

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ТКАЧ Тарас Любомирович

Оцінка компетенцій менеджера в системі менеджменту персоналу /
Evaluation of the manager's competencies in the personnel management
system

"спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Управління персоналом"
Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНУПм-21

Т. Л. Ткач

Науковий керівник:

д.н.д.у., професор, О. Ю. Іванова

ТЕРНОПІЛЬ – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ

КОМПЕТЕНЦІЙ МЕНЕДЖЕРА

1.1. Аналіз сучасних підходів до визначення компетенцій менеджера

1.2. Сучасні моделі компетенцій менеджера

1.3. Роль психологічних та соціокультурних аспектів в оцінці
компетенцій менеджера

Висновки до 1 розділу

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

ПЕРСОНАЛОМ

2.1. Аналіз сучасного стану управління персоналом на підприємстві

2.2. Визначення ролі менеджера у системі управління персоналом

2.3. Аналіз впровадження інновацій у систему управління персоналом

Висновки до 2 розділу

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Розробка рекомендацій з вдосконалення системи оцінки компетенцій
менеджера

3.2. Зарубіжний досвід використання компетентнісного підходу

Висновки до 3 розділу

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Умови глобального ринку постійно змінюються, а компанії стикаються зі значним конкурентним тиском. Ефективне управління персоналом стає стратегічно важливим для досягнення конкурентних переваг. Зростання технологічних можливостей і впровадження цифрових інновацій вимагає від менеджерів нових компетенцій для успішного управління персоналом у динамічному технологічному середовищі.

У сучасному бізнес-середовищі людський капітал стає ключовим активом. Компетентні менеджери, які можуть взаємодіяти та розвивати персонал, стають стратегічним ресурсом для успішної діяльності.

Більше компаній переходять до гнучких, матричних структур, що вимагає від менеджерів специфічних компетенцій для взаємодії з різними групами та робочими вузлами.

Керівництво має вирішувати виклики та забезпечувати розвиток лідерів на всіх рівнях, включаючи розуміння їхніх компетенцій та їхній вплив на ефективність команд.

Сучасні умови роботи вимагають від менеджерів гнучкості та здатності ефективно адаптуватися до змін в економічних, соціальних і технологічних умовах. Оцінка компетенцій менеджера відіграє ключову роль у визначенні та формуванні організаційної культури, що впливає на ефективність та залученість персоналу.

Сучасні компанії все більше акцентують на соціальній відповідальності та етиці в управлінні персоналом. Оцінка компетенцій менеджера також враховує його здатність до соціального відповідального лідерства.

Сучасна робоча сила більше не оцінюється лише за кількістю годин, витрачених на роботу, але також за результатами, творчістю та здатністю до розвитку. Оцінка компетенцій менеджера включає в себе ці аспекти ефективності.

Зростання темпів змін у бізнесі призводить до того, що менеджери повинні постійно вдосконалювати свої навички та вивчати нові техніки

управління. Оцінка компетенцій стає інструментом для стимулювання цього процесу.

Сучасне керівництво вимагає від менеджерів не лише організаційних та технічних навичок, але й розвинутих лідерських якостей. Оцінка компетенцій може допомогти виявити та розвивати ці лідерські якості.

Емоційний інтелект стає все важливішим аспектом управління персоналом. Оцінка компетенцій менеджера може включати в себе елементи, що оцінюють його здатність розуміти та ефективно взаємодіяти з емоціями персоналу.

Зазначені аспекти свідчать про те, що оцінка компетенцій менеджера в системі управління персоналом є необхідною для адаптації до сучасних умов бізнесу, підвищення конкурентоспроможності підприємства та покращення взаємовідносин в організації.

Таким чином, дослідження цієї теми є критичним для вдосконалення управління персоналом і відповіді на виклики, які ставляться перед сучасними організаціями в умовах постійної зміни.

Дослідження компетенцій менеджера в системі управління персоналу відображено в дослідженнях таких вчених як: Аблязова Н., Абрамова І., Агєєва І., Алімасова Д., Бившева Л. Білоус Т., Бортник С., Варіс І., Ведерніков М., Галушка З., Годящев М., Гринчак Н., Гринчук Ю., Драган О., Євась Т., Жук О., Заграй Л., Клочко А., Кравчук О., Лопушняк Г., Маркіна І., Нестуля С., Олексенко Р., Передало Х., Плаксієнко В., Резніченко А., Червінська Л., Шкільняк М., Шкробот М.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є вироблення теоретичних і практичних молодіжного безробіття в регіоні.

Для досягнення зазначеної мети були поставлені такі завдання:

- дослідити сучасні підходи до визначення компетенцій менеджера;
- провести характеристику методичні аспекти визначення та вимірювання компетенцій;
- провести аналіз стану управління персоналом на підприємстві;

- дослідити роль менеджера у системі управління персоналом;
- окреслити шляхи удосконалення системи управління персоналом.

Об’єктом дослідження є система управління персоналом.

Предметом дослідження є компетенції менеджера в системі управління персоналом.

Методи дослідження. При написанні дослідження використовувались різні методи дослідження для збору і аналізу інформації. Зокрема: аналіз літературних джерел, групові обговорення та фокус-групи, експертне опитування, аналіз офіційної документації підприємства. Змішане використання декількох методів дослідження може забезпечити комплексний погляд на проблематику, дозволяючи глибше зрозуміти та інтерпретувати різні аспекти та фактори, які впливають на досліджувану тему.

Наукова новизна одержаних результатів:

- досліджено сучасні підходи до визначення компетенцій менеджера;
- проведено характеристику методичні аспекти визначення та вимірювання компетенцій;
- проведено аналіз стану управління персоналом на підприємстві;
- досліджено роль менеджера у системі управління персоналом;
- окреслено шляхи удосконалення системи управління персоналом.

Результати дослідження можуть бути використанні при удосконаленні системи управління персоналом підприємства.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження опубліковані у збірниках тез доповідей студентських конференцій кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу.

Обсяг і структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел – 67, містить 12 таблиць, 11 рисунків, загальний обсяг становить 79 сторінок.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ КОМПЕТЕНЦІЙ МЕНЕДЖЕРА

1.1. Аналіз сучасних підходів до визначення компетенцій менеджера

У сучасних умовах економічного розвитку, прогресивність країни пов'язана з успіхами у розбудові економіки знань, що передбачає трансформації у всіх сферах суспільного життя. Цей процес обумовлений великою мірою змінами в управлінні персоналом, які в сучасній дискусії науковці та практики розглядають як інноваційний компетентнісний підхід. Впровадження цього підходу стикається з рядом конкретних завдань, таких як визначення необхідних компетенцій для працівників, створення профільних посад, розробка моделей компетенцій та їх інтеграція в систему управління персоналом. Нині компетенції персоналу стають ключовим фактором стратегічного розвитку організації. Успішні компанії активно створюють, передають та оновлюють нові знання, навички та здібності всередині своєї структури, що сприяє швидкому оновленню продуктів та послуг.

В умовах жорсткої конкуренції підприємства встановлюють все більш амбітні цілі та розробляють нові стратегії розвитку, спрямовані на збереження конкурентоспроможності на ринку. Втілення таких стратегій стає можливим за умови наявності висококваліфікованого, мотивованого та вірного персоналу. Унікальні компетенції працівників, їхній професійний і особистісний потенціал визнаються ключовими факторами, що впливають на підвищення ефективності діяльності організації, особливо в умовах швидких змін зовнішнього середовища. В практичній діяльності впровадження компетентнісного підходу є необхідною складовою системи управління персоналом організації. Таким чином, мета використання компетентнісного підходу полягає в покращенні загальної діяльності організації через

досягнення високих результатів, зміну поведінки співробітників, а також у підвищенні продуктивності праці та ефективності роботи організації [6, с. 19].

Починаючи з 1980-х років, компетентнісний підхід став широко використовуватися в управлінні персоналом. Його ідеологом став американський психолог Д. МакКлелланд, який пропонував оцінювати персонал на основі змінних компетенцій. В подальших дослідженнях Р. Бояцис виявив, що відмінність між успішним та менш успішним менеджером полягає не в одній характеристиці, а в низці чинників, охоплюючи особисті якості, мотивацію, досвід та поведінкові риси. В результаті аналізу він розробив інтегровану модель менеджерських компетенцій, яка пояснює взаємодію якостей працівників із функціями управління та внутрішнім середовищем організації. В цьому контексті компетентність визначається як основна характеристика, що призводить до ефективного або високоефективного виконання функціональних обов'язків.

В межах компетентнісного підходу виникає значуще питання взаємозв'язку між термінами «компетентність» і «компетенція». При вивченні «компетентності працівника», О. А. Грішнов визначає її як: «рівень загальної та професійної підготовки, а також широкий професійний світогляд, що дозволяє адекватно реагувати на постійно змінювані вимоги конкретного робочого місця чи виконуваної роботи» [19, с. 176].

Щодо розглядання терміну «компетентність», І. Зімня визначає його як: «актуальний прояв компетенції, інтелектуально й особистісно-обумовлений досвід соціально-професійної діяльності людини, знання, на базі яких людина може використовувати компетенції» [6, с. 19]. Згідно з точкою зору Л. Семіва, компетентність – це: «здатність кваліфіковано впроваджувати діяльність, виконувати завдання або роботу» [3, с. 168]. При цьому поняття «компетентність» включає в себе комплекс знань, навичок і ставлень, що надають особистості можливість ефективно взаємодіяти або виконувати функції, спрямовані на досягнення конкретних стандартів у професійній галузі чи іншій сфері діяльності. Термін «компетенція», за словами автора,

розглядається як круг повноважень будь-якого органу чи посадовця, або як сукупність питань, в яких конкретна особа володіє досвідом та знаннями.

У дослідженнях І. Ібрагімова компетенцію розглядають як: «сукупність повноважень, прав та обов'язків посадової особи». Водночас, компетентність визначається як: «сукупність якостей, знань і навичок працівника, необхідних для реалізації професійних компетенцій, тобто переліку відповідних повноважень органу або посадовця згідно з законами, нормативними документами, статутами, положеннями» [7, с. 185].

Зазвичай у наукових дослідженнях компетенції включають всі аспекти, які впливають на поведінку працівника в ході професійної діяльності та визначають його успішність. З цієї точки зору, основні складові компетенцій включають знання, вміння, навички; цінності, мотивацію, установки; інтелектуальні здібності; фізичні та психологічні якості; особистісні риси.

Важливо відзначити, що компетенції є основою для впровадження ключових процедур управління персоналом, що дозволяє: чітко визначати критерії відбору кандидатів на вакантні посади; оцінювати потенціал кандидата та зменшувати ризики пов'язані з прийняттям неспроможного працівника; формулювати конкретні завдання для нового працівника під час адаптаційного періоду, порівнюючи його наявні компетенції з вимогами для конкретної посади; робити систему навчання та розвитку персоналу метоорієнтованою; обґрунтовувати систему винагороди за працю в організації; розумно вибирати кадрові переміщення.

Найбільш поширеними методами розвитку компетенцій працівників в організації є:

«1) навчання на робочому місці, без відриву від виробництва, та використання досвіду інших колег;

2) виконання спеціальних завдань, спрямованих на підвищення рівня компетентності;

3) участь у тренінгах, семінарах та читання спеціальної літератури;

4) розв'язання практичних завдань у командному середовищі для

розвитку навичок взаємодії в динамічному режимі» [11, с. 40].

У рамках компетентнісного підходу до управління персоналом, модель компетенцій виступає як центральний елемент, навколо якого формується система управління. Сучасні моделі компетенцій визначають систему координат, яка допомагає ідентифікувати працівників, які можуть бути максимально ефективними в конкретній організаційній структурі. При розробці таких моделей зазвичай враховують вибір найважливіших компетенцій, які зазвичай групують у кластери або функціональні блоки.

Модель компетенцій служить основою для уніфікації вимог до працівників і встановлення єдиної системи стандартів поведінки, яка може використовуватися для оцінювання та розвитку співробітників. Вона повинна бути системною, реалізованою на практиці, простою, гнучкою та універсальною, щоб використовуватися не лише для оцінювання, але й при процесах найму, формування кадрового резерву, планування навчання та розвитку персоналу, а також розробки систем оплати праці.

Під час розробки моделі компетенцій важливо дотримуватися певних принципів:

1) залучати до процесу розробки моделі компетенцій всіх працівників, для яких вона призначена.

2) максимально інформувати персонал про мету, завдання, технології створення та використання моделей компетенцій.

3) забезпечувати відповідність стандартів поведінки в моделі компетенцій вимогам користувачів та виробляти форми їх використання, які відповідають інтересам організації [20, с. 216].

Розробка і впровадження моделі компетенцій є структурованим та організованим процесом, що базується на послідовному виконанні конкретних процедур. Аналіз теорії та практики формування моделей компетенцій в персоналі організації дозволяє виділити два основні підходи - традиційний та сучасний.

Класичний підхід до формування моделі компетенцій в організації базується на використанні методології аналізу робіт і включає такі елементи:

1) створення універсальної моделі компетенцій, яка застосовується для всіх категорій працівників в організації. На основі цієї моделі розробляються ідеальні компетентнісні профілі для всіх посад в організації.

2) розподіл компетенцій на дві групи: перша група застосовується до всіх працівників в організації, тоді як друга група визначається лише для певних посад.

Класичний підхід може бути реалізований за допомогою різноманітних індивідуальних (таких як психологічне тестування, структуровані інтерв'ю, репертуарні гратки, метод критичних інцидентів, поведінкові шкали, метод "360 градусів", самометоди) та групових (наприклад, спостереження, анкетування, експертна оцінка, рольові ігри, асесмент-центр) методів дослідження [31 с. 84].

У новому підході до створення моделі компетенцій для персоналу в організації вже існують готові концепції, такі як, наприклад, модель прямої атрибуції, меню компетенцій та інші. Ці концепції можуть бути адаптовані для формування нових моделей компетенцій для конкретних посад або завдань у конкретній організації. При цьому вибір конкретних компетенцій з запропонованого переліку здійснюється безпосередньо працівником, керівником або експертом. Таким чином, ключовим елементом сучасного підходу є акцент на важливості інформаційно-комунікативних навичок та здатності ефективно управляти знаннями, оскільки ці аспекти є критичними при формуванні персоналу організації.

Отже, застосування компетентнісного підходу в управлінні персоналом повинно базуватися на наступних основних принципах:

1. Системність. Використання компетентнісного підходу в управлінні персоналом повинно ґрунтуватися на спільних цілях, завданнях і процесах, орієнтованих на короткотермінові та довготермінові стратегічні цілі організації.

2. Комплексність. Розробка тактичних та стратегічних рішень застосовуючи компетентнісний підхід має враховувати взаємозв'язки між різними сферами та аспектами управління персоналом.

3. Актуальність. Використані рішення повинні відповідати поточній кадровій ситуації, вирішувати актуальні проблеми та базуватися на передовому досвіді та наукових розробках.

4. Безперервність. Дії в сфері використання компетентнісного підходу повинні спрямовуватися на постійне навчання та розвиток персоналу для поліпшення роботи та створення потенціалу для зростання.

5. Спадковість (Наступність). Набуті працівниками цінності, унікальні знання та навички мають бути використані для покращення результатів та збереження конкурентних переваг.

6. Випереджального розвитку. Розширення професійного світогляду, компетентностей та знань співробітників повинно створювати запас для майбутніх викликів та завдань.

7. Саморозвиток. Створення умов для самостійного навчання та самовираження працівників, активізація внутрішніх механізмів розвитку людей для підвищення мотивації та реалізації професійного й особового потенціалу.

8. Ефективності. Результати використання компетентнісного підходу повинні забезпечувати досягнення необхідного рівня економічного, організаційного й соціального ефектів, сприяючи підвищенню ефективності діяльності організації [36, с. 140].

В сучасному конкурентному оточенні формування актуальних компетенцій для фахівців НК-підрозділу, які займаються вирішенням як оперативних, так і стратегічних завдань, є ключовим аспектом. Під компетентністю менеджера НК мається на увазі складний та динамічний набір якостей, що включає в себе комплекс знань, вмінь і навичок, спрямованих на успішне управління. Менеджерська компетентність розглядається як цілісна система, що включає такі компоненти: професійна компетентність (знання,

навички, практичне використання, поведінка); соціальна компетентність (здатність до конструктивної комунікації); особистісна компетентність (сумлінність у навчанні та праці, об'єктивна самооцінка); методична компетентність (здатність самостійно вирішувати виникаючі проблеми).

Процес побудови моделі компетенцій для HR-менеджера включає три етапи:

- 1) аналіз характеристик діяльності HR-менеджера.
- 2) оцінка стандартів, які визначають вимоги до сучасного працівника.
- 3) визначення структури компетентності для сучасного працівника. [36, с. 140].

Проте в різних організаційних структурах можуть існувати унікальні особливості в моделі компетенцій для HR-менеджера. З точки зору поведінкового аспекту, модель НК-менеджера включає кластери компетенцій, що представляють детальний опис основних елементів і стандартів поведінки в ході конкретної діяльності.

Вважаємо, що для HR-менеджера важливими якостями є високий професіоналізм, здібності до організації процесів і управління співробітниками, ефективне виконання завдань, а також вміння взаємодіяти з людьми, проявляти творчість та інноваційний підхід. Модель компетентності HR-менеджера, що базується на розвитку його знань, умінь, навичок і здібностей, представлена в таблиці 1.1.

Використання цієї моделі компетенцій можна застосовувати при наборі персоналу, в разі потреби знаходження відповідних кандидатів для конкретних посад. Впровадження такої інноваційної технології сприяє інтеграції знань, умінь і навичок, що сприяють ефективному управлінню процесом привласнення кваліфікованих співробітників та підвищенню конкурентоспроможності організації на ринку.

Отже, персонал у ролі стратегічного активу організації повинен володіти переважно компетентністю – знаннями, навичками, вміннями та моделями

поведінки, необхідними для успішного виконання основних функціональних обов'язків.

Таблиця 1.1

Модель компетенцій сучасного HR-менеджера [32, с. 64]

Назва	Характеристика компетенцій
Професійні компетенції	
Стратегічне мислення	Вміння приймати рішення і генерувати ідеї в нестандартних ситуаціях професійної діяльності
Здатність приймати управлінські рішення	Уміння встановлювати управлінські рішення в нестандартних ситуаціях у процесі професійної діяльності
Відповідальність	Здатність відповідати за прийняті управлінські рішення щодо колективу співробітників
Професіоналізм у відповідній сфері діяльності	Здатність залучати висококваліфікованих співробітників, брати участь у розробленні системи оплати праці та преміальних винагород, у розробленні програм розвитку.
Організаторські здібності	Уміння організувати колективну діяльність, розподіляти роботу серед підлеглих; уміння розставляти пріоритети в роботі для себе та інших
Працездатність	Володіння фізіологічним та емоційно-вольовим потенціалом
Здатність до навчання і розвитку	Постійне прагнення до отримання нових знань у своїй та суміжних сферах діяльності; ініціювання інтеграції прогресивних технологій і методів в управління персоналом
Взаємодія з людьми	Уміння вирішувати конфліктні ситуації, здатність слухати і чути підлеглого, коректність у поведінці та повага до співрозмовника
Базові (особові) компетенції	
Комунікабельність	Здатність працювати у колективі, здатність до ділових комунікацій у професійній сфері
Творчість та інновація	Уміння самостійно проявляти креативність, генерувати інноваційні ідеї та заохочувати їх у підлеглих
Упевненість у власних силах	Уміння позитивно оцінювати власні навички та здібності, для досягнення значимих цілей і задоволення потреб
Самоменеджмент	Уміння контролювати власні емоції, зберігати спокій у моменти кризових ситуацій, управляти часом і розставляти пріоритети у роботі.
Емпатія	Здатність співпереживати, турбота про співробітників, повага їхньої честі й гідності; здатність захищати інтереси і потреби підлеглих.

Основною особливістю компетентнісного підходу в управлінні персоналом є перехід від розгляду оперативних проблем кадрового характеру до вирішення завдань на більш високому, стратегічному рівні. Тепер недостатньо лише тренувати працівників, встановлювати правила поведінки та створювати певний регламент; головною метою всіх управлінських заходів

є підвищення продуктивності праці, залучення персоналу, стимулювання мотивації, що, відповідно, призводить до загального підвищення ефективності діяльності організації.

Впровадження компетентнісного підходу є перспективним напрямом в утворенні систем управління персоналом в організації. В сучасних умовах важливо не лише мати власні знання, але й бути готовим до адаптації до нових вимог ринку праці, ефективно володіти інформацією, приймати швидкі та обґрунтовані рішення, навчатися протягом усього життя. Особливо вагомим є розвиток компетенцій у працівників HR-підрозділу, які активно беруть участь у формуванні компетентнісної моделі працівників в організації.

1.2. Сучасні моделі компетенцій менеджера

Адміністративний менеджмент у сучасних компаніях повинен базуватися на політиці формування компетенцій менеджерів, що дозволяє ефективно пристосовувати діяльність компанії до глобальних тенденцій управління бізнесом. Навіть при тому, що існує значна кількість наукових досліджень з питань моделювання компетенцій менеджерів, на сьогодні не встановлено загальну структуру сучасної моделі компетенцій менеджера, яка враховувала б світові тенденції управління бізнесом та зміни ключових компетенцій у майбутньому. Зазначені тенденції постійно змінюються та мають динаміку, що вимагає перетворення сучасної моделі компетенцій менеджерів.

Загальна модель компетенцій менеджера включає три основні види компетенцій (див. рис. 1.1).

Виконання управлінських компетенцій є важливим для успішного досягнення бізнес-цілей та визначає ключову роль у сфері управління. Ці компетенції завжди володіли вирішальним значенням у моделі компетенцій менеджерів і продовжують займати важливе місце. До управлінських

компетенцій можна віднести, наприклад, стратегічне бачення, прийняття ефективних рішень, постановку завдань і планування їх виконання, координацію процесів, керівництво підлеглими, навички професійної зовнішньої та внутрішньої комунікації, а також досягнення результату.

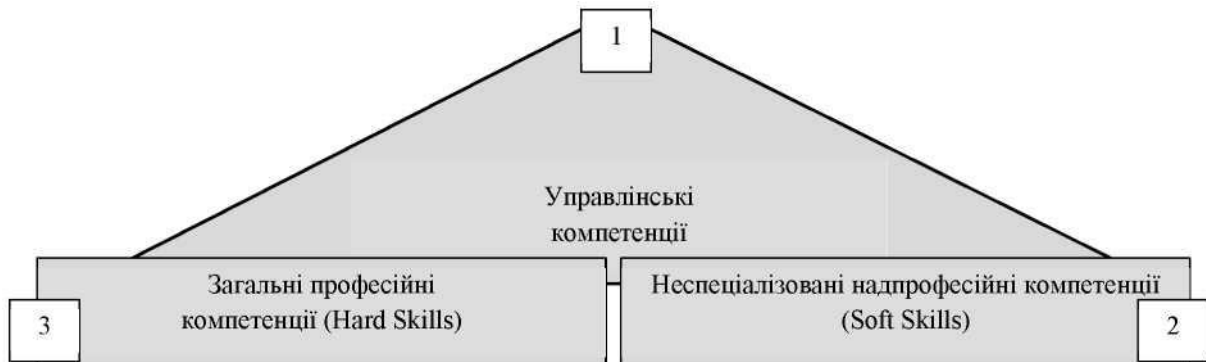


Рис. 1.1. Загальна модель компетенцій [35, с. 874]

Неспеціалізовані надпрофесійні компетенції (Soft Skill) мають велике значення як у професійній сфері, так і у повсякденному житті. Вони дозволяють досягати успіху, незалежно від конкретної галузі діяльності чи напрямку, в якому працює менеджер. Звичайно, розрізняють такі категорії неспеціалізованих надпрофесійних компетенцій:

- комунікативні навички, що охоплюють вміння слухати, переконувати, аргументувати, проводити презентації та вести переговори;
- навички самоуправління, які включають управління емоціями, часом та власним розвитком;
- когнітивні здібності, такі як креативне та критичне мислення, а також когнітивна гнучкість (див. рис. 1.2).



Рис. 1.2. Основні види неспеціалізованих надпрофесійних компетенцій*

*Складено автором самостійно.

Зі зростанням рівня професійної кваліфікації менеджера, Soft Skills набувають все більшої важливості, виступаючи ключовим елементом. Внаслідок цього загальні професійні компетенції (Hard Skills) витісняються на другий план. Для адміністративного менеджменту загальні професійні компетенції, як правило, не є визначальними, оскільки зі зростанням рівня професійної ланки менеджера збільшується його здатність консультувати підлеглих і співробітників у різних професійних питаннях.

Відповідно до глобального прогнозу щодо моделей компетенцій менеджерів протягом наступних 5 років, 35% ключових компетенцій, які будуть вимагатися, зазнають змін [7, с. 185]. На 2023 рік передбачається, що неспеціалізовані надпрофесійні компетенції, зокрема когнітивного характеру (див. рис. 3), вийдуть на перший план, замінюючи управлінські компетенції. Ці зміни в пріоритетах впливають з розуміння актуальних тенденцій у

розвитку бізнес-середовища. Очевидно, що у 2023 році конкурентні переваги та лідерство визначаються когнітивними компетенціями, зокрема навичками мислення та творчими здібностями, які визначають можливість успішно адаптуватися до змін. Таким чином, ці компетенції стануть пріоритетними у програмах розвитку для сучасного управлінського менеджменту.

Як видно на рис. 1.3, у 2023 році другою за значимістю компетенцією стає критичне мислення, тоді як у 2015 році вона займала четверте місце.

Починаючи з 90-х років, актуальність критичного мислення і тренування відповідних навичок значно зросла. Це було обумовлено необхідністю, яку відчували менеджери, у прийнятті важливих рішень щодо різних аспектів управління компанією, а також умінням ефективно сприймати та аналізувати інформацію [8]. Вже більше 10 років тому представники адміністрації, науки і бізнесу в США розробили програму "Future of Education", в якій критичне мислення стало однією з перших пріоритетних умов для національного добробуту і безпеки [9]. За прогнозами експертів, ця компетенція залишиться ключовою протягом найближчих 10-15 років.



Рис. 1.3. Зміна ключових компетенцій за період 2015-2023 рр. [32, с. 64]

У 2023 році третьою за важливістю компетенцією є креативність, тоді як у 2015 році вона знаходилася на останньому, 10-му місці.

Складнощі в бізнес-процесах вимагають нестандартних рішень, і тому креативність стає ключовою компетенцією у сфері управлінського менеджменту та в компаніях. Ця компетенція не лише дозволяє адаптуватися до змін, але й активно формує нові галузі та ринки.

Значущим є той факт, що у 2023 році емоційний інтелект та когнітивна гнучкість стануть новими базовими компетенціями. При цьому емоційний інтелект відразу займає шосте місце в списку.

Емоційний інтелект – це здатність чітко розуміти і керувати своїми емоціями, а також емоціями співрозмовника, з метою успішної взаємодії з оточуючими [10, с. 91]. Дослідники з Боннського університету прийшли до висновку, що прибуток компанії безпосередньо залежить від рівня емоційного інтелекту: співробітники, які краще розуміють почуття та емоції своїх колег, отримують вищі доходи. Це послужило причиною того, що сучасні міжнародні компанії активно інвестують у розвиток емоційного інтелекту свого персоналу.

І, нарешті, останньою серед ключових компетенцій майбутнього є когнітивна гнучкість. Це розумова здатність швидко переходити від однієї думки до іншої, а також вміння обдумувати кілька речей одночасно [11, с. 39]. У сфері адміністративного менеджменту когнітивна гнучкість може означати здатність адаптувати своє мислення при переході від одного контексту до іншого, а також вміння подолати звичні реакції і думки в нових умовах. Більше того, когнітивна гнучкість передбачає здатність одночасно розглядати багато аспектів явища, таких як два параметри об'єкту або численні аспекти складної ситуації. В умовах динамічного та різноманітного світу ця навичка стає надзвичайно важливою. Засвоївши її, менеджери матимуть можливість застосовувати свою креативність і вирішувати складні завдання.

Враховуючи зазначені тенденції, що свідчать про зміну домінантної ролі з управлінських компетенцій на когнітивний тип неспеціалізованих

надпрофесійних компетенцій, розумно внести трансформації до загальної моделі компетенцій менеджера, враховуючи основні компетенції майбутнього (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Сучасна модель компетенцій менеджера*

*Складено автором самостійно.

Слід відзначити, що управлінські компетенції не втрачають своєї актуальності, а навпаки, зберігають свою важливість. Проте, наявність у менеджера неспеціалізованих надпрофесійних компетенцій, зокрема когнітивних, дозволить адміністративному менеджменту більш ефективно використовувати свої управлінські навички.

Одержавши розглянуті базові компетенції майбутнього (критичне мислення, креативність, емоційний інтелект, когнітивна гнучкість), які є складними для параметризації та оцінки, важливим напрямком подальших досліджень є аналіз методик оцінки Soft Skill та їх адаптація до умов вітчизняного бізнес-середовища.

1.3. Роль психологічних та соціокультурних аспектів в оцінці компетенцій менеджера

У другій половині ХХ століття науково-технічний прогрес, збільшення конкуренції, підвищення рівня освіти та культури людей викликали потребу в суттєвих концептуальних змінах у змісті та методах менеджменту. Зосередження на конкретних (локальних) психологічних аспектах управлінської діяльності, що було характерним для неокласичного етапу розвитку менеджменту, поступово еволюціонує (особливо починаючи з кінця ХХ століття) в систему особистісного підходу в менеджменті.

Одночасно із становленням особистісного підходу в менеджменті активно розроблялися системна, ситуаційна, емпірична, математична та інші теорії менеджменту. Проведемо короткий аналіз системної та ситуаційної теорій.

Системна теорія менеджменту виникла внаслідок переосмислення суті організації та розвитку теорії систем. Згідно з системним підходом, елементи, що складають управлінську діяльність, взаємопов'язані та впливають один на одного, будь то безпосередньо чи опосередковано. Зміни в одному елементі призводять до змін в інших, а врешті-решт в організації в цілому. Це вимагає комплексного підходу до вирішення управлінських завдань.

Чарльз Барнард, один із представників системного підходу, визначав підприємство як соціальну систему у своїй праці «Функції виконавця». Він виділяв основні функції менеджменту, такі як визначення завдань організації, підтримання зв'язків між її елементами та забезпечення їхнього ефективного функціонування [5, с. 353].

Барнард також вніс важливий внесок у розуміння соціальної відповідальності корпорацій. Він підкреслював, що дії організаційних підсистем і прийняті рішення мають соціальні наслідки для самої організації та її оточуючого середовища. Таким чином, менеджмент повинен враховувати ці аспекти в своїй діяльності.

Іншим представником системного підходу вважається видатний теоретик у галузі управління Пітер Друкер.

Ще одним визначним представником системного підходу в управлінні є відомий теоретик Пітер Друкер. Розглянемо основні концепції його теорії менеджменту (рис. 1.5.):

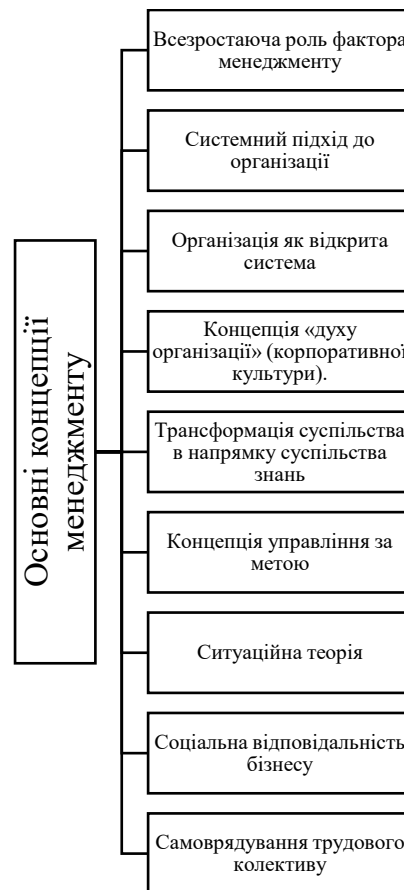


Рис. 1.5. Основні концепції менеджменту [24, с. 38]

1. Всезростаюча роль фактора менеджменту. Друкер підкреслює важливість менеджменту як вирішального фактора для досягнення економічних результатів, порівняно з традиційними факторами виробництва.

2. Системний підхід до організації. Друкер використовує методологію системного підходу для розгляду організацій, розглядаючи їх як єдині цілі, що включають бізнес, гуманітарну та соціальну складові.

3. Організація як відкрита система. Вчений вносить важливий внесок у розуміння організації як відкритої системи, розширюючи дослідження на

зовнішні аспекти менеджменту.

4. Концепція управління за метою. Друкер розвиває ідею управління за метою, стверджуючи, що управління повинно здійснюватися відповідно до визначених завдань організації.

5. Трансформація суспільства в напрямку суспільства знань. Вчений передбачає розвиток суспільства в напрямку суспільства знань з акцентом на роль працівників та поширення інноваційного процесу.

6. Концепція «духу організації» (корпоративної культури). Друкер розглядає проблематику «духу організації» як основну частину того, що згодом стало вивчатися як «корпоративна культура».

7. Самоврядування трудового колективу. Вчений пропонує ідею, що робітники та службовці повинні обирати своїх представників для вирішення соціальних проблем, збільшуючи відповідальність за справи фірми.

8. Соціальна відповідальність бізнесу. Друкер визначає відповідальність бізнесу перед суспільством і окремими людьми, які працюють в організації.

9. Ситуаційна теорія. З ускладненням ринку завдання управління стають складнішими, що призводить до необхідності розробки ситуаційного підходу.

В межах ситуаційного підходу обґрунтовується відповідність різних типів систем управління конкретним характеристикам організації. Застосовуючи ситуаційний підхід, керівники можуть визначити, які методи і засоби будуть найбільш ефективними для досягнення мети організації в конкретній обстановці. Системний і ситуаційний підходи стають ефективними методичними інструментами управління в умовах змінного господарювання, оскільки вони дозволяють поєднувати та відповідати частини цілого.

Інші теорії, такі як математична та емпірична, значно впливають на розвиток менеджменту. Теоретичний дискурс психології управління в організації, зокрема на підставі «теорії відкритих систем» та методологічного

принципу «ролі особистості в менеджменті та розвитку організації», відкриває питання розвитку особистісного підходу в менеджменті.

Центральною темою дослідження є «роль особистості в менеджменті та розвитку організації», що становить методологічний фундамент для створення та розвитку ефективних систем менеджменту. В сучасних наукових дослідженнях велика увага приділяється психологічним та етичним аспектам особистості, хоча роль особистості в розвитку організації як системи (відкритої системи) залишається маловивченою. У другій половині ХХ ст. зростання науково-технічного прогресу, конкурентна боротьба, підвищення рівня освіти та культури людей визначили необхідність радикальних концептуальних змін у підходах до менеджменту, зокрема, у напрямку гуманізації управлінської сфери. Акцент на окремих (локальних) психологічних аспектах управління, який був характерний для неокласичного етапу розвитку менеджменту, поступово еволюціонував (особливо в кінці ХХ ст.) у систему впровадження особистісного підходу в менеджменті [33, с. 172].

Процес гуманізації діяльності організації та управління, зокрема, визначається розглядом генези управління в контексті ролі та місця людини (особистості) в управлінській діяльності та в діяльності організації загалом.

Щодо класифікацій теорій управління з урахуванням особистісних (психологічних) факторів, найбільш розповсюдженою є типологія, яка ґрунтується на розвитку класичних, неокласичних та «сучасних» теорій менеджменту (системних, ситуаційних, емпіричних, математичних). Мова йде про недоліки цієї класифікації, оскільки в ній виявлено методологічну, структурну та змістовну неоднозначність, зокрема відсутність врахування особистісного та психологічного факторів управління. Це особливо помітно в теоріях, що відносяться до «сучасних». Наприклад, системна та ситуаційна теорії управління можуть включати як технократичні, так і особистісні (психологічні) підходи.

Деякі з цих недоліків частково усуваються за допомогою аналізу типології, яка враховує: «технократичний та особистісний (особистісно-

орієнтований, особистісно-психологічний) підходи» [43, с. 140]. Технократичний підхід спрямований на мінімізацію особистісного та психологічного впливу, в той час як особистісний підхід акцентує увагу на закономірностях особистості та міжособистісних відносинах. Стратегічним керівним принципом особистісного підходу є визнання людини (особистості) як найвищої цінності для організації.

Слід відзначити, що є певні питання щодо практичної реалізації особистісного підходу. У деяких випадках автори досліджень недостатньо відрізняють психологічний підхід від особистісного, і часто особистісний підхід зведений до психологічного. У психології управління застосовується, в основному, спроба визначити різні концепції психологічного підходу.

Відмінність між «психологічним» та «особистісним» підходами полягає в тому, що психологічний підхід розглядає базові аспекти психологічної сутності людини, такі як несвідоме, поведінка, пізнавальна сфера індивіда, не враховуючи її як цілісну особистість. Хоча особистісний підхід також може визнаватися як психологічний, якщо розглядати особистість як виключно психологічну сутність.

Можна розглядати психологічний підхід як етап у розвитку особистісного підходу, але ці підходи можна розглядати як самостійні, хоча і тісно пов'язані.

В менеджменті, термін «особистісний» використовується з певною поправкою на майбутнє, коли особистісний підхід буде вичерпно розвинутий.

З урахуванням недостатньо дослідженого характеру особистісного підходу, ми розглядатимемо його в рамках психологічного підходу як особистісно-психологічний підхід. Ми вирушимо в дослідження генези особистісного підходу, в першу чергу розглядаючи людину як цілісну соціально-психологічну сутність - особистість.

На своєму початковому етапі розвитку психологія управління акцентувала увагу на організації робочого місця, плануванні, економіці та організаційно-технічній сфері. Проте з 70-х років ХХ століття почалося

активне вивчення людського чинника в управлінні, де основним об'єктом стали особистісні якості, можливості та властивості. Нове бачення системи управління та підхід до управлінської діяльності ґрунтувалися на пріоритеті особистості перед виробництвом, прибутком і інтересами організації. Для ефективного функціонування організацій та систем управління важливо враховувати вплив індивідуальних особливостей людей, створюючи умови для гармонійного поєднання інтересів особи і організації, де співробітники мають можливість особистого розвитку, зростання та повноцінного життя [48, с. 141].

Зростання значущості особистісних принципів управління призводить до того, що тепер, у порівнянні з минулим, теорії управління формуються переважно психологами і соціологами, а не економістами чи технологами.

Цей підхід є ключовим елементом сучасної культури управління і суттєвим фактором, що впливає на свідомість, дії, думки, бажання та очікування особистості. Тому без належних психологічних знань про особистість у сфері управління важко обійтись.

Тенденція до гуманізації організацій наростає, і хоча важко, особистісний підхід у теорії та практиці менеджменту прокладає собі шлях. За словами Р. Уотермана, це зумовлено не тільки досягненнями психології управління, але й гуманізацією суспільної атмосфери, підвищенням ролі особистісного компонента в суспільстві, а також прямими вигодами від особистісного підходу до людини. Управління капіталом і технікою залишається практично незмінним, але тепер люди розглядаються як особистості, і їх потрібно управляти відповідно. Коли організація сприяє самовираженню особистості, їй важко залишатися незмінною, оскільки індивіди стають джерелом постійного оновлення в компанії [58].

Підходи до організаційного розвитку свідчать, що лише особистісна орієнтація може забезпечити ефективність та конкурентоспроможність організацій. Такі часи вказують на те, що особистісний дух організації стає не

лише етичною та гуманітарною необхідністю, але й економічно обґрунтованим фактором.

У сучасному етапі розвитку теорії управління, разом із зростанням ролі особистісного підходу в менеджменті, спостерігається намагання створити інтегровану теоретичну систему, поєднуючи особистісний і технократичний підходи, та формувати збалансований, синтетичний підхід.

При цьому значний вплив на розвиток особистісного підходу в менеджменті має дослідження питань особистості менеджера. В існуючих концепціях загальної теорії менеджменту виникають два підходи: технократичний, що визначається, скоріше, як «технологічний», та особистісний.

Технологічний підхід фокусується на використанні конкретних методик для досягнення управлінських цілей і менше звертає увагу на психологічні аспекти процесу управління. Він працює зі спрощеним розумінням особистості, розглядаючи її як «економічну», «адміністративну», «професійну». Це в суті відповідає духу технократичного мислення, що призводить до зведення ролі людини до інструмента для вирішення виробничих завдань. Технократичні концепції управління висувають діяльність людини на другорядний план, ідентифікуючи функції управління з інформаційною технологією. Навіть у питаннях управління персоналом, організаційного розвитку та організаційної поведінки обговорюються без визнання соціально-психологічної природи їх об'єкта [60, с. 115].

В наш час технологічний підхід поступово уступає місце тенденції зростання важливості психологічних та соціально-психологічних аспектів, а також ролі особистості як цілісної сутності в управлінні. Ця тенденція призводить до виокремлення особистісного підходу в розгляді ролі менеджера в системі управління.

Основою особистісно-психологічного підходу є поняття «особистість». Таким чином, розглянемо визначення понять «особистість» та структури її

психіки, проаналізуємо характеристики, що визначають роль та особливості поведінки особистості в групі.

Психологія особистості, як галузь психології, вивчає особистісні особливості психіки та розглядає особистість як цілісну сутність. Розвиток цієї галузі є реалізацією особистісного принципу, де особистість стає центром уваги в психології.

Особистість є центром психіки людини, вона представляє собою комплекс психічних властивостей, які взаємодіють та дозволяють людині усвідомлювати своє «Я», самовизначатися, саморозвиватися, самореалізовуватися та самоактуалізовуватися в різних сферах життя.

«...Сучасні організації можна розташувати на умовній шкалі «особистісності», де на одному полюсі знаходяться тотальні організації, а на протилежному – організації, що гармонійно поєднують турботу про виробництво і турботу про людину» [59, с. 147].

Особистісно-психологічний підхід в розвитку теорії та практики управління базується на різноманітних теоріях особистості в психології. «...Психоаналітичні теорії, біхевіоризм (поведінкова школа), когнітивна психологія, гуманістична психологія, гештальтпсихологія та трансакційний аналіз - всі вони вносять вагомий внесок у сучасне розуміння організацій та визначають підхід до управління особистістю в цьому контексті» [28, с. 48].

Управління людьми передбачає розуміння індивідуально-психологічних аспектів особистості. Психологія вивчає індивідуально-психологічні характеристики в контексті структури психіки, яка включає пізнавальну (інтелектуальну), емоційну, вольову сфери, а також психічні стани та властивості.

Один із перших кроків у розкритті психологічних особливостей суб'єкта професійної діяльності – це аналіз закономірностей пізнавальних процесів. Ці процеси спрямовані на сприймання, обробку та зберігання інформації, що важливо не лише для загального функціонування людини, але й для будь-якої

професійної діяльності. Вони включають відчуття, сприймання, мислення, пам'ять, увагу та уяву.

Людина, пізнаючи світ, взаємодіє з ним емоційно, висловлюючи своє ставлення до об'єктів та явищ. Емоційні процеси відіграють ключову роль у цьому контексті, сприяючи формуванню суб'єктивного відношення до оточуючого. Таке емоційне відчуття може визначати подальшу поведінку та взаємодію з оточенням.

Волеві зусилля людини необхідні для прийняття та реалізації рішень або для утримання себе від певних дій. Воля впливає на активність та самоконтроль у виконанні завдань.

Психічний стан особистості визначає її поведінку та діяльність протягом певного часу. Цей стан є результатом психічної діяльності та впливає на протікання психічних процесів. Різні види психічних станів, такі як стрес, настрій, афекти, впливають на емоційний та психологічний фон особистості.

Врахування психологічних властивостей, таких як темперамент, характер, здібності та установки, грає важливу роль у управлінській діяльності. Ці психічні властивості є сталими характеристиками суб'єкта та впливають на його професійну поведінку та прийняття рішень [21, с. 46].

Так, розуміння особливостей виявлення різних темпераментів є важливим при виборі професії, формуванні робочих груп, управлінні організацією та керівництві колективом працівників. Люди з вираженим типом нервової системи можуть ефективно виконувати відповідальні та напружені завдання, виявляючи готовність до екстрених ситуацій та зберігаючи витримку та самовладання. У той час як особи із слабким типом нервової системи можуть бути менше витривалими.

Крім динамічних аспектів, які виявляються у темпераменті, кожна особистість має інші значущі особливості, які відображаються у її діяльності та поведінці. Ці стійкі особливості відомі як риси характеру. Характер формується під час соціалізації людини, коли вона взаємодіє з різними соціальними спільнотами.

Однією з важливих характеристик особистості є її здібності – унікальні властивості, що виявляються у її інтелекті та є ключовим фактором у навчанні, трудовій та інших сферах діяльності. Здібності базуються на природжених задатках - вроджених анатомо-фізіологічних особливостях нервової системи, мозку та інших органів.

Виділяють різні типи здібностей:

- природні, що формуються на основі вроджених задатків та елементарного життєвого досвіду через механізми навчання.

- специфічні, які формуються та розвиваються у соціальному середовищі, включаючи загальні та спеціальні здібності [22, с. 166].

Загальні здібності визначають успіхи людини у будь-якій діяльності, оцінюючи розвиненість розумових якостей, таких як гнучкість, критичність, самостійність та інші.

Існують конкретні відмінності в прояві обдарованості, які виявляються, насамперед, у спрямованості інтересів особи на конкретні сфери діяльності, виявляючи себе у спеціальних здібностях, які сприяють досягненню виняткових результатів у певній області, такі як математика, техніка, мистецтво, спорт і інше.

Управлінська діяльність стає ефективною в значній мірі завдяки загальним управлінським здібностям. Наявність цих здібностей вказує на здатність керівника вирішувати нестандартні завдання і проблеми, а також на його здатність до стратегічного мислення. Управлінські здібності безпосередньо впливають на ефективність у спілкуванні з колективом та роботі з людьми.

Поняття «установка» є центральним у психології і визначає готовність особистості до конкретних дій, спрямованих на вирішення певних проблем чи завдань. У контексті психології управління особливий інтерес представляє соціальна установка, оскільки вона регулює соціальну поведінку особистості та впливає на взаємовідносини в організації.

Ще однією суттєвою характеристикою особистості є її поведінка в групі, зокрема вміння взаємодіяти та спілкуватися з іншими людьми, дотримуватися групових норм та правил. У психології використовуються поняття, що описують роль та місце особистості в групі та більших соціальних об'єднаннях, такі як статус, позиція та роль.

Статус визначає положення особистості в системі міжособистісних відносин у групі чи суспільстві, включаючи права, обов'язки та привілеї. У різних групах одна і та ж особа може мати різні статуси, і вони можуть бути економічними, правовими, професійними, політичними, особистісними та іншими. Психологічний і соціальний статуси є більш загальними, а також розрізняють заданий та досягнутий, формальний та неформальний статуси. Загалом, статус відображає значення особистості в групі та її визнання соціумом [16, с. 48].

Позиція описує погляди, уявлення та установки особистості відносно різних аспектів її життєдіяльності.

Поняття «роль» визначає не лише об'єктну сторону особистості, але й розглядає її як суб'єкта відносин у суспільстві. Роль представляє собою конкретну соціальну та психологічну характеристику особистості, визначаючи її спосіб поведінки, що залежить від статусу та позиції в групі, суспільстві чи системі міжособистісних відносин.

«...Кількість та різноманітність ролей визначається різноманітністю соціальних груп, видів діяльності та відносин, в які особистість включена. Не зважаючи на це, жодна роль не може абсолютно відтворити всю сутність особистості, оскільки людина протягом свого життя виконує безліч ролей. Постійне виконання однієї чи кількох ролей сприяє їх закріпленню.

У соціології та психології виділяють різні види ролей, такі як соціальні (професійні, соціально-демографічні тощо), міжособистісні, активні (виконуються в конкретний момент), латентні (не виявляються в конкретний момент ситуації), організовані та стихійні» [18, с. 51].

Висновки до 1 розділу

Застосування компетентнісного підходу в управлінні персоналом повинно базуватися на наступних основних принципах: системність. комплексність. актуальність. безперервність. спадковість (наступність). випереджального розвитку. саморозвиток. ефективності.

Впровадження компетентнісного підходу є перспективним напрямом в утворенні систем управління персоналом в організації. В сучасних умовах важливо не лише мати власні знання, але й бути готовим до адаптації до нових вимог ринку праці, ефективно володіти інформацією, приймати швидкі та обґрунтовані рішення, навчатися протягом усього життя. Особливо вагомим є розвиток компетенцій у працівників HR-підрозділу, які активно беруть участь у формуванні компетентнісної моделі працівників в організації.

Останні тенденції, що свідчать про зміну домінуючої ролі з управлінських компетенцій на когнітивний тип неспеціалізованих надпрофесійних компетенцій.

Управлінські компетенції не втрачають своєї актуальності, а навпаки, зберігають свою важливість. Володіння менеджером широким спектром універсальних, вищих компетенцій, включаючи когнітивні здібності, може суттєво підвищити ефективність адміністративного управління. Засвоєння ключових навичок майбутнього, таких як критичне мислення, творчість, емоційний інтелект та когнітивна адаптивність, що є важко кількісно оцінюваними, стає важливим аспектом для подальшого дослідження. Аналіз та пристосування методів оцінки таких Soft Skills до умов національного бізнес-середовища має стратегічне значення.

Особистісно-психологічний підхід в розвитку теорії та практики управління базується на різноманітних теоріях особистості в психології. Психоаналітичні теорії, біхевіоризм (поведінкова школа), когнітивна психологія, гуманістична психологія, гештальтпсихологія та транзакційний аналіз - всі вони вносять вагомий внесок у сучасне розуміння організацій та визначають підхід до управління особистістю в цьому контексті.

Управління людьми передбачає розуміння індивідуально-психологічних аспектів особистості. Психологія вивчає індивідуально-психологічні характеристики в контексті структури психіки, яка включає пізнавальну (інтелектуальну), емоційну, вольову сфери, а також психічні стани та властивості.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1. Аналіз сучасного стану управління персоналом на підприємстві

Приватне підприємство «М-БУД», засноване у 2000 році та розташоване за адресою вул. Текстильна, 34А, м. Тернопіль, спеціалізується на проведенні будівельно-монтажних робіт. Основні напрямки його діяльності включають забудову цегляних та панельних житлових будинків, будівництво інженерних мереж та ремонтні роботи.

Важливо відзначити, що фінансування будівельних робіт підприємства проводилось за рахунок державного бюджету. Це означає, що всі замовлення на будівельно-монтажні роботи отримували через відкриті тендерні процедури з багатьма учасниками за допомогою системи «Prozogo». Той факт, що ПП "М-БУД" отримало такі замовлення, свідчить про його високу конкурентоспроможність, що обумовлено наявністю кваліфікованого персоналу в організації.

У зв'язку із скороченням замовлень на послуги підприємства через війну, спостерігається незначне зменшення чисельності працівників. Проте, підприємство зберегло оптимальну кількість співробітників для забезпечення виробничого процесу. Слід відзначити, що підприємство володіє високим рівнем технічного розвитку, хоча виникають труднощі щодо отримання нових замовлень на будівельно-монтажні роботи.

На сьогоднішній день використання виробничого потенціалу приватного підприємства "М-БУД" не досягає повноти, що пояснюється частковою відсутністю замовлень на будівництво нових об'єктів. Головним замовником послуг підприємства є держава, яка, в умовах глибокої та системної бюджетної кризи та воєнного стану, не має можливостей для реконструкції старих та будівництва нових об'єктів. Основними конкурентами

«М-БУД» є державні установи та приватні підприємства, які надають будівельні послуги.

Для отримання повної техніко-економічної характеристики підприємства з метою подальшої оцінки управління соціальним розвитком, необхідно провести аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища. Підприємство піддавалося впливу чинників зовнішнього середовища, які не можна контролювати, але до яких необхідно адаптуватися. Серед таких чинників слід відзначити стан економіки та ринків, діяльність уряду, структурні та науково-технічні тенденції, демографічні зміни та інші.

Внутрішні чинники, такі як фінансові ресурси, людські ресурси, матеріально-технічна база, організаційна культура та конкурентоспроможність, також впливають на успішність «М-БУД». Ці чинники можуть бути контрольованими та управляються в межах підприємства. Зовнішні та внутрішні чинники взаємопов'язані і взаємозалежні, наприклад, стан економіки та ринків може впливати на доступність фінансових ресурсів підприємства, а рівень конкурентоспроможності може визначати його успіх на ринку.

Проте, важливо не лише визначити вплив зовнішнього середовища на підприємство, але й розробити відповідні стратегії для адаптації до цього впливу. Для компанії «М-БУД» такі стратегії можуть включати: «використання конкурентних переваг, таких як наявність контрактів з бюджетними установами, розширення ринків збуту та введення своїх послуг на нові ринки, розвиток партнерських відносин з конкурентами, а також управління політичною та економічною нестабільністю, що є одним із ключових завдань компанії на короткострокову перспективу».

Для досягнення таких стратегічних цілей ПП «М-БУД» слід провести аналіз ринку та розробити чітку стратегію виходу на нього. Ключовим етапом буде впровадження нових технологій та розширення матеріальної бази.

Таблиця 2.1

Чинники, що впливають на діяльність ПП «М-БУД»*

Зовнішні чинники	Вплив на ПП «М-БУД»	Внутрішні чинники	Вплив на ПП «М-БУД»
Стан економіки та ринків	Попит на будівельні послуги, конкурентна ситуація	Фінансові ресурси	Доступність фінансування та інвестиції
Діяльність уряду	Законодавчі та регуляторні зміни, державні замовлення	Людські ресурси	Наявність кваліфікованого персоналу, адаптивність до нових вимог
Структурні тенденції	Зміни у будівельній галузі, технологічні нововведення	Матеріально-технічна база	Сучасне обладнання, технологічні процеси, інфраструктура
Науково-технічні тенденції	Розвиток будівельних технологій, використання екологічних матеріалів	Організаційна культура	Комунікація, стиль керівництва, взаємодія між підрозділами
Демографічні зміни	Вплив на ринок праці, попит на житло та будівельні проекти	Конкурентоспроможність	Якість виконаних робіт, репутація на ринку

* Складено автором самостійно.

Крім того, підприємству важливо активно шукати нові можливості для розширення клієнтського портфеля та встановлення партнерських відносин з іншими учасниками ринку будівельних послуг. Загалом, для ПП «М-БУД» критично важливо планувати свої дії, враховуючи зовнішнє середовище, гнучко адаптуватися до змін і реагувати на виклики. Це дозволить підприємству ефективно використовувати свій виробничий потенціал і забезпечити стабільну та успішну діяльність в умовах змінливого ринкового середовища. З метою отримання більш повного уявлення про продуктивність підприємства, рекомендується провести аналіз ефективності використання його активів і ресурсів, що допоможе виявити можливі причини зниження рентабельності та обмежень у доступних ресурсах для соціальних ініціатив (табл. 2.2).

Протягом періоду з 2018 по 2022 роки відбулося збільшення обсягу виконаних робіт на підприємстві "М-БУД" з 18,482 тис. грн. до 19,500 тис. грн.

Це свідчить про незначне підвищення виробничої активності компанії. Фондовіддача та продуктивність праці поступово зростали, вказуючи на поліпшення використання основних засобів та працівників, що призвело до збільшення виробничої потужності та підвищення продуктивності.

Таблиця 2.2

**Основні показники діяльності
ПП «М-БУД» впродовж 2018–2022 рр.***

Рік	Обсяг робіт, тис. грн.	Собівартість продукції, тис. грн.	Фондовіддача, %	Продуктивність праці, тис. грн.	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	Рентабельність, %
2018	18482	15210	8,79	254,3	187	0,1
2019	21354	17314	9,92	289,7	242	1,1
2020	24597	19658	11,02	329,6	321	1,3
2021	28184	22168	12,12	375,4	411	1,5
2022	19500	15609	9,29	260,1	215	0,3

* Складено автором за даними [54]

Водночас собівартість продукції зменшилась з 15,210 тис. грн. до 15,609 тис. грн., вказуючи на невелике зниження витрат на виробництво. Загалом, рентабельність підприємства була позитивною протягом розглянутого періоду. Проте, у 2022 році рентабельність трошки зменшилась порівняно з попереднім роком, ймовірно, під впливом різних факторів, включаючи негативний вплив війни. Воєнний конфлікт може впливати на різні аспекти економічної ситуації, такі як споживча активність, інвестиційний клімат, загрози безпеки і т. д., що може призвести до зменшення прибутковості та рентабельності підприємства.

Політика у сфері кадрів на підприємстві ПП "М-БУД" ґрунтується на принципах системи професійного відбору персоналу та визначених правилах формування та підготовки кадрового резерву. Прийом співробітників та керівників відбувається через укладання трудового договору, в якому чітко визначаються їхні функціональні обов'язки, посадові інструкції, творчі завдання та відповідальність за якість та своєчасне виконання роботи. ПП "М-БУД" також ефективно використовує технічні ресурси та впроваджує

різноманітні форми матеріального стимулювання, соціальні пільги та гарантії для свого персоналу.

У кадровому складі ПП "М-БУД" представлені працівники різних категорій, включаючи робітників, керівників, спеціалістів та службовців (табл. 2.3). Загальна кількість працівників станом на 2022 рік складала 34 особи.

Таблиця 2.3

Персонал ПП «М-БУД» у 2018–2022 рр.*

Категорія персоналу	Кількість осіб				
	2018	2019	2020	2021	2022
Керівники	4	4	3	2	1
Спеціалісти	5	5	4	3	2
Службовці	4	4	4	4	2
Робітники	45	40	38	35	29
Всього	58	53	49	44	34

* Складено автором за даними [54]

Загальна кількість працівників на підприємстві зменшилася з 58 до 34 осіб протягом аналізованого періоду, що вказує на загальну тенденцію до скорочення штату працівників. Це зменшення є наслідком впливу війни, яка суттєво позначилася на економічній ситуації та умовах праці на підприємстві.

Детальний розгляд кожної категорії працівників вказує на поступове зменшення кількості керівників з 4 до 1 особи від 2018 до 2022 року, що може свідчити про оптимізацію структури управління чи зміни в організаційній стратегії підприємства. Кількість спеціалістів також зменшилася з 5 до 2 осіб, що може бути наслідком автоматизації процесів та впровадження нових технологій. Кількість службовців залишалася стабільною до 2021 року, але в 2022 році скоротилася до 2 осіб. Кількість робітників також зменшилася з 45 до 29 осіб, що може бути наслідком автоматизації процесів, змін виробничих потреб та реорганізації виробничої ланки підприємства.

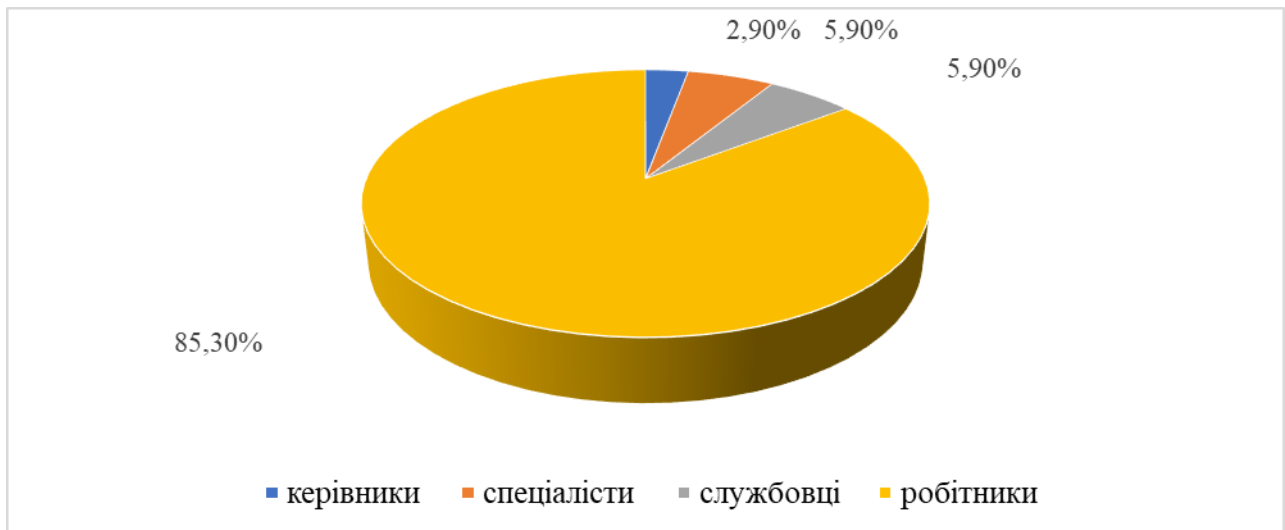


Рис. 2.1. Персонал ПП «М-БУД» у 2022 р. за категоріями персоналу, %*

* Складено автором за даними [54]

Вищевказані дані, представлені на рисунку 2.1, вказують на те, що керівництво становить лише 2,9% від загальної кількості персоналу, що свідчить про обмежену кількість посад управління на підприємстві. Спеціалісти складають 5,9% від усього працівничого колективу, свідчачи про наявність фахівців із спеціалізованими знаннями та навичками. Доля службовців також складає 5,9% від загальної чисельності працівників, і їхні обов'язки, ймовірно, пов'язані з адміністративною та організаційною роботою на підприємстві. Робітники представляють найбільшу частку працівників на підприємстві «М-БУД», становлячи 85,3% від загальної чисельності, що свідчить про велику потребу в фізичній праці. Узагальнено, структура персоналу на підприємстві у 2022 році характеризується домінуванням робітників, при цьому керівництво, спеціалісти та службовці складають менший відсоток від загальної кількості працівників.



Рис. 2.2. Плинність кадрів ПП «М-БУД» впродовж 2019–2022 рр., %*

* Складено автором за даними [54]

Загальний аналіз обороту персоналу на підприємстві вказує на загальну тенденцію до зменшення кількості працівників протягом розглянутого періоду, особливо серед керівників, спеціалістів, службовців та робітників. Причини цього обороту кадрів на підприємстві можуть бути різноманітні і залежать від конкретних умов і обставин. Деякі можливі чинники включають реструктуризацію та зміни в організаційній структурі, що можуть призводити до перегляду кадрового складу та змін у штатному розкладі; економічні умови та зміни на ринку праці; недостатня увага до потреб та очікувань працівників, а також недостатність розвитку та навчання персоналу; проблеми управління конфліктами та комунікацією; неефективна система стимулювання та мотивації, які можуть сприяти обороту персоналу; впровадження воєнного стану.

Проводячи аналіз показників плинності персоналу у зазначені роки, можна виявити певну динаміку (рис. 2.2). У 2019 році рівень плинності становив 8,6%, що свідчить про невеликі зміни у структурі персоналу підприємства. Проте в наступні роки спостерігається послідовне зниження

цього показника. У 2020 році він склав 7,5%, а в 2021 році – 10,2%. Суттєве зниження відзначено у 2022 році, коли плинність досягла 22,7%. Представлені дані свідчать про тенденцію до стабілізації кадрового складу протягом перших двох років, але в наступні два роки спостерігається значна динаміка в кількості працівників. Це може бути пов'язано з різними чинниками, такими як початок повномасштабної війни Росії проти України, значною зовнішньою міграцією та мобілізацією на військову службу.

Ефективна діяльність підприємства неможлива без своєчасної та високоякісної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу. Це є необхідною складовою процесу, спрямованого на розширення знань, вмінь і навичок працівників у різноманітних областях. Кваліфіковані працівники здатні швидше та ефективніше адаптуватися до нових технічних рішень, технологій та організаційних методів. Завдяки вищій освіті та професійній підготовці вони можуть ширше розуміти свої обов'язки у виробничому процесі.

Система підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів на ПП «М-БУД» спрямована на постійне підтримання рівня кваліфікації працівників відповідно до виробничих і соціальних умов, розвиток в них професіоналізму, сучасного економічного мислення та уміння працювати в нових умовах. Навчання працівників в системі підвищення кваліфікації та перепідготовки має постійний характер протягом усього трудового життя з метою постійного розширення та поглиблення знань і вдосконалення майстерності працівників.

Аналізуючи табл. 2.4, можна виявити певні тенденції у розподілі персоналу за рівнем освіти на ПП «М-БУД» протягом п'яти років. По-перше, помітно, що робітники з середньою освітою мали невеликі коливання з року в рік. Хоча відбулося незначне зменшення їх кількості від 2018 до 2019 р., цей показник відновився і залишався стабільним у наступні роки. По-друге, відзначається зниження кількості працівників із середньою спеціальною та технічною освітою протягом цього періоду, що може свідчити про зміни в вимогах до кваліфікації персоналу або стратегічні зміни у напрямку

підприємства. Нарешті, кількість фахівців із вищою освітою залишалась стабільною, що може вказувати на важливість висококваліфікованого персоналу для підприємства і його здатність приваблювати та утримувати фахівців із вищою освітою.

Загальний аналіз свідчить про те, що структура персоналу на ПП "М-БУД" за рівнем освіти залишалась стабільною протягом п'яти років. Проте, варіації в кількості працівників з різним рівнем освіти можуть відзеркалювати стратегічні вибори та зміни в потребах підприємства.

Таблиця 2.4

Освіта персоналу ПП «М-БУД» у 2018-2022 рр.*

Категорія персоналу	Середня	Середня спеціальна	Вища	Середня технічна	Всього
2018	11	19	16	11	58
2019	10	20	16	12	53
2020	13	19	15	15	49
2021	9	19	17	13	44
2022	10	16	16	13	34

* Складено автором за даними [54]

Аналізуючи вікову структуру керівників і спеціалістів на ПП «М-БУД», варто відзначити, що більшість представників цих категорій, а саме керівники, службовці і спеціалісти, входять у вікову групу 35-49 років. Це свідчить про наявність стабільної команди досвідчених фахівців із середнім рівнем професійного стажу на підприємстві. Паралельно до цього, на підприємстві працює і значна кількість молодих спеціалістів у віці 25-35 років. Це свідчить про активну політику привертання молодих талановитих фахівців та надання їм можливості розвиватися та здобувати професійний досвід. Такий баланс між досвідом та молодими талантами дозволяє підприємству забезпечувати якісне керівництво та ефективну роботу в різних сферах діяльності. Досвідчені

керівники і спеціалісти забезпечують стабільність, в той час як молоді фахівці приносять свіже погляди та інновації. Такий підхід до формування команди сприяє успішному функціонуванню ПП «М-БУД» і дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змін та викликів на ринку.

Отже, проведення аналізу кадрового потенціалу на ПП «М-БУД» представляє собою ключовий інструмент для оцінки результативності кадрової політики та управлінських процесів, пов'язаних з персоналом. Розгляд цих аспектів сприяє виявленню сильних і слабких сторін у сфері управління персоналом і дозволяє з'ясувати, наскільки ефективно використовується потенціал працівників на підприємстві. Результати такого аналізу стануть важливою основою для ідентифікації проблем у формуванні та використанні кадрового потенціалу. На їхній основі можна розробити та впровадити стратегії та програми, спрямовані на вдосконалення кадрової політики, розвиток персоналу та оптимізацію процесів управління персоналом. Ефективне формування та використання кадрового потенціалу сприятиме підвищенню продуктивності працівників, підвищенню ефективності підприємства та досягненню його стратегічних цілей.

2.2. Визначення ролі менеджера у системі управління персоналом

Ефективне управління людськими ресурсами в еру інформаційних технологій і інновацій вимагає застосування компетентнісного підходу. Такий підхід включає визначення і розвиток ключових компетенцій, необхідних для професійного зростання і ефективності роботи менеджерів з персоналу.

З початку 90-х років у практиці управління фірм та компаній за кордоном ця проблема вирішується шляхом створення моделі професійних компетенцій. Ця модель служить інструментом для ефективної роботи з персоналом, орієнтованою на досягнення бізнес-стратегії організації. Наукові

дослідження в цьому напрямку підтверджують наявність узагальнених блоків бізнес-поведінки, які разом складають корпоративну модель компетенцій.

На сьогоднішній день існують три підходи до моделювання компетенцій:

1. Використання стандартизованих моделей компетенцій, розроблених найбільш успішними компаніями.

2. Адаптація стандартизованих моделей компетенцій відповідно до цілей організації та цінностей корпоративної культури.

3. Створення моделі компетенцій з нуля, що відповідає стратегії розвитку, цінностям компанії та особливостям корпоративної культури, може бути здійснене як з використанням зовнішніх консультативних послуг, так і за допомогою внутрішніх ресурсів.

Великі компанії пропонують готові моделі компетенцій, такі як:

«...Модель "20 граней" британської компанії ADC, яка визначає сфери діяльності менеджера через компетенції, такі як управлінські навички, мотивація, навички прийняття рішень та міжособистісні навички;

- Модель "Восьми компетенцій" від компанії SHL, світового лідера в оцінюванні персоналу, яка поєднує особистісні та вміння для оцінювання компетенцій» [53, с. 26.]

Компанії SHL застосовують різні моделі, такі як IMC (Inventory of Management Competencies) для середнього менеджменту, WSC (Work Styles Competencies) для робітничого персоналу та DDA (Directors Development Audit) для вищого менеджменту.

«...В українських компаніях, як правило, формують моделі компетенцій "з нуля", у відміну від західних компаній, які адаптують вже наявні моделі. Універсальні моделі компетенцій також описані у спеціальній літературі [45, с. 34]. Однією з перших моделей, яка стала широко використовуватися, є модель Д. Мак-Клелланда, що включає три стійкі та прогностично значущі параметри для діагностики ефективності: мотивацію досягнення, мотивацію афіліації і мотивацію домінування [45, с. 36]. Останнім часом популярністю

користується модель компетенцій "Велика п'ятірка", яка витіснила більш ранню "Велику дев'ятку» [44, с. 41].

У сучасних управлінських практиках часто застосовують опис професійної діяльності через призму компетентностей для створення профілю потрібних навичок або професійних вимог до конкретної посади. Використовуються різноманітні інструменти аналізу робочих процесів, включаючи методики детального опису робочих обов'язків та вимог. Міжнародний досвід пропонує широкий вибір стандартизованих методів для формулювання компетенційних профілів, які використовують опитування, наприклад CMQ, PAQ, FJA та різні оціночні шкали. Дослідження професійної діяльності менеджера з персоналу та визначення його компетенцій здійснюється з урахуванням різних ролей, які він може виконувати.

Для формування компетенційного набору, який відповідає ролі менеджера з персоналу, необхідно врахувати такі аспекти:

1. Типи та ролі менеджера з персоналу;
2. Види компетенцій;
3. Стейкхолдери в системі чинників формування рольових компетенцій;
4. Рольова постановка.

Розглянемо різновиди іта ролі менеджерів з персоналу для аналізу факторів, які впливають на формування рольових компетенцій.

Тип фахівця з менеджменту персоналу може бути визначений наступним чином:

«залежно від рівня посади (HR-директор, директор з персоналу, менеджер з персоналу) з відповідною складністю роботи та відповідальністю.

- залежно від функцій управління персоналом:
- менеджер з навчання і розвитку;
- менеджер з відбору персоналу – рекрутер;
- менеджер з компенсацій і пільг;
- менеджер з мотивації;
- спеціаліст з кадрового діловодства;

- фахівець з роботи над проектами та інші»[39, с. 41] .

Менеджер з управління персоналом, займаючи певну посаду, відіграє специфічну роль у структурі компанії. Важливо розрізнити цю роль від самої посади, яка є набором визначених обов'язків. Посадова інструкція діє як написаний план дій, але реальна роль визначається тим, як цей план реалізується в життя.

У контексті кожної управлінської функції або спеціалізації можливі різноманітні підходи до виконання задекларованих у посадовій інструкції обов'язків, які можна вважати окремими ролями даного типу менеджера. Так, хоча посадова інструкція окреслює обов'язки фахівця, реальна роль показує, як ці обов'язки виконуються на практиці, включаючи можливі варіації у виконанні: розширення, скорочення чи модифікацію визначених завдань і методи їх реалізації.



Рис. 2.3. Формування трудових функцій менеджера з персоналу [50, с. 460]

Деякі учасники рольової постановки займають певні позиції в ієрархії, що впливає на роботу менеджера з персоналу. Ці особи виконують ключові ролі, які можуть бути внутрішніми чи зовнішніми учасниками, впливаючи на ефективність діяльності менеджера з персоналу, відповідно до його ролі:

1) стратегічний партнер. Цей фахівець повинен бути компетентним у розробці та впровадженні кадрової стратегії, що інтегрується в загальну стратегію організації. Його роль полягає в створенні організаційної структури, оновленні елементів, моделюванні бізнес-процесів та здійсненні організаційного аудиту;

2) адміністративний експерт. Функція полягає в творчому, інноваційному виконанні адміністративних обов'язків, спрямованому на створення сучасної інфраструктури для досягнення високої ефективності праці та підвищення продуктивності;

3) інтегратор інтересів різних груп. Фахівець повинен створювати умови для залучення працівників до участі в справах організації та досягнення високих результатів. Він сприяє рівню залучення та компетентності працівників з огляду на потреби організації;

4) внутрішній радник. Фахівець надає послуги для інших підрозділів, сприяючи досягненню цілей кадрової стратегії. Він може залучати зовнішні послуги за необхідності;

5) ініціатор змін. Менеджер з персоналу активно бере участь у формуванні культури організації, допомагає адаптувати стратегію та процеси управління персоналом до глобального ринку;

6) експерт із проблем глобалізації. Фахівець враховує сутність глобалізації та адаптує стратегію управління персоналом до глобального та локального ринків праці. Він забезпечує налагодження роботи з глобальними процесами та розвиток глобальних компетенцій працівників.

Графічне представлення формування рольових компетенцій можна подати в такий спосіб (рис. 2.4.).



Рис. 2.4. Взаємодія чинників формування рольових компетенцій менеджера з персоналу [47, с. 78]

Роль менеджера з персоналу формується на стику його професійних обов'язків, особистісних характеристик, таких як унікальний погляд на виконання роботи, корпоративних цінностей організації, впливу зовнішніх бізнес-інтересів, що формують ділову та HR-стратегію, системи управління персоналом, розподілу повноважень між керівництвом та застосуванням інформаційних технологій. Однак, ця діаграма не відображає реальний процес роботи, а саме - дії та методи роботи, що фактично застосовує менеджер згідно з його рольовими компетенціями, а не тільки згідно з посадовою інструкцією.

Для створення специфічного комплексу компетенцій, призначеного для менеджера з управління персоналом, слід визначити типи компетенцій, які можуть бути ілюстровані на схемі. Корпоративні компетенції є базовими для всіх співробітників організації. Ці загальні компетенції модифікуються для створення спеціалізованого набору, що відповідає вимогам конкретної посади, що дозволяє кожному працівникові внести свій вклад у досягнення

стратегічних цілей компанії та визначити їх соціальні та особистісні компетенції.



Рис. 2.5. Схема категорій компетенцій, які розвиваються під час професійної діяльності [48, с. 141]

Для втілення місії, цілей та стратегічних планів організації розробляються ключові компетенції, які сприяють створенню унікального іміджу компанії та забезпечують її конкурентоспроможність на ринках. Стандарти корпоративної культури формують соціально-особистісні компетенції, які базуються на кодексі етики та прийнятих нормах поведінки. Цінності організації та її культурна специфіка визначають надпрофесійні компетенції, що відображають культурну прив'язаність і лояльність працівника до компанії та її цілей.

На рівні окремої посади діють професійні компетенції, до яких відносяться функціональні та рольові компетенції. Функціональні компетенції базуються на професійних стандартах і визначають, чого очікують від працівника на його посаді. Рольові компетенції, які розвиваються під впливом зовнішнього і внутрішнього середовища, дозволяють менеджеру з персоналу ефективно виконувати свої функції. Роль відбиває можливості адаптації обов'язків і методів їх виконання, тому рольові компетенції стають важливою складовою професійного розвитку менеджера.

Використання компетентнісного підходу в сфері управління персоналом вимагає встановлення ключових компетенцій, які необхідні для ефективної роботи менеджера з персоналу в рамках виконуваних ним ролей. Аналіз у формуванні рольових компетенцій включає вивчення стейкхолдерів та взаємодії з ними. Створення діаграми, яка відображає фактори впливу на

рольові компетенції, дозволяє визначити роль менеджера як синтез його обов'язків, особистих якостей, корпоративних цінностей та інших зовнішніх і внутрішніх впливів. У контексті постійно змінюваної економічної та технологічної обстановки, таке уточнення компетенцій є дуже важливим для визначення очікувань від менеджера з персоналу, який виконує різні ролі.

2.3. Аналіз впровадження інновацій у систему управління персоналом

Сучасна практика управління людськими ресурсами у вітчизняних компаніях вказує на те, що менеджери верхнього рівня частіше наголошують на особистих думках та інтуїції, а не на використанні інноваційних методів управління, особливо у питаннях найму та кар'єрного росту персоналу. Це обумовлено переважно нестачею часу та фінансових ресурсів для проведення докладного аналізу та визначення найбільш перспективних кандидатів.

Наукові дослідження, проведені в [31, с. 84], підтверджують, що оптимальний підхід до управління персоналом полягає в застосуванні різноманітних інноваційних стратегій та стилів менеджменту для різних категорій працівників та в різних ситуаціях. Важливо враховувати, що розвиток особистості може зупинитися на певному етапі її життя, і тому існують специфічні вимоги до управління такими працівниками.

Наприклад, є люди, які продовжують духовний розвиток протягом усього свого життя, але також і ті, чиї можливості досягають певного рівня і далі залишаються майже незмінними. Формула успіху, яка враховує особливості та наполегливість працівників, може виявитися особливо ефективною в сферах, де конфіденційність є ключовою, або в галузях, де інновації вимагають обмеженого доступу (зокрема, національна безпека). У таких випадках успішний працівник може бути тим, хто не обов'язково має високий інтелектуальний рівень, але виявляє вміння дотримуватися

конфіденційності, наполегливо виконує свої обов'язки, розглядаючи свою роботу як важливий внесок у розвиток країни та світу.

Більш практичним підходом є використання формули, яка дозволяє визначити рівень ефективності працівника шляхом оцінки його професійних та особистісних характеристик [29, с. 186]:

$$P = \left(\sum_i^n D_{п.і.} * a_{п.і.} - \sum_i^m D_{н.і.} * a_{н.і.} \right) + \left(\sum_i^c O_{п.і.} * b_{п.і.} - \sum_i^k O_{н.і.} * b_{н.і.} \right) \rightarrow \max,$$

Більш відповідним підходом є використання формули для визначення рівня ефективності працівника, що базується на оцінці його ділових та особистісних якостей [1, с. 206]. У цій формулі Р - це оцінка працівника, а Дпі, Опі, Дні, Он, апі, ан.і., Їп1, Їн1 - це відповідно позитивні та негативні ділові та особисті якості, а також їхні питомі ваги та кількість.

Щодо методики оцінювання, яка використовується, то можна використовувати експертний шлях чи результати соціологічного опитування для визначення питомих ваг кожного показника.

Тим не менше, запропонована формула має свої обмеження, оскільки не враховує рівень кваліфікаційного розвитку працівника та не дозволяє порівняти його вплив на ефективність підприємства в різні періоди часу чи в різних групах працівників.

В свою чергу, результати дослідження підкреслюють важливість впровадження інноваційних технологій управління професійним розвитком персоналу, з особливим акцентом на розробці науково-методичних підходів до оцінювання рівня професійної кваліфікації та мотивації працівників.

У контексті оцінки конкурентоспроможності персоналу, метод таксономічного аналізу разом із врахуванням питомої ваги кожного фактора виявляється дуже корисним для отримання більш об'єктивних результатів.

Щоб забезпечити комплексний підхід до оцінки діяльності працівника, рекомендується використовувати обидві методики одночасно, беручи до уваги якісні, так і кількісні аспекти його активності.

Таблиця 2.5

Оцінювання діяльності умовного працівника № 1*

Показники	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
A1	6	6	7	7	8
A2	6	6	7	7	8
A3	7	5	6	7	9
A4	7	8	8	8	8
A5	9	8	7	7	8
A6	1815,09	3608,06	2977,35	2465,67	2944,58
A7	51,16	57,26	78,77	74,87	91,19

* Складено автором самостійно.

Таблиця 2.6

Результати інтегрального показника ефективності діяльності працівника № 1*

Працівники	Показники						
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
Працівник № 1 (об'єкт дослідження)	8	8	9	8	8	2944,58	91,19
Працівник № 2	7	6	8	7	8	2812,64	94,18
Працівник № 3	5	6	6	8	8	2640,36	84,75
Працівник № 4	8	8	7	7	7	2749,56	88,64
Працівник № 5	7	9	8	7	7	3040,12	101,36

* Складено автором самостійно.

Висновки з проведеного дослідження свідчать про досягнення максимального рівня розвитку досліджуваного працівника у 2022 році, який становить 0,8. Це на 0,3 пункти вище, ніж у попередньому 2021 році.

У таблиці 2.3 представлені результати оцінки активності працівників на відповідній виробничій ділянці за підсумками 2022 року.

Таблиця 2.4 містить результати визначення інтегрального показника конкурентоспроможності працівників всередині досліджуваної групи за використання методики.

За отриманими даними можна зазначити, що об'єкт дослідження, тобто працівник № 1, не лише досягнув максимальної результативності власної

діяльності протягом 2018-2022 років, але також займає лідируючі позиції серед інших працівників у досліджуваній групі за підсумками 2022 року.

Таблиця 2.7

Рейтинг діяльності працівників за підсумками 2022 року*

Стандартне значення	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Точка еталону	С0	SO	CO
A1	-1,5667	-0,5222	-0,5222	0,5222	0,5222	1,5667	1,5667			
A2	-1,5667	-0,5222	-0,5222	0,5222	0,5222	1,5667	1,5667			
A3	0,1374	0,1374	-1,5110	-0,6868	0,1374	1,7857	1,7857			
A 4	-1,4142	-1,4142	0,7071	0,7071	0,7071	0,7071	0,7071			
A5	1,2247	1,2247	0,0	-1,2247	-1,2247	0,0000	1,2247			
A6	-1,4748	-1,0120	1,4623	0,5919	-0,1142	0,5467	1,4623			
A7	-1,4922	-0,7912	-0,4501	0,7524	0,5344	1,4467	1,4467			
Евклідова відстань	6,6421	5,2033	4,9692	3,9414	3,7705	1,5292		4,343	1,572	7,486
Інтегральний показник	0,11	0,3	0,34	0,47	0,5	0,8				

* Складено автором самостійно.

Таблиця 2.8

Інтегральний показник конкурентоспроможності працівників *

Працівники	Коефіцієнт							Середній коефіцієнт	Місце
	a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7		
№ 1	0	0,333	0	0	0	0,239	0,612	0,169	1
№ 2	0,333	1	0,333	1	0	0,569	0,432	0,524	3
№ 3	1	1	1	0	0	1	1	0,714	5
№ 4	0	0,333	0,667	1	1	0,727	0,766	0,642	4
№ 5	0,333	0	0,333	1	1	0	0	0,381	2

* Складено автором самостійно.

Важливо ретельно обґрунтувати включення запропонованих показників до загальної методики оцінювання і визначення їхньої питомої ваги впливу на результативний фактор. Наприклад, незважаючи на те, що показник A7 служить для визначення важливості працівника для виробничої ділянки чи

підприємства, необґрунтоване зростання цього показника може вказувати на неефективну систему мотивації працівника до самовдосконалення. Тому розумно встановити взаємозв'язок між показниками А6 і А7 (продуктивність праці / оплата праці), щоб визначити, як досліджуваний працівник приносить користь підприємству.

Узагальнюючи отримані результати, можна висновувати, що використання комбінації обраних методик дозволяє не тільки виявляти оптимальних кандидатів для кар'єрного росту, але й створює ефективний механізм управління розвитком підлеглих працівників через постійний та прозорий моніторинг їхніх особистих та ділових характеристик. У сучасних умовах бізнесу важливо впроваджувати інноваційні технології управління персоналом, спрямовані на постійний розвиток персоналу для підвищення його кваліфікаційних компетентностей, реалізацію системи навчання «протягом усього життя» та створення умов для повноцінного розвитку інтелектуального та фізичного потенціалу співробітників. Це сприятиме активному виявленню інноваційних ідей щодо удосконалення виробничих процесів та підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому.

Висновки до 2 розділу

На ПП «М-БУД» зафіксовано помітне зменшення загальної кількості працівників з 58 до 34 осіб протягом досліджуваного періоду, що є наслідком економічних труднощів, спричинених війною. Зокрема, спостерігається зниження чисельності керівників та спеціалістів, що може вказувати на оптимізацію структури управління та впровадження нових технологій. Зменшення кількості робітників свідчить про можливу автоматизацію та реорганізацію виробничих процесів.

Показники плинності персоналу також відображають динаміку змін. Якщо у 2019 році рівень плинності був на невеликому рівні (8,6%), то в подальших роках спостерігається його послідовне зростання, досягаючи

вражаючого показника в 22,7% у 2022 році. Це може бути пов'язано з великими подіями, такими як війна та зовнішня міграція, що суттєво впливають на робочу силу.

Важливо відзначити, що вікова структура керівників і спеціалістів підприємства вказує на наявність стабільної команди досвідчених фахівців та активну політику залучення молодих талантів. Такий баланс сприяє успішному функціонуванню підприємства, забезпечуючи стабільність та інновації.

Узагальнюючи, можна визначити, що підприємство "М-БУД" активно адаптується до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Зменшення кількості працівників та зростання плинності вказують на вплив складних економічних умов та геополітичних факторів на управління персоналом. Баланс між досвідченим та молодим персоналом підтримує ефективність підприємства у різних аспектах його діяльності.

Імплементация компетентнісного підходу у сфері HR-менеджменту вимагає ідентифікації тих навичок та знань, які необхідні для результативної роботи менеджера відповідно до його ролі в організації. Дослідження, спрямоване на формування рольових компетенцій, включає аналіз взаємодій з ключовими зацікавленими сторонами. Створення схеми, що відображає чинники, які впливають на формування рольових компетенцій, допомагає визначити роль менеджера як інтеграцію його службових обов'язків, особистих характеристик, корпоративних цінностей та інших зовнішніх та внутрішніх впливів. В умовах стрімких змін в економічній та технологічній сферах, такий підхід допомагає встановити, які вимоги ставити перед менеджерами з персоналу, які виконують різноманітні функції.

У сучасних умовах бізнесу важливо впроваджувати інноваційні технології управління персоналом, спрямовані на постійний розвиток персоналу для підвищення його кваліфікаційних компетентностей, реалізацію системи навчання «протягом усього життя» та створення умов для повноцінного розвитку інтелектуального та фізичного потенціалу

співробітників. Це сприятиме активному виявленню інноваційних ідей щодо удосконалення виробничих процесів та підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Розробка рекомендацій з вдосконалення системи оцінки компетенцій менеджера

В умовах інтенсивної конкуренції та швидкого науково-технічного розвитку, компанії мають оперативно пристосовуватися до змін, переглядати свої стратегічні цілі та адаптувати напрямки своєї роботи. Це в свою чергу призводить до зміни кваліфікаційних вимог та службових обов'язків співробітників. Ефективне навчання персоналу, що враховує систему заробітної плати та програми мотивації, може бути досягнуте за допомогою оцінювання роботи співробітників. Така оцінка дозволяє кількісно оцінювати відповідність діяльності співробітників встановленим стандартам і критеріям.

При розробці системи оцінки важливим є вибір конкретних критеріїв, які значно впливають на те, яка категорія робітників оцінюється і як результати можуть бути використані. У виробничих робітників використовується показник продуктивності праці, в той час як для оцінки спеціалістів та керівників застосовуються поняття «компетенції».

Компетенційна модель, яка використовується для оцінювання, повинна включати корпоративні компетенції, які відбивають цінності компанії і які є однаково важливими для усіх працівників, а також спеціалізовані компетенції, які критично необхідні керівникам та спеціалістам для ефективного виконання їх роботи та досягнення цілей. Модель має бути ефективним засобом для інформованого ухвалення управлінських рішень, що стосуються розвитку персоналу, їх освіти та стимулювання чи дисциплінарних заходів [29, с. 187].

Під час розробки моделі компетенцій важливо визначити, до яких категорій співробітників вона буде застосовуватися. Наразі складно оцінювати ефективність роботи керівників та спеціалістів напряму, проте їхні результати

визначаються рівнем розвитку та виявлення певних компетенцій. Таким чином, основною метою є побудова моделі компетенцій, спрямованої, передусім, на цю категорію співробітників.

Далі виникає значуще питання: чи слід враховувати відмінності в компетенціях в залежності від категорії працівників, чи ж краще розробити універсальний набір, оскільки різні підприємства успішно застосовують обидва підходи. На нашу думку, розумним буде використання моделі компетенцій, яка включає загальні вимоги для всіх працівників (корпоративні компетенції) та конкретні компетенції для різних видів діяльності (професійні компетенції для керівників та фахівців). Обов'язковою є інтеграція поведінкових компетенцій у модель, оскільки працівники з однаковою кваліфікацією та аналогічними посадами можуть досягати різних результатів через свої вроджені здібності, мотивації, особистісні риси та, відповідно, різні стилі поведінки на робочому місці.

Процес розробки моделі компетенцій включає кілька етапів, з найважливішим – вибором і обґрунтуванням компетенцій персоналу, які охоплюють різні аспекти їхньої професійної діяльності та поведінки. Для цього необхідно провести аналіз характеру виконуваних робіт відповідно до конкретної категорії співробітників і визначити компетенції, які є ключовими для будь-якого виду трудової діяльності.

Розгляд точок зору фахівців [27, с. 59] та врахування сучасних тенденцій дозволили визначити компетенції, вплив яких є вирішальним для результативності діяльності різних категорій працівників на промисловому підприємстві. Ці компетенції представлені у таблиці 3.1. Слід відзначити, що цей перелік може бути адаптований враховуючи індивідуальні особливості конкретного підприємства та коригуватися згідно з його стратегічними цілями.

Другий етап процесу оцінки компетентності працівників передбачає визначення важливості кожної компетенції в межах групи, що відображає ступінь її значущості для успішного виконання призначених завдань та

досягнення загальних цілей підприємства. Визначення вагомості кожної компетенції може бути здійснене експертним методом, використовуючи

$$a_i = \frac{\sum_{j=1}^N w_{ij}}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^N w_{ij}}$$

відповідну формулу:

Таблиця 3.1

Перелік компетенцій окремих категорій персоналу*

Групи компетенцій	Професійні												
	Володіння нормативними документами	Володіння комп'ютерними технологіями	Здатність до визначення пріоритетів у роботі	Здатність до планування та організації власної праці	Здатність до прийняття управлінських рішень	Здатність до стратегічного мислення	Навички роботи з інформацією (аналітичний аналіз та структурування інформації, вирішення завдань)	Управлінські навички (організація групової роботи, мотивація, забезпечення професійного зростання та розвитку підлеглих, лідерство)	Креативність	Конструктивне використання робочого часу	Дотримання строків виконання завдань	Делегування повноважень	
Категорії персоналу													
Керівники	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Спеціалісти	X	X	X	X			X		X	X	X		
Групи компетенцій	Корпоративні						Поведінкові						
	Спрямованість на результат	Знання бізнесу та розуміння стратегії	Підприємницький підхід	Спрямованість на якість	Відповідальність	Комунікабельність	Вибгливість до себе та інших	Самостійність	Наполегливість у досягненні цілей	Перемичка	Об'єктивність	Дисциплінованість	
Категорії персоналу													
Керівники	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Спеціалісти	X	X	X	X		X	X	X	X	X			X

* Складено автором самостійно.

«...Ваговий коефіцієнт (W_{ij}) визначається як оцінка, надана кожним експертом вагомості i -ї компетенції у групі, де бал оцінки подається в одиницях масштабу, N - загальна кількість експертів, а n - кількість компетенцій у групі. Важливо відзначити, що ваговий коефіцієнт визначається лише один раз і може бути коригований тільки при зміні стратегічних цілей підприємства» [27, с. 89].

На наступному етапі визначається кількість рівнів виявлення конкретної компетенції, які обумовлені якісними відмінностями в виконанні завдань.

Зазначимо, що доцільним є використання чотирирівневої моделі, оскільки збільшення кількості рівнів може ускладнити використання моделі для оцінки компетенцій працівників. Кожен рівень виявлення має бути докладно описаний для кожної конкретної компетенції та призначений певною кількістю балів (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Шкала оцінки рівнів прояву компетенцій*

Рівень прояву	Бали
Нульовий (негативний) рівень	1-2
Перший (базовий) рівень	3-5
Другий (сильний) рівень	6-8
Третій (рівень майстерності)	9-10

* Складено автором самостійно.

Визначення компетенцій, установлення їхніх вагомостей, рівнів виявлення та надання бальної оцінки є основою для розробки моделі оцінки компетентності будь-якого працівника (табл. 3.3).

На заключному етапі проводиться підсумкова оцінка загальної компетентності працівника, яка безпосередньо впливає на формування конкретних стратегій мотивації управління персоналом підприємства.

$$K = \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m a_i X_{ik},$$

де K представляє собою загальний бал компетентності співробітника, n – кількість груп компетенцій, які оцінюються, m - кількість компетенцій у кожній групі, i X_{ik} - бал, який визначає рівень прояву компетенції i на рівні k у співробітника.

Таблиця 3.3

Модель оцінки компетенцій персоналу*

Групи компетенцій (i)	Перелік компетенцій у групі (i=1,2,3...)
Корпоративні	Спрямованість на результат
	Знання бізнесу та розуміння стратегії
	Підприємницький підхід
	Спрямованість на якість
Професійні	Володіння нормативними документами
	Володіння комп'ютерними технологіями
	Здатність до визначення пріоритетів у роботі
	Здатність до планування та організації власної праці
	Здатність до прийняття управлінських рішень
	Навички роботи з інформацією (аналітичний аналіз та структурування інформації, вирішення завдань)
	Управлінські навички (організація групової роботи, мотивація, забезпечення професійного зростання та розвитку підлеглих, лідерство)
	Креативність
	Конструктивне використання робочого часу
	Дотримання строків виконання завдань
Поведінкові	Делегування повноважень
	Відповідальність
	Комунікабельність
	Вибагливість до себе та інших
	Самостійність
	Наполегливість у досягненні цілей
	Перемикаємість
	Об'єктивність
Дисциплінованість	

* Складено автором самостійно.

На основі шкали оцінки прояву компетенцій та моделі оцінки компетенцій рекомендується створення карт компетенцій співробітника. Це дозволить визначити різні зони, в яких проявляються певні компетенції, такі як негативна, допустима, позитивна та зона виняткового прояву компетенцій. В разі необхідності ця карта може бути використана для розробки програм розвитку для конкретних компетенцій та визначення стратегій винагородження для співробітників, які досягли максимальної відповідності еталонному працівнику.

Наша думка полягає в тому, що створена модель, в першу чергу, допоможе керівникам отримати більш чітке розуміння мотивів та характеристик, що є характерними для висококваліфікованих співробітників.

Використовуючи процес самоаналізу та співпрацю з колегами, керівники можуть розробити план заходів для удосконалення та розвитку конкретних компетенцій. Цей план може служити основою для розробки стратегії управління персоналом та мотиваційних програм для розвитку необхідних компетенцій на певний момент часу. Такий підхід сприятиме підвищенню ефективності діяльності як окремого працівника, так і в цілому підприємства.

3.2. Зарубіжний досвід використання компетентнісного підходу

У зв'язку зі становленням інформаційно-технологічного суспільства та еволюцією соціально-економічного ландшафту України, виникає потреба у підготовці нової генерації менеджерів. Необхідно вдосконалювати якість менеджерської освіти, забезпечуючи мобільність та конкурентоспроможність випускників на ринку, що вимагає оновлення навчальних процесів у вищих освітніх інститутах України. У своїй професійній роботі менеджери постійно взаємодіють з індивідуумами, що підкреслює важливість розвитку навичок ефективного комунікування для майбутніх лідерів. Успіх у міжособистісних відносинах у професійній сфері багато в чому залежить від комунікативних навичок менеджерів та їх знання про основні та спеціалізовані аспекти професійного обміну інформацією. В цьому контексті особливу актуальність набуває застосування міжнародного досвіду в галузі професійної освіти, зокрема з Франції, в рамках інтеграції України у єдиний європейський освітній простір [22, с. 67].

Аналіз та адаптація успішних підходів до професійної освіти з французької системи, яка має схожості з українськими освітніми традиціями, є дуже значущими. Французька модель професійної освіти, що стала предметом зростаючого інтересу незважаючи на обширність наявних академічних ресурсів, є прикладом унікальної системи, яка відображає власні соціально-економічні реалії країни. Ця система, зберігаючи певну

самостійність, плідно співпрацює з державою, яка активно бере на себе відповідальність за її розвиток і впроваджує реформи, спрямовані на поліпшення. Також французька система професійного навчання стрімко реагує на глобальні, європейські та національні виклики, маючи амбіції стати однією з провідних у світі.

З 1999 року у Франції розпочався активний етап інтеграції в європейський простір вищої освіти, що триває й донині. Його основні риси включають:

- модернізація системи вищої професійної освіти з врахуванням принципів побудови єдиного європейського освітнього простору;
- оновлення навчальних програм;
- створення ефективного системного менеджменту освітніх установ;
- раціональне використання бюджетних коштів для вирішення проблем професійної підготовки;
- фокус на задоволенні очікувань нації.

Орієнтири реформування системи вищої освіти Франції, відповідно до завдань створення європейського освітнього простору, включають такі напрямки:

- розширення студентської бази, включаючи збільшення кількості іноземних студентів;
- впровадження програм, орієнтованих на професійну сферу, в університетах;
- розвиток наукових досліджень у вищих технічних закладах;
- підвищення академічної мобільності;
- розширення доступу до вищої освіти [21, с. 46].

Важливо відзначити, що в системі французької освіти велику увагу приділяють бізнес-освіті, спрямованій на підготовку менеджерів різного рівня. Ця галузь, із великим стажем, одночасно дотримується позитивних педагогічних традицій класичних комерційних шкіл та активно впроваджує передовий досвід, зокрема, англосаксонський.

Реформи в системі вищої освіти у Франції призвели до розробки навчальних програм, спрямованих на підготовку висококваліфікованих фахівців, необхідних для сучасного і майбутнього виробництва. Ці зміни також включають створення логічної структури та чіткої послідовності вивчення предметів, впровадження міждисциплінарного підходу у навчальний процес, оптимізацію розподілу часу між аудиторними заняттями і самостійною роботою, а також індивідуалізацію навчання.

Важливо відзначити, що особливістю французької системи освіти є можливість отримання спеціалізованої підготовки менеджерів в різних вищих професійних школах, таких як Вищі комерційні школи, Вищі інженерні школи, Вищі гірські школи і інші. Кожна з цих шкіл пропонує студентам різноманітні напрямки і програми, забезпечуючи їм можливість вибору відповідно до їхніх індивідуальних прагнень.

Класичними осередками професійної підготовки менеджерів у Франції виступають Вищі комерційні школи (ВКШ), перша з яких була заснована у 1881 році. Ці школи, які є приватними вищими освітніми установами із державним визнанням, фінансуються засобами, отриманими від податків підприємств та внесків студентів. Вищі комерційні школи пропонують елітарну освіту і займаються підготовкою фахівців у галузях менеджменту, керівництва фірмами та підприємствами, а також адміністрацією виробництва.

Аналіз поточного стану навчання менеджерів у Франції свідчить про присутність ефекту «переносу» освітніх практик та активного впливу європейського та американського досвіду. Зокрема, в Вищих комерційних школах Франції виникла практика навчання на практиці, застосування методів аналізу конкретних ситуацій, проведення навчання в рамках корпоративних програм на замовлення тощо. Ці педагогічні інновації вносять свої особливі риси в контекст навчальної практики і науки [15, с. 75].

Зміни в умовах функціонування систем професійної освіти глобально визначають новий характер управління вищими навчальними закладами у

всьому світі. На сучасному етапі спостерігаються наступні стратегічні тенденції розвитку бізнес-освіти:

- 1) перехід від традиційного, дисциплінарного підходу до ринково-орієнтованої, інноваційної організації;
- 2) зміна фокусу від ізольованих особистостей до колективу;
- 3) перехід від академічної організації, яка створює вартість переважно через обслуговування індивідуумів, до партнерської організації з навчання (наприклад, співпраця з великими фірмами);
- 4) «перетворення від звичайного навчального закладу до навчального закладу, який адаптується до нових умов, до школи бізнесу, яка активно формує свою власну політику».

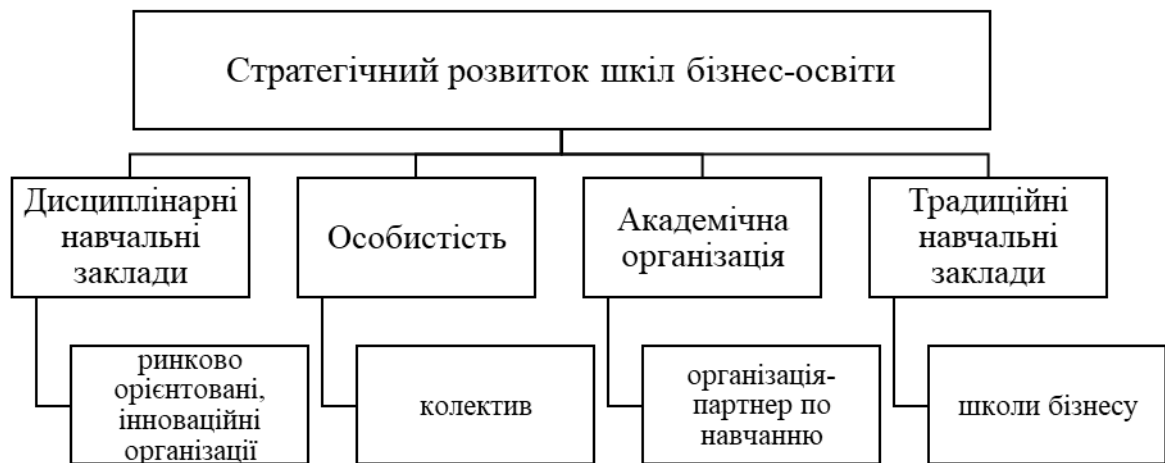


Рис. 3.1. Напрямки стратегічного розвитку шкіл бізнес-освіти [11, с. 40]

У рамках оновлення бізнес-освіти, Франція дотримується загальноєвропейської динаміки змін. Елітні Вищі комерційні школи, які відомі як престижні установи для навчання у сфері управління, ставлять на перший план надання якісної освіти. Вони акцентують увагу на розробці інноваційних програм, які базуються на актуальних дослідженнях та налаштовані на потреби бізнесу, підвищуючи готовність їх клієнтів до викликів сучасного

бізнес-середовища. Так, термін "корпоративний клієнт" використовується для підкреслення, що ці навчальні заклади ведуть активну співпрацю не тільки зі студентами, але й з бізнес-структурами, забезпечуючи професійний розвиток як у рамках первинної підготовки, так і через організаційне навчання. Корпоративні програми слугують розвитку бізнес-шкіл, дозволяючи факультетам розширювати професійні горизонти і підвищувати рівень освіти завдяки співпраці з провідними експертами галузі та програмам професійного вдосконалення.

Постійне і необхідне взаємодія та розвиток вищих комерційних шкіл та навчальних організацій відбуваються відповідно до постійно змінюваних вимог часу і бізнес-середовища. Це явище є звичайним як у Франції, так і в багатьох країнах Європи. «...З цією метою в західній методичній і науково-дослідній літературі було введено терміни «партнерства вищих професійних шкіл бізнесу і корпорацій, що навчають», а також «партнерства в організаційному навчанні» [6, 19].

Виклики, пов'язані із розробкою та представленням навчальних програм, тісно пов'язані з здатністю Вищих комерційних шкіл (ВКШ) ефективно адаптуватися до потреб слухачів, шляхом внутрішньої організаційної перебудови, формування оптимального портфеля клієнтів та визначення правильної структури навчання. Успішна реалізація організаційного навчання вимагає вирішення ряду протиріч:

- 1) між конкретними потребами навчального споживача та якістю надання освітніх послуг;
- 2) між фактичною здатністю викладачів ВКШ виконувати замовлені (цільові) програми та необхідними компетенціями для їх якісного здійснення;
- 3) між вимогами корпоративного клієнта та якістю освітнього продукту, який може бути наданий школою.

На сьогодні вищі комерційні школи Франції визначають свої основні завдання у задоволенні потреб менеджерів, як майбутніх, так і дійсних, в отриманні практичних знань через встановлення партнерства по навчанню з

корпоративними клієнтами. Їх програми навчання включають шість видів активності:

Вищі комерційні школи пропонують ряд програм, які спрямовані на розвиток навичок менеджменту:

1. Стандартні програми надають загальні знання менеджерам з різних компаній.

2. Корпоративні програми, розроблені за індивідуальним замовленням, фокусуються на специфіці стратегії замовника, надаючи прикладні знання та сприяючи командній роботі серед співробітників однієї компанії.

3. Участь у спільних наукових дослідженнях сприяє внесенню практичного вкладу в академічні проекти.

4. Семінари, орієнтовані на розвиток нових бізнес-напрямів, допомагають оцінювати новітні наукові розробки з різних перспектив.

5. Аналіз сфери компетенцій включає оцінку галузевих тенденцій, точок зростання та організаційного середовища.

6. Доступ до баз даних та навчальних матеріалів дозволяє вивчати кейси та аналізи, використовуючи приклади реальних компаній. Спільні наукові дослідження виявляються ключовим елементом в системі навчання [3, с. 168].

Приклади участі менеджерів у подібних дослідженнях включають:

1) спонсорство та участь в вивченні ділових ситуацій. Менеджери можуть фінансувати та брати участь у дослідженнях, спрямованих на розгляд конкретних проблем компанії. Обговорення цих проблем у комерційній школі призводить до різноманітних точок зору і цінних порад.

2) наукова діяльність для нових корпоративних програм. Менеджери можуть брати участь у розробці внутрішньо корпоративних програм, що дозволяє їм глибше відчувати сутність стратегічних проблем фірми та зрозуміти потреби в компетенціях.

3) участь у незалежних або порівняльних дослідженнях. Менеджери можуть брати участь у різноманітних дослідженнях та опитуваннях, збираючи нові знання та отримуючи інформацію з аналізу різних точок зору на проблему

чи порівняння з іншими компаніями галузі.

4) представлення результатів наукових досліджень. Менеджери можуть представляти результати своїх досліджень в аудиторії навчального закладу чи на конференціях, розвиваючи свої вміння виділяти ключові аспекти проблеми.

Отже, можна стверджувати, що сучасні вищі комерційні школи Франції відзначаються не лише наданням початкової професійної підготовки, але і впровадженням комплексу програм організаційного бізнес-навчання. Вони активно взаємодіють у процесі формування єдиного освітнього простору в Європі.

Висновки до 3 розділу

На основі шкали оцінки рівнів прояву компетенцій та моделі оцінки компетенцій рекомендується створення карт компетенцій співробітника. Це дозволить визначити різні зони, в яких проявляються певні компетенції, такі як негативна, допустима, позитивна та зона виняткового прояву компетенцій. В разі необхідності ця карта може бути використана для розробки програм розвитку для конкретних компетенцій та визначення стратегій винагородження для співробітників, які досягли максимальної відповідності еталонному працівнику.

Запропонована модель, в першу чергу, допоможе керівникам отримати більш чітке розуміння мотивів та характеристик, що є характерними для висококваліфікованих співробітників. Використовуючи процес самоаналізу та співпрацю з колегами, керівники можуть розробити план заходів для удосконалення та розвитку конкретних компетенцій. Цей план може служити основою для розробки стратегії управління персоналом та мотиваційних програм для розвитку необхідних компетенцій на певний момент часу. Такий підхід сприятиме підвищенню ефективності діяльності як окремого працівника, так і підприємства в цілому.

ВИСНОВКИ

Застосування компетентнісного підходу в управлінні персоналом повинно базуватися на наступних основних принципах: системність. комплексність. актуальність. безперервність. спадковість (наступність). випереджального розвитку. саморозвиток. ефективності.

Впровадження компетентнісного підходу є перспективним напрямом в утворенні систем управління персоналом в організації. В сучасних умовах важливо не лише мати власні знання, але й бути готовим до адаптації до нових вимог ринку праці, ефективно володіти інформацією, приймати швидкі та обґрунтовані рішення, навчатися протягом усього життя. Особливо вагомим є розвиток компетенцій у працівників HR-підрозділу, які активно беруть участь у формуванні компетентнісної моделі працівників в організації.

Останні тенденції, що свідчать про зміну домінуючої ролі з управлінських компетенцій на когнітивний тип неспеціалізованих надпрофесійних компетенцій.

Компетенції у сфері управління продовжують залишатися важливими, а в деяких аспектах їх значення навіть зростає. Наявність у менеджера широкого спектру надпрофесійних компетенцій, включаючи когнітивні здібності, значно підсилює ефективність адміністративного менеджменту. Базові навички, які включають критичне мислення, креативність, емоційний інтелект та когнітивну гнучкість, хоч і важко піддаються кількісній оцінці, але визначаються як ключові для майбутнього успіху. Тому значним напрямком для подальших досліджень є розробка методів оцінки м'яких навичок (Soft Skills) та їх налаштування на специфіку місцевого бізнес-середовища.

Особистісно-психологічний підхід в розвитку теорії та практики управління базується на різноманітних теоріях особистості в психології. Психоаналітичні теорії, біхевіоризм (поведінкова школа), когнітивна психологія, гуманістична психологія, гештальтпсихологія та трансакційний

аналіз - всі вони вносять вагомий внесок у сучасне розуміння організацій та визначають підхід до управління особистістю в цьому контексті.

Управління людьми передбачає розуміння індивідуально-психологічних аспектів особистості. Психологія вивчає індивідуально-психологічні характеристики в контексті структури психіки, яка включає пізнавальну (інтелектуальну), емоційну, вольову сфери, а також психічні стани та властивості.

На приватному підприємстві «М-БУД» зафіксовано помітне зменшення загальної кількості працівників з 58 до 34 осіб протягом досліджуваного періоду, що є наслідком економічних труднощів, спричинених війною. Зокрема, спостерігається зниження чисельності керівників та спеціалістів, що може вказувати на оптимізацію структури управління та впровадження нових технологій. Зменшення кількості робітників свідчить про можливу автоматизацію та реорганізацію виробничих процесів.

Показники плинності персоналу також відображають динаміку змін. Якщо у 2019 році рівень плинності був на невеликому рівні (8,6%), то в подальших роках спостерігається його послідовне зростання, досягаючи вражаючого показника в 22,7% у 2022 році. Це може бути пов'язано з великими подіями, такими як війна та зовнішня міграція, що суттєво впливають на робочу силу.

Важливо відзначити, що вікова структура керівників і спеціалістів підприємства вказує на наявність стабільної команди досвідчених фахівців та активну політику залучення молодих талантів. Такий баланс сприяє успішному функціонуванню підприємства, забезпечуючи стабільність та інновації.

Узагальнюючи, можна визначити, що підприємство "М-БУД" активно адаптується до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Зменшення кількості працівників та зростання плинності вказують на вплив складних економічних умов та геополітичних факторів на управління персоналом.

Баланс між досвідченим та молодим персоналом підтримує ефективність підприємства у різних аспектах його діяльності.

Використання компетентнісного підходу в HR-менеджменті полягає у визначенні важливих компетенцій для успішної роботи менеджера персоналу, що корелюють із його роллю в організації. Аналізування та формування цих рольових компетенцій включає розгляд взаємодій з зацікавленими сторонами та їх вплив на функціонування менеджера. Визначення ролі менеджера як синтезу його службових завдань, особистих якостей та цінностей, які притаманні корпоративній культурі, а також інших зовнішніх та внутрішніх чинників, може бути підкріплене створенням відповідних діаграм. Це особливо важливо в умовах динамічних змін у сучасній економіці та сфері технологій, оскільки дозволяє адаптувати вимоги до менеджерів, що відіграють різноманітні ролі в компанії.

У сучасних умовах бізнесу важливо впроваджувати інноваційні технології управління персоналом, спрямовані на постійний розвиток персоналу для підвищення його кваліфікаційних компетентностей, реалізацію системи навчання «протягом усього життя» та створення умов для повноцінного розвитку інтелектуального та фізичного потенціалу співробітників. Це сприятиме активному виявленню інноваційних ідей щодо удосконалення виробничих процесів та підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому.

На основі оцінки прояву компетенцій та моделі оцінки компетенцій рекомендується створення карт компетенцій співробітника. Це дозволить визначити різні зони, в яких проявляються певні компетенції, такі як негативна, допустима, позитивна та зона виняткового прояву компетенцій. В разі необхідності ця карта може бути використана для розробки програм розвитку для конкретних компетенцій та визначення стратегій винагородження для співробітників, які досягли максимальної відповідності еталонному працівнику.

Запропонована модель, в першу чергу, допоможе керівникам отримати більш чітке розуміння мотивів та характеристик, що є характерними для висококваліфікованих співробітників. Використовуючи процес самоаналізу та співпрацю з колегами, керівники можуть розробити план заходів для удосконалення та розвитку конкретних компетенцій. Цей план може служити основою для розробки стратегії управління персоналом та мотиваційних програм для розвитку необхідних компетенцій на певний момент часу. Такий підхід сприятиме підвищенню ефективності діяльності як окремого працівника, так і підприємства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аблязова Н. Р., Козловська С. Г. Тайм-менеджмент як ефективний інструмент управління персоналом підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2021. № 6. С. 63-69.
2. Абрамова І. О. Антикризовий менеджмент персоналу в сучасних реаліях розвитку бізнесу. *Modern economics*. 2020. № 24. С. 6-11.
3. Агеєва І. В. Роль самоменеджменту в досягненні цілей менеджера в організації. *Scientific papers of Dmytro Motornyi Tavria state agrotechnological university (economic sciences)*. 2019. № 1. С. 167-172.
4. Алімасова Д. П. Теоретичні аспекти інформатичної компетентності в процесі підготовки майбутніх менеджерів готельного та туристичного підприємств. Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми. 2012. - Вип. 33. С. 209-215.
5. Байрачна О. К. Функціональна підготовка управлінського персоналу як інструмент підвищення ефективності менеджменту підприємств та організацій. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 2. С. 352-358.
6. Бившева Л. О., Кондратенко О. О., Моховіков А. Г., Шапаренко О. А. Шляхи формування ефективної системи управління персоналом організації в умовах сучасного етапу розвитку менеджменту в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 1. С. 18-25.
7. Білоус Т.В. Формування стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства на основі портфельного аналізу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. №1. С.184-195.
8. Бортник С. М. Розвиток корпоративного менеджменту в системі управління персоналом. *Право і Безпека*. 2020. № 3. С. 45–51.
9. Бричко А.М. Ефективність управління персоналом як один з етапів ведення власної справи (на прикладі закладів охорони здоров'я). *Економіка та суспільство*. 2022. (36). DOI: 10.32782/25240072/2022-36-27.

10. Варіс І. О., Кравчук О. І., Паращук Є. Ю. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. Галицький економічний вісник. 2022. № 1. С. 90-102.
11. Ведерніков М. Д., Чернушкіна О. О. Сучасні технології управління персоналом: компетенційний підхід. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 19(1). С. 39-43.
12. Галушка З. І. Гнучкі методи управління проєктами: роль проєктного менеджера. Проблеми системного підходу в економіці. 2021. Вип. 4. С. 37-42.
13. Галушка З.І. Agile-менеджмент як інноваційний підхід до управління проєктами. Інфраструктура ринку. Випуск 47/2020. С. 76–79. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct47-14>.
14. Гнатенко І. Методологічні аспекти розвитку інноваційного підприємництва: теорія та практика : монографія. Харків : СГ НТМ «Новий курс», 2019. 253 с.
15. Годящев М.О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. Бізнес та інтелектуальний капітал – Інтелект ХХІ. 2017. №3, С. 74-79.
16. Голобородько Т. В., Буркова Л. А. Етичні аспекти лідерства в управлінській практиці: роль інформаційного забезпечення та менеджменту персоналу в умовах розвитку цифрового суспільства. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 14. С. 47-54.
17. Гринчак Н. А., Іващенко О. А., Дишлевий Р. В. Компетентності ефективних менеджерів у епоху четвертої промислової революції. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. 2021. № 1-2. С. 20-28.
18. Гринчук Ю. С., Мартин О. М., Живко О. В., Башмаков М. С. Адаптаційні підходи в безпековому менеджменті конкурентоспроможності інноваційно орієнтованих підприємств сфері послуг в умовах нестабільного

бізнес-середовища та розвитку лідерських компетентностей. Формування ринкових відносин в Україні. 2023. № 6. С. 50-58.

19. Гжещук В. Формування професійної компетенції майбутніх менеджерів ринку праці. Молодь і ринок. 2013. № 11. С. 175-178.

20. Д'яконова І. І., Долгошеєва Л. С., Іванова Ю. В., Сіняговський В. В. Сучасні парадигми формування корпоративної культури як ефективного інструменту менеджменту персоналу. Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка. 2021. № 4. С. 215-224.

21. Драган О. І., Тертична Л. І. Вплив сучасних змін у менеджменті персоналу на розвиток менеджменту продуктивності підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 46. С. 45-50.

22. Дуляба Н.І. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. Економіка та управління підприємствами. 2020. Вип. 39. С. 165-170.

23. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально- методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

24. Євась Т.В. Управління талантами як технологія менеджменту персоналу. Стан та перспективи розвитку фінансово-економічного потенціалу сучасних підприємств : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Дніпро, 23 серп. 2018 р. Дніпро, 2018. С. 37-40.

25. Єлецьких С. Я., Брижниченко В. Є. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. Економічний вісник Донбасу. 2021. №3 (65). С. 206-215.

26. Жук О. П., Дроздовська Л. О.. Формування управлінських компетентностей менеджерів і молодих фахівців в умовах освітніх викликів та розвитку бізнесу. Ефективна економіка. 2022. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_36.

27. Загородня Н. П., Кучеренко Д. Г. Управління персоналом: теорія і практика : навч. посіб. НДІ соц.-екон. розвитку. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 269 с.
28. Заграй Л. Емоційний інтелект як складник професійної компетентності менеджера. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Психологія. 2021. Т. 32(71), № 6. С. 47-54.
29. Захарчин Г. М., Склярчук Т. В., Вовк Ю. І. Менеджмент персоналу: нові сенси й тенденції. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2020. Т. 25, Вип. 1. С. 186-190.
30. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом». Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 111-115.
31. Ключко А. О. Особливості розвитку інноваційних стилів управління за командними ролями менеджерів освітніх організацій. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права . - 2021. Вип. 1. С. 83-88.
32. Когут І. В. Актуальні менеджерські компетенції фахівців з проектного менеджменту для галузі інформаційних технологій. Підприємництво та інновації. 2022. Вип. 23. С. 63-67.
33. Кравчук О. І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2018. № 1. С. 172–191.
34. Кравчук О. І., Варіс І. О., Заривних К. В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. Економіка та суспільство. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>.
35. Кузьменко А.О., Мирошніченко Г.Б. Удосконалення системи управління розвитком персоналу організації. Економіка і суспільство. 2018. Вип. № 19. С. 874-880. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/132.pdf.

36. Лисак В. Ю. Еволюція концепцій управління персоналом та їхня роль у системі менеджменту. Бізнес-навігатор. 2020. Вип. 4. С. 139-143.
37. Лисенко В. В., Приходько І. А. Вплив функцій та технологій самоменеджменту на розвиток персоналу підприємства. Інфраструктура ринку. 2018. № 19. С. 251–256.
38. Лопушняк Г. С., Кравчук О. І. Реінжиніринг бізнес-процесів управління персоналом в цифровій екосистемі. Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: ідеологія, технології та пріоритети: колективна монографія. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2021. С. 106–125.
39. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Філатова К. Є. Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. Підприємництво та інновації. 2021. Вип. 17. С. 39-42.
40. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. [Дяків О.П., Коцур А.С., Островерхов В.М., Надвиничний С.А., Шкільняк М.М., Шушпанов Д.Г.] / за заг. ред. М.М. Шкільняка. Тернопіль. 2021. 317 с.
41. Михайлова Л. І., Михайлов А. М. Управління персоналом : навч. посіб. Суми : Литовченко Є. Б., 2020. 284 с.
42. Муромець Н. Є., Мирошниченко Ю. В., Савченко І. Г. Управління персоналом в системі менеджменту організації : монографія; Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Харків. торг.-екон. ін-т КНТЕУ. Харків : Панов А. М., 2019. 192 с.
43. Нестуля С. Методична система формування лідерської компетентності майбутніх менеджерів. Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. 2021. № 7. С. 138-149.
44. Олексенко Р.І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання. АгроСвіт. 2018. № 14. С. 41.
45. Орлів М.С., Онищук С.В Менеджмент людських ресурсів: конспект лекцій. Івано-Франківсь: Місто НВ, 2020.140 с.

46. Передало Х. С. Роль емоційного інтелекту в системі основних компетенцій менеджера. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2020. Vol. 2, numb. 2. С. 63-69.

47. Плаксієнко В. Я., Компетентнісний підхід в командотворенні менеджменту підприємства в контексті розвитку сучасного ринку праці. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2021. № 4. С. 76-81.

48. Плаксієнко В., Дорогань-Писаренко Л., Прийдак Т., Лега О., Яловега Л., Красота О. Проектування рамки цифрової компетентності майбутніх економістів. *Information Technologies and Learning Tools*. 2020. V. 80 (6). P. 140–160.

49. Поліщук І. І., Швед В.В. *Управління персоналом*. Вінниця: ТОВ «Твори». 2019. 284 с.

50. Резніченко А. В. Роль менеджера та ключові компетенції в будівництві як чинники формування організаційної структури інвестиційно-будівельного підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 7. С. 459-463.

51. Ровенська В. В., Кліндух Г. М., Ракитянська Н. А. Емоційна компетенція керівників як один з інструментів управління трудовим потенціалом підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 1 (51). URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/130478/18Rovenska.pdf?sequence=1>

52. Романюк Л. М. Застосування зарубіжного досвіду стратегічного менеджменту управління персоналом вітчизняними підприємствами. *Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки*. 2020. Вип. 4. С. 119-129.

53. Синюра-Ростун Н. Р. Кривень О. В., Байда Б. Ф. Управлінські компетенції менеджерів як напрям інвестування в освіту молодих фахівців і розвиток бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 24. С. 25-29.

54. Статистична та фінансова звітність ПП «М-БУД».

55. Стрижеус Л. В, Тендюк А. О., Марчук Ю. С. Теоретико-методичні засади підвищення ефективності менеджменту персоналу організації. Економічні науки. Серія : Регіональна економіка. 2021. Вип. 18. С. 191-202.
56. Ткаченко М.І., Євась Т.В., Жукова О.А. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Випуск №4(16). С. 121-124.
57. Червінська Л. П., Червінська Т. М., Буковинська М. П. Тенденції розвитку інноваційних технологій менеджменту персоналу. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2021. Вип. 4. С. 91-99.
58. Чернуша О. С. Відмінності між поняттями “компетенція” та “компетентність” в управлінні підприємством. Сучасні підходи до управління підприємством. 2017. VIII Всеукраїнська науково-практична конференція «Сучасні підходи до управління підприємством» з міжнародною участю» 2017. URL:<http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/10118>.
59. Шаповал О. А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. Вип. 31. С. 146-149.
60. Швед В.В., Колібабчук Ю.В. Мотиваційні механізми управління персоналом. Подільський науковий вісник. 2017. №1. С. 114-117.
61. Шкільняк М. М. Менеджмент у системі корпоративного управління. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2018. Вип. 2. С. 7-20.
62. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
63. Шкробот М.В., Ведуга Л.Л. HR-менеджмент: конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент». КПІ ім. І. Сікорського. Київ: КПІ ім. І. Сікорського, 2020. 270 с.

64. Afshari L., Nasab A. H., Dickson G. Organizational Culture, Social Capital, and Knowledge Management: An Integrated Model. *International Journal of Knowledge Management*. 2020. Vol. 16, Issue 2. Pp. 52-66. DOI: <https://www.igi-global.com/gateway/article/255132>.

65. Brockova K., Rossokha V., Chaban V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Economic mechanism of optimizing the innovation investment program of the development of agro-industrial production. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43. No. 1. P. 129–135.

66. Zaenchkovsky A. Prospects of non-ferrous metallurgy enterprises participation in industrial clusters. *Economic Annals – XXI*. 2018. № 174 (11–12). P. 63–68.

67. Zos-Kior M., Hnatenko I., Isai O., Shtuler I., Samborskyi O., Rubezhanska V. Management of Efficiency of the Energy and Resource Saving Innovative Projects at the Processing Enterprises. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2020. Vol. 42. No. 4. P. 504–515.