти праці. 2014. № 1. С. 16-22.
- 38.Іванова В. В. Економіка, заснована на знаннях, та економіка знань: адекватність використання категорій. Механізм регулювання економіки. 2011. № 3. С. 47-54. URL: http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_14/V_V_IvanovaKnowledge_based_economy_and_knowledge_economy_adequacy_of_categories_usage.pdf.
- 39.Ільїн В. В. Фінансова цивілізація. К. : Книга, 2007. 528 с.
- 40.Кашин А., Польщикова Є., Сахно Ю. Досвід працевлаштування випускників вищих навчальних закладів : погляд випускників та роботодавців URL: <http://www.slideshare.net/bestuniverua/ss-27208268>.
- 41.Кіндрацька Г. І., Білик М. С., Загородній А. Г. Економічний аналіз : Підручник / За ред. проф. А.Г. Загороднього. 3-тє вид., перероб. і доп. К. : Знання, 2008. 487 с. 115.
- 42.Кір'ян Т. Проблемні питання “капіталізації” людського ресурсу в Україні. Україна : аспекти праці. 2014. № 1. С. 10-15.
- 43.Климчук М. М. Управління бізнес-процесами на підприємствах альтернативної енергетики автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04 ; Нац. техн. ун-т України «КПІ». Київ, 2014. 23 с. URL: <http://rada.kpi.ua/files/avtoref%20klimchuk.pdf>.
- 44.Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч.посібник. К. : КНЕУ, 1998. 224 с.
- 45.Копець Г. Р. Актуальні проблеми формування та розвитку персоналу підприємств. Вісник національного університету “Львівська політехніка”. 2011. № 720. С. 30-37. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13813/1/6_30-37_Vis_720_Menegment.pdf.
- 46.Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Цифрова економіка : тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. Ефективна

- економіка : електрон. наук. фахове вид. 2018. № 1. URL: <http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/view/997/862>.
47. Креативна мотивація. URL: <http://open.kmbbs.ua/creative-perks>.
48. Кривий З., Борисяк О. Формування лояльності до підрозділів сприяння працевлаштуванню вищих навчальних закладів. Трансформаційні процеси економічної системи в умовах сучасних викликів : зб. матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції (Тернопіль, 24-25 вересня 2015 р.). Тернопіль : ТОВ ПолІнвест ЛТД, 2015. С. 70-72.
49. Криворучко А. С. Управління витратами на персонал як основа забезпечення ефективності діяльності підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 ; МОНМС України, Харк. нац. екон. ун-т. Х., 2012. 20 с.
50. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посібн. К. : Контор, 2003. 296 с.
51. Кулініч І. О. Психологія управління : підручник. К. : Знання, 2011. 415 с.
52. Куриляк В. Є., Мазур В. С. Заробітна плата на промислових підприємствах: методичні та організаційні аспекти: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2011. 304 с.
53. Лалу Ф. Компанії майбутнього : перекл. з англ. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2017. 544 с.
54. Левченко Н. В., Огліх В. В. Методи оцінювання інвестиційної привабливості сільського господарства регіонів України у контексті стратегічного планування. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 8. С. 285-293.
55. Левченко О. М. Професіональний потенціал : регуляторні механізми інноваційного розвитку : монографія. Кіровоград : КОД, 2009. 375 с.
56. Леоненко П. М., Юхименко П. І. Історія економічних учень : Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : Знання, 2008. 639 с.

- 57.Лихолобов Е. А. Використання технологій управління персоналом у формуванні організаційної поведінки на промисловому підприємстві: автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04 ; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Луганськ, 2010. 21 с.
- 58.Лихолобов Е. А. Розробка технології управління персоналом підприємства Управління проектами та розвиток виробництва : зб.наук.пр. 2009. № 3 (31). С.96-104. URL: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/31/09leaupp.pdf>.
- 59.Людський капітал регіонів України в контексті інноваційного розвитку : монографія / НАН України Інститут економіки промисловості / В. П. Антонюк, О. І. Амоша, Л. Г. Мельцера та ін. Донецьк, 2011. 308 с.
- 60.Людський потенціал : механізми збереження та розвитку : монографія / НАН України Інститут економіки промисловості / О. Ф. Новікова, О. І. Амоша, В. П. Антонюк та ін. Донецьк, 2008. 468 с.
- 61.Людський розвиток в Україні : мінімізація соціальних ризиків : колективна науково-аналітична монографія / За ред. Е. М. Лібанової. – К. : Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України, Держкомстат України, 2010. 496 с. URL: https://www.idss.org.ua/monografii/Lud_rozvitok_2010.pdf.
- 62.Мажник Л. О. Методика оцінки технології управління персоналом підприємства. БізнесІнформ. 2011. № 1. С. 94-99. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3487/1/.pdf>.
- 63.Майбородюк К.С. Психологічний фактор в інноваційній діяльності підприємств. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-54>
- 64.Терещенко Л.В. Методичний підхід щодо визначення готовності персоналу до проведення організаційних змін на підприємстві. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2018. Вип. 4. С. 22-27.
- 65.Чудакова В. Психологічна готовність до інноваційної діяльності та конкурентоздатність персоналу головний ресурс організаційного

розвитку. Навчання і виховання обдарованої дитини: теорія та практика.
2014. Вип. 1. С. 100-127.