КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра економіки, організації та управління підприємствами

Пояснювальна записка
до кваліфікаційної роботи
другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему «Управління компетенціями в кадровій стратегії підприємства»

Виконала: здобувачка 2 курсу, групи ЗЕП-23м
спеціальності 051 Економіка
Романенко Ольга Миколаївна
Керівник: Бондарчук Ольга Михайлівна
Рецензент: Астаф'єва Катерина Олександрівна

м. Кривий Ріг – 2024 р.

КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління бізнесом

Кафедра економіки, організації та управління підприємствами

Спеціальність: 051 Економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Зав. кафедри ЕОУП,
проф., д.е.н. Альона ШАХНО
_____
«____»_____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу другого (магістерського) рівня вищої освіти

Романенко Ользі Миколаївні

---

1. Тема роботи «Управління компетенціями в кадровій стратегії підприємства», затверджена наказом по університету від «17» вересня 2024 р. № 849с.

2. Термін здачі студентом закінченої роботи: 06.12.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: звіти про роботу КП «Швидкісний трамвай» за 2019-2023 рр., періодична та спеціальна література з економіки, методичні вказівки кафедри економіки, організації та управління підприємствами

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: теоретико-методологічні основи формування компетенцій персоналу підприємства; економічний аналіз та характеристика ефективності діяльності КП «Швидкісний трамвай»; впровадження організаційно-економічних заходів, спрямованих на покращення кадрової стратегії КП «Швидкісний трамвай».

5. Перелік демонстраційного матеріалу: управління компетенціями на рівні організації; основні техніко-економічні показники КП «Швидкісний трамвай» за 2019-2023 рр.; карта компетенцій спеціаліста по кадрам (частина 1); карта компетенцій спеціаліста по кадрам (частина 2); рекомендований перелік компетенцій для оцінки діяльності спеціаліста КП «Швидкісний трамвай»;

економічна ефективність впровадження запропонованих заходів в умовах КП «Швидкісний трамвай».

6. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, що стосуються їх:

Розділи	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	доц. Бондарчук О.М.	28.09.24	10.10.24
Розділ 2	доц. Бондарчук О.М.	11.10.24	23.10.24
Розділ 3	доц. Бондарчук О.М.	24.10.24	22.11.24
Нормоконтроль	доц. Поліщук І.Г.	06.12.2024	

7. Дата видачі завдання 11.09.2024 р.

Керівник_____
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітки
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	30.08.2024р	
2	Збір матеріалів до випускної роботи	02.09 - 12.09.2024р	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань випускної кваліфікаційної роботи	13.09 - 27.09.2024р	
4	Підготовка І розділу випускної кваліфікаційної роботи та подання його керівникові	28.09 - 10.10.2024р	
5	Підготовка ІІ розділу випускної кваліфікаційної роботи та подання його керівникові	11.10 - 23.10.2024р	
6	Підготовка ІІІ розділу випускної кваліфікаційної роботи та подання його керівникові	24.10 - 25.11.2024р	
7	Підготовка вступної частини	24.10 - 22.11.2024р	
8	Перевірка роботи керівником та доопрацювання роботи	23.11 - 29.11.2024р	
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	30.11 - 02.12.2024р	
10	Попередній захист роботи	06.12.2024р	
11	Захист роботи в ДЕК	18.12.2024р	

Здобувач _____
(підпис)

Науковий керівник _____
(підпис)

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну роботу другого (магістерського) рівня вищої освіти здобувача спеціальності 051 Економіка Романенко О.М. «Управління компетенціями в кадровій стратегії підприємства». – КНУ, 2024 р.

Кваліфікаційна робота виконана на 98 сторінках, містить 24 таблиці, 19 рисунків. При підготовці роботи використано 100 літературних джерел.

Мета кваліфікаційної (магістерської) роботи: аналіз та вдосконалення процесів управління компетенціями у кадровій стратегії підприємства з урахуванням сучасних викликів та тенденцій розвитку.

Завдання дослідження: провести аналіз наукових та практичних підходів щодо визначення видів компетенцій у кадровій політиці підприємства; здійснити порівняльний аналіз показників виробничо-господарської діяльності КП «Швидкісний трамвай» у контексті галузевих стандартів і тенденцій; провести економічний аналіз техніко-економічних показників роботи обраного підприємства та встановити чинники, що впливають на продуктивність праці КП «Швидкісний трамвай»; розробити економіко-математичну модель для оптимізації кадрової стратегії КП «Швидкісний трамвай», визначаючи ключові фактори впливу, шляхи їх вдосконалення та оцінку результатів впровадження.

Об’єкт дослідження: система управління компетенціями на підприємстві.

Предмет дослідження: сукупність методів, підходів та інструментів, що використовуються в управлінні компетенціями персоналу в межах кадрової стратегії підприємства

Одержаний економічний ефект (ефективність): впровадження моделей STAR і PARLA на КП «Швидкісний трамвай» призведе до збільшення очікуваного чистого доходу від надання послуг на 1,2% або 6623,72 тис. грн.

Ключові слова: компетенції, кадрова стратегія, комунальне підприємство, модель компетенцій, ефект, ефективність.

ЗМІСТ

ВСТУП……..…..6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА…...……..…….9
1.1. Аналіз теорії і практики щодо визначення видів компетенцій кадрової політики підприємства……..……9
1.2. Методика оцінки ефективності кадрової політики на підприємстві…...24
1.3. Порівняльна характеристика показників виробничо-господарської діяльності КП «Швидкісний трамвай» в системі галузі…….……..…30
Висновок до розділу 1……..…..….36
РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КП «ШВИДКІСНИЙ ТРАМВАЙ»..…….....38
2.1. Аналіз техніко-економічних показників роботи підприємства…….38
2.2. Встановлення впливу показників на продуктивність праці КП «Швидкісний трамвай»……...….53
2.3. Обґрунтування критерію оцінки продуктивності праці та заходи щодо її підвищення……..…...58
Висновок до розділу 2……67
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ЗАХОДІВ, СПРЯМОВАНИХ НА ПОКРАЩЕННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ КП «ШВИДКІСНИЙ ТРАМВАЙ»……69
3.1. Розробка економіко-математичної моделі та встановлення взаємозв’язків між її складовими……..……69
3.2. Обґрунтування методу оптимізації та реалізації економіко-математичної моделі…….….75
3.3. Ефективність результатів оптимізації……..…80
Висновок до розділу 3……..…….85
ВИСНОВКИ……...…87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..90
ДОДАТКИ……..…....99

ВСТУП

Сучасна економіка характеризується швидкими змінами у сфері технологій, бізнес-процесів та професійних вимог, що ставить перед підприємствами необхідність постійного оновлення компетенцій свого персоналу. У зв’язку з цим управління компетенціями в рамках кадрової стратегії набуває особливої актуальності, адже саме компетентні кадри здатні забезпечити підприємству конкурентну перевагу, стабільний розвиток і адаптацію до умов глобального ринку. В умовах, коли персонал розглядається як стратегічний ресурс підприємства, управління компетенціями стає одним із головних елементів кадрової стратегії, спрямованої на ефективне використання та розвиток потенціалу працівників.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз та вдосконалення процесів управління компетенціями у кадровій стратегії підприємства з урахуванням сучасних викликів та тенденцій розвитку. Це передбачає вивчення існуючих підходів до управління компетенціями, оцінку їхньої ефективності, а також розробку рекомендацій щодо вдосконалення кадрової стратегії підприємства на основі компетентнісного підходу.

Об’єктом дослідження є система управління компетенціями на підприємстві, яка включає процеси оцінки, розвитку та використання компетенцій працівників з метою підвищення ефективності роботи підприємства. Аналіз цієї системи дозволяє визначити, як рівень і відповідність компетенцій співробітників впливають на загальну продуктивність та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Предметом дослідження є сукупність методів, підходів та інструментів, що використовуються в управлінні компетенціями персоналу в межах кадрової стратегії підприємства. Це включає інструменти визначення та оцінки компетенцій, моделі розвитку та вдосконалення навичок працівників, а також системи моніторингу та аналізу компетенцій в умовах сучасного підприємства.

У процесі дослідження були використані загальнонаукові та спеціальні методи, серед яких: аналіз літературних джерел для визначення теоретичних аспектів управління компетенціями; порівняльний аналіз - для оцінки різних підходів до управління компетенціями на підприємствах; емпіричні методи - для збору даних та оцінки компетенцій працівників на конкретному підприємстві; методи кількісного аналізу - для оцінки ефективності управління компетенціями.

У відповідності до зазначеної мети в роботі поставлені та вирішені наступні завдання:

✓ провести аналіз наукових та практичних підходів щодо визначення видів компетенцій у кадровій політиці підприємства, зокрема їх впливу на загальну стратегію розвитку.

✓ розробити методику оцінки ефективності кадрової політики підприємства з акцентом на її здатність сприяти підвищенню продуктивності праці та адаптивності до змін у галузі.

✓ здійснити порівняльний аналіз показників виробничо-господарської діяльності КП «Швидкісний трамвай» у контексті галузевих стандартів і тенденцій, виявивши сильні та слабкі сторони його діяльності.

✓ провести економічний аналіз техніко-економічних показників роботи базового підприємства та встановити чинники, що впливають на продуктивність праці КП «Швидкісний трамвай».

✓ обґрунтувати критерії оцінки продуктивності праці на основі отриманих результатів і розробити рекомендації щодо підвищення ефективності трудових ресурсів підприємства.

✓ розробити економіко-математичну модель для оптимізації кадрової стратегії КП «Швидкісний трамвай», визначаючи ключові фактори впливу, шляхи їх вдосконалення та оцінку результатів впровадження оптимізаційних заходів.

Основні джерела інформації для дипломної роботи за представленим змістом можуть включати такі категорії: наукова та навчальна література; праці провідних авторів та експертів у галузі управління компетенціями, кадрових стратегій та організаційної ефективності; національні та міжнародні стандарти щодо

управління людськими ресурсами, трудового законодавства, безпеки та гігієни праці; вітчизняні законодавчі акти, які регулюють діяльність підприємств у транспортному секторі; статистичні та аналітичні звіти; внутрішня документація підприємств КП «Швидкісний трамвай»; інтернет-ресурси та галузеві платформи.

Наукові дослідження підтверджують, що системний підхід до управління компетенціями, який включає етапи визначення, оцінки та розвитку компетенцій, сприяє підвищенню адаптивності та конкурентоспроможності підприємства. Застосування компетентнісного підходу дозволяє точно ідентифікувати потреби в розвитку персоналу, що, в свою чергу, сприяє оптимізації кадрових ресурсів і підвищенню загальної ефективності підприємства. Результати досліджень вказують на важливість інтеграції систем управління компетенціями у загальну стратегію підприємства, а також на необхідність адаптації цих систем до специфіки підприємства.

Практична значимість проведеного дослідження полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій для вдосконалення кадрової стратегії підприємства з урахуванням компетентнісного підходу. Впровадження ефективної системи управління компетенціями сприятиме підвищенню рівня кваліфікації персоналу, покращенню мотивації та залученості працівників, а також забезпечить підвищення загальної продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. Окрім цього, результати можуть бути використані при розробці та реалізації навчальних програм, планів розвитку персоналу та інших кадрових заходів.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Аналіз теорії і практики щодо визначення видів компетенцій кадрової політики підприємства

Система управління персоналом є основою організаційного менеджменту Вона реалізує головне завдання менеджменту - організацію діяльності. Ефективність управління часто залежить від якості управління персоналом.

З цією метою необхідно запровадити нові методи управління та активізувати людські ресурси, щоб таланти людей могли бути повністю використані та досягнути більшої ефективності та ефективності. При управлінні інноваційним розвитком кадрового потенціалу в сучасних організаційних об'єктах підвищення кадрового потенціалу залишаються кадрові можливості та портативність.

Швидко вдосконалюється науково-технічне оснащення працівників, у виробництво вводяться все більш дорогі матеріали, ціни на які переносяться на формові вироби. Ціна відповідної поведінки працівника зростає експоненціально залежно від його кваліфікації та рівня інтелекту, душевної зрілості та психологічного стану. Суспільство залежить від особистих якостей своїх робітників, підприємців, менеджерів та інженерів, від їхньої здатності, чесності, принциповості та відданості загальному блага.

Але на практиці як в Україні, так і за кордоном світових компаній обмежуються сучасними моделями управління персоналом лише з точки зору методів діяльності.

Підприємства повинні мати здатність постійно змінюватися, щоб вижити в соціально-економічному середовищі, що динамічно змінюється. Зміни в структурі та механізмі корпоративної діяльності, системах управління, характері

відповідальності не минають вплинути на зміни в кадровій політиці та стратегічному управлінні персоналом [25, с.150].

Практика стратегічного управління персоналом показує, що в умовах зміни стратегічних цілей корпоративного менеджменту запускається перспектива кадрової роботи, а управління основними можливостями компанії важливу роль.

Роль професійних компетенцій в ефективній організації діяльності стає все більшою і складною, що відображається в здатності прораховувати ситуацію і прогнозувати майбутні тенденції на основі обмеженої кількості корпоративних відомих показників. У процесі наздогання та боротьби з конкурентами вирішальне значення набула здатність співробітників «інтерпретувати» та «формувати» споживчі переваги, заочно реагувати на споживчі переваги, розробляти нові та привабливі види продукції (послуг).

Багато компаній розробляли та впроваджували підходи до можливих принаймні протягом останніх п'яти років. У цей час існує ціла галузь бізнес-психології, присвячена вихованню компетенцій та їх практичного застосування.

Тематика різноманітних статей, журналів, конференцій та консультацій щодо застосування теорії компетентностей у практичному менеджменті та економіці ще раз підкреслила актуальність даної проблеми.

На нашу думку, вони становлять значні інтереси для керівництва підприємства, після головного завдання менеджерів - це організація ефективності кадрової функції: планування чисельності працівників, підбір фахівців, формування персоналу, проведення комплексного аналізу результатів. їх роботи та провести переатестацію працівників.

Продуктивна діяльність менеджерів і підконтрольних їм компаній тісно пов'язана з якісним виконанням перерахованих функцій.

Компетенції, а точніше їх моделі, допомагають значно підвищити продуктивність організаційної праці.

Однак у наступному випадку реалізовані функції управління розрізнені, різноспрямовані та навіть ізольовані відповідною реальністю.

Наприклад, параметри відбору нових співробітників поєднуються з параметрами їх майбутніх атестацій, програми навчання або організації ділової кар'єри.

Крім того, ці функції часто можна змінити структурними підрозділами організації.

Робота цих підрозділів фактично активізується автономно, що, безсумнівно, забезпечить взаємодію координаційних та інтеграційних механізмів у процесі досягнення поставлених цілей [59, с.208].

Основною проблемою та її рішенням є усвідомлення того факту, що більшість стандартів діяльності та методів управління розроблені 20-30 років тому, у період широкомасштабних спроб формування більш-менш системного менеджменту. серед них.

Тому стандарти розробляються для вирішення надзвичайного вищого кола завдань. Наприклад - тільки в навчальних цілях.

Формування моделі компетенцій дає змогу виділити такий набір критеріїв, який зазвичай пов'язує конкретні види діяльності з управління персоналом.

У практиці менеджменту західних підприємств моделі компетенцій розглядаються як функціональні інструменти взаємодії з персоналом, переважно орієнтовані на успішну реалізацію сформованих бізнес-стратегій.

У загальному вигляді здатності розглядаються як набір показників, найважливіших для успішного здійснення будь-якої діяльності.

Будь-яка компетенція - це типовий набір навичок, орієнтацій, ставлень і досвіду.

Масштабні експерименти в цій області показали, що корпоративні можливості мають широкий блок ділової поведінки, що пов'язує більш тісно пов'язані групи показників.

Тому вивчення здібностей в менеджменті та економіці стає все більш актуальним.

Термін «здатність» вперше використав В. Максвелл у 1982 р. Це розумна комбінація здібностей і знань, якими володіють люди будь-якої організації за короткий проміжок часу.

Сьогодні концепція компетенцій як найму, відбору, вступу на роботу та сертифікації кваліфікації співробітників стала дуже популярною серед практиків управління персоналом, а також керівників агентств.

Ця концепція існує вже близько 30 років, багато людей досі не знайомі з деталями концепції. Особливо це стосується його правильного використання.

Компетенції, як і раніше, прийшли як навички, здатності до дій, здатності та знань. Насправді в цьому слові не є точним.

Хоча це не має особливого сенсу, коли мимовільно використовується для визначення фізичних або розумових здібностей, воно має сенс, коли використовується в аналізі роботи для опису вимог до роботи та стандартів продуктивності.

Компетентність вимагає не тільки навичок і знань. Воно вимагає правильних і відповідних емоцій, тому стає способом роботи [73, с.88].

Менеджерам спроможності дуже недостатньо, якщо вони хочуть покращити продуктивність співробітників.

Компетенції необхідно виявляти або вивчати на етапі відбору, вступу або на роботу.

Завжди важливо пам'ятати, що різні посади вимагають різних компетенцій.

Під час аналізу роботи та написання опису роботи коротка інструкція може полегшити завдання.

При визначенні наступних відповідних можливостей слід втратити фактори:

- ✓ рівень взаємодії між людьми всередині компанії;
- ✓ ступінь фізичних і основних навичок і знань;
- ✓ прийняття рішення, відповідальність та повноважень;
- ✓ рівень контакту та взаємодії з клієнтами.

Було проведено та розширено багато досліджень на тему професійних компетенцій на адміністративних та керівних посадах за такими категоріями (рис. 1.1):

- ✓ здатність до контролю;
- ✓ когнітивні здібності;
- ✓ адміністративні можливості;
- ✓ навички спілкування.

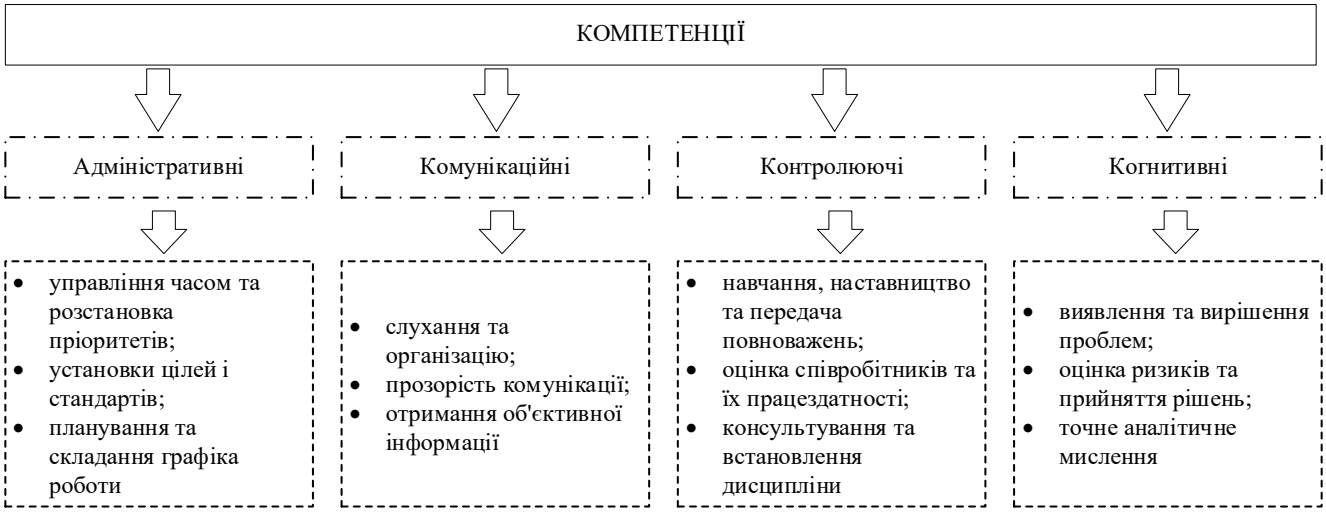

Рисунок 1.1 – Робочі компетенції для адміністративних та контролюючих посад (узагальнено на основі джерел: [5, 66, 90])

Показано, що ці можливості забезпечують ефективне управління та контроль [58, с.114].

Для звичайних працівників ступінь фізичних здібностей і яскравих здібностей є важливою частиною їх розгляду.

Певні недоліки або недоліки в задачах прийняття рішень вимагають від підприємств інвестування великої кількості матеріальних і людських ресурсів.

Їхні послуги постійно включають певні процедури, офіси та посібники. Спільним для всіх позицій загальної категорії є здатність покращувати міжособистісні стосунки, фізичні навички та професійні знання.

Чим вище творіння людини, тим більше її відповідальність, тим більше її авторитет і тим важче стає керувати людьми.

Тому ці компетенції або комбінацію цих компетенцій слід виконати відповідно до вимог посади.

Наприклад, якщо бухгалтера або бухгалтера підвищують до вищого керівництва, його здатність повинна підвищуватися.

Крім того, щоб підтримувати свої технічні облікові та бухгалтерські навички, йому потрібно вчитися, мотивувати, планувати роботу, контролювати, оцінювати співробітників і згуртовувати команду.

Те саме вимагає просування фінансових менеджерів до керівників. Їхні можливості вимагають більшої оцінки ризиків і прийняття рішень, встановлення цілей і стандартів, планування напрямків, управління організацією, мотивації співробітників відповідають своїй роботі та конкретним питанням прийняття рішень. ніж здатності контролю та управління ресурсами [21].

Детально ці компетенції є наступними:

1. Надати адміністративні повноваження для управління роботою, включаючи:

- ✓ планувати та складати графіки роботи;
- ✓ організація вартості та управління часом;
- ✓ ставити цілі та стандарти.

2. Комунікативні навички, включаючи:

- ✓ отримувати об'єктивну інформацію;
- ✓ прозорість спілкування;
- ✓ слухати та організовувати.

3. Здатність контролювати або згуртованість команди включає:

- ✓ тренування та встановлення дисципліни;
- ✓ навчання, навчання та передача повноважень;
- ✓ оцініть співробітників та їх результативність.

4. Когнітивні здібності, включають:

- ✓ точне аналітичне мислення;
- ✓ виявлення проблем та висновок;
- ✓ оцінка ризиків і прийняття рішень.

Сучасні умови інноваційного розвитку кадрового потенціалу в організаціях, враховуючи рівень компетенцій персоналу, націлюють керівництво організації на створення сучасних програм, які приводять існуючі навчальні програми до загальноприйнятих стандартів і є моделями для навчальних програм. в розробці.

Основні компетенції - це комплекси знань, навичок і технік, які глибоко приховані (можливо, вбудовані) в організації.

Безумовно, носіями базових компетенцій вважаються працівники.

Тому японські менеджери вважають, що якщо вісь інноваційного розвитку потенціалу персоналу організації створить принцип «основних компетенцій», то організацію можна реалізувати майбутні революційні зміни в побудові всієї системи управління та трудового процесу [40, с.61].

Управління сприянням в інноваційному розвитку кадрового потенціалу організації – це процес утворення потреб організації з грошовими коштами та вибору форм впливу на їх утворення.

При цьому потреби організації позначають необхідну кількість і якість співробітників, які вступають у відповідність до стратегії розвитку, обраної організації, а ресурси - це прагнення, рівні здібностей і мотивації співробітників, яких досягає організація.

Результатами порівняння потреб і ресурсів організації можуть бути збори, узгодження, міграція, навчання тощо.

На думку менеджменту японських професіоналів, кар'єрний потенціал організації і кожного співробітника формується через єдність концепцій, творчих здібностей і перспектив творця і в остаточному підсумку трансформується в загальні можливості в усій організації. . Управління потенціалом на рівні організації включає лише такі дії:

- ✓ порівняння ресурсів і потреб;
- ✓ оцінити потреби в персоналі організації на основі місії та цілей, визначених стратегією організації на найближчі кілька років;
- ✓ оцініть наявні ресурси (з точки зору можливостей), а також знання, навички та здатність людей організації (рис. 1.2).

Рисунок 1.2 – Управління компетенціями на рівні організації

(узагальнено на основі джерел: [28, 52, 70])

На підставі отриманих відповідних даних встановлено наступне:

✓ скільки персоналу підходить для обраної стратегії і не потребує перенавчання;

✓ скільки персоналу необхідно перенавчати (перекваліфікувати) у зв'язку зі зміною стратегії організації;

✓ скільки працівників необхідно найняти (звільнити) для успішного виконання поставленого завдання.

Управління компетенціями на індивідуальному рівні передбачає оцінку людьми своїх здібностей на основі вимог до роботи.

Така оцінка дозволить індивідам активувати раніше отримані знання і навики.

Він ставить всю свою діяльність на обраній посаді і вирішує для себе, відповідно до його здібностей потребностям посади або потрібна додаткова підготовка [42, с.219].

Управління компетенціями – це інноваційний розвиток організацій людських ресурсів у сучасній економіці, включаючи придбання, мотивацію та розвиток людських ресурсів.

Можливості закупок. Виявлення потреб організацій у правомочності означає впровадження системи прогнозування людських ресурсів, метою якої є якісне та кількісне виявлення потреб організацій у можливостях на майбутній період (зазвичай 5 років).

При цьому для прогнозування власних потреб організація повинна мати точний опис власних посад і всіх функцій, виконуваних для виконання поставлених завдань, знайти компетенції, необхідні для посади, проаналізувати взаємозв'язок між посадами за компонентами компетенцій.

Тільки після впровадження необхідних методів і процедур організація може приступити до процесу придбання потенціалу або через переміщення спеціалістів («внутрішній набір»), або через зовнішній набір. Стимулювати здатність. Прийняті компетенції взагалі не приносять жодної користі, якщо співробітники не зацікавлені в їх реалізації з максимальною віддачею (ефективністю).

У багатьох випадках розвиток компетенцій виявляється синонімом професійної підготовки, що проводиться організацією. У той же час практика мобільності персоналу та управління кар'єрою всередині організації здатна формувати потенціал служби управління персоналом [19, с.125].

З точки зору ефективного інноваційного розвитку потенціалу організаційного персоналу професійна мобільність робочої сили надає сильний вплив на тривалість освоєння новітніх видів праці, уявлення про складну техніку різних типів, раціоналізацію та творчу діяльність.

Високий ступінь мобільності робочої сили необхідний для того, щоб працівники могли переходити від одного виду діяльності (самого легкого) до іншого (самому складному).

У сучасних умовах, помімо професійної та освітньої мобільності, варто відзначити концепцію багатосторонньої мобільності працівників, яка включає в себе регіональну, народнохозяйственну, внутрішньовиробничу та відраслеву мобільність.

Науково-технічний прогрес (НТП) по-різному впливає на зайнятість і мобільність працівників у відростках матеріального виробництва та невиробничих відростках.

У матеріальному виробництві впровадження нових часто призводить до скорочення чисельності працівників та їх перекладу в інші галузі.

У невиробничих відростках підвищення якості робочих місць часто пов'язано зі збільшенням кількості співробітників.

Науково-технічний прогрес прискорює процес виробництва знань, тим самим збільшуючи коефіцієнт передачі знань. Упродовж наступного десятиліття темпи передачі знаних будуть рости ще більш швидкими темпами. Це пов'язано з тим, що економіка вже близька до того, що її формування знаходиться в прямій залежності від прискорення науково-технічного прогресу. Немає сомнений в тому, що для досягнення такого прискорення необхідні відповідні підготовлені люди: інженери, робітники, менеджери, здатні гілки реагувати на швидко змінювані вимоги до продуктивності. Тому всю їх систему підготовки необхідно вивести на абсолютно новий рівень розвитку.

Тому величезні можливості, породжені науково-технічним прогресом, є лише потенційними, і їх реалізація залежить від багатьох причин, які вимагають від соціальних та особистісних причин, що пред'являють найвищі вимоги до технічних фахівців. співробітники організації.

Тому в рамках інноваційного розвитку організаційного кадрового потенціалу в поєднанні з існуючими суперечностями між системою підготовки кадрів і виробничою діяльністю необхідно враховувати специфічні потреби кваліфікованих працівників і виробників. Компетентні спеціалісти повинні відповідати сучасним економічним умовам [1, с. 374].

З позиції інноваційного розвитку потенціалу персоналу в організації викладені аспекти застосовуються як до загальної методології, так і практично до всіх конкретних практичних умов сучасного виробництва кадрів:

- ✓ система професійної освіти повинна випробовувати якісні робочі, здатні докорінно змінити продуктивність праці в позитивну сторону та зекономити матеріальні ресурси, вихідні дані з фактичного положення матеріального та нематеріального виробництва;
- ✓ згідно з вимогами методології запропоновані стандарти будуть орієнтувати практичну реалізацію вище перерахованих завдань у сфері соціальної, економічної, духовної та політичної життя;
- ✓ система вищого освіти почне випускати спеціалістів, відповідних компетенціям роботодавців;
- ✓ він може дати загальну оцінку діяльності людських ресурсів як системи.

Техніка створення можливостей включає кілька етапів.

Крок перший: розробіть стратегію та цілі компанії. Для цього випадкові опитування ключового персоналу компанії, власників, топ-менеджерів, які запускають стратегію компанії, конкурентні переваги, основні характеристики діяльності компанії та фактори успіху компанії. ринку.

Крок другий: слід до стратегії розвитку компанії, уточнити основні завдання персоналу компанії. Тут головне ставити поведінку співробітників в організації і з'ясувати, які поза межами можуть зробити певний співробітник компанії для інших членів команди і в усій організації в рамках викладених або виконуваних обов'язків. . На цій кроці необхідно залучати співробітників до розвитку власних здібностей.

Крок третій: Визначте негативну поведінкову реакцію, яку працівники повинні зробити під час вирішення робочих завдань. Це вимагає детального вивчення діяльності кращих співробітників, визначення ефективності та неефективності їхніх дій за допомогою методу критичних інцидентів і вибору дослідження співробітників тих рівнів, на які орієнтована модель. Попереднє опитування можна проводити для компаній із зовнішніми клієнтами. Щоб

зменшити суб'єктивність виборчих опитувань, необхідно прийняти певний набір методів.

Крок четвертий: Виберіть із загальної кількості ознак і згрупуйте ідентифіковані показники поведінки в загальні категорії - кластери. Це досить складне завдання, щоб отримати багаторазове порівняння між елементами моделей, виділення спільних і унікальних ознак.

Крім того, без тлумачення тут легко можуть виникнути двозначність і суб'єктивізм. Суб'єктивність використовується через командну роботу проекту.

Крок 5: Розробіть шкалу оцінювання для кожного рівня компетенції, яка визначає неприйнятний (неприйнятна поведінка співробітника організації), можливий (мінімальні вимоги для якісного виконання роботи) і видатний (найкраща поведінка) рівень поведінки співробітника на робочому місці [75, с.42].

Систему компетенцій можна сформувати двома способами. Перший підхід застосовує готову модель до конкретного підприємства. Ці типи моделей сформовані на основі вивчення управлінського досвіду провідних іноземних компаній.

Другий підхід відбувається у створенні моделі компетентності з нуля. У той же час ви можете заборонити за допомогою позаштатних консультантів або створити можливості без допомоги інших.

Вибір методу залежить від кількох причин: скільки грошових і часових ресурсів має організацію, наскільки добре вона представляє процес виконання цієї роботи та наскільки компанія хоче розташувати свої можливості таким чином, щоб вони стали робочим інструментом і продемонстрували свої можливості. Обґрунтованість усіх звинувачень. Результатом збору, аналізу та моделювання статистики даних про компетенції є модель компетентності співробітників конкретної організації, навколо якої будується система управління персоналом підприємства.

Персонал є найскладнішим об’єктом для управління в організації, тому що, на відміну від реальних факторів виробництва, він «живий», має здатність приймати самостійні рішення, може критично оцінювати вимоги та дії, які

пред’являлися до нього, має суб’єктивні інтереси і дуже чутливий до управлінського менеджменту.

Крім того, під кадровою політикою часто розуміють ключові напрямки діяльності людей, які відповідають стратегічним цілям компанії. Трактування поняття «кадрова політика» фактично залежить від прийняття того чи іншого підходу: системного, операційного, інституційного, стратегічного, цілеспрямованого.

Кадрова політика - це сукупність методів, засобів і правил, призначених для управління співробітниками компанії. Це частина загальної політики організації і повинна повністю відповідати філософії розвитку компанії. Політика щодо кадрів повинна бути інтегрована та узгоджена з інвестиційною, управлінською, фінансовою та виробничою політикою (рисунок 1.3).

Кадрова політика компанії закріплена в друкованих документах і включає:

1) цілі кадрової політики, що виходять з потреб самої організації, вимог чинного законодавства та умов ринку праці на регіональному, національному та глобальному рівнях;

2) Місія кадрової служби, яка повинна забезпечити організацію результатів кадрової служби працівників, ставлення і вимоги до персоналу (місія може бути виражена як: продуктивність, кваліфікація, активність, інтелект, підприємливість, старанність, ефективність);

3) Концепція кадрової політики, тобто стислого опису і наукової демонстрації: погляди на розвиток персоналу, цілі і завдання, фактори розвитку, взаємна відповідальність організації (керівництво і персонал), соціальна захищеність і культура організації; очікування працівників щодо оплати праці та основні посади в управлінні персоналом та організаційній політиці;

4) методи та правила роботи з персоналом, що застосовуються до окремих функцій, види діяльності, техніку роботи з персоналом та інструкції з роботи з персоналом;

5) напрямок кадрової політики;

6) удосконалити керівництво щодо кадрової політики.

Рисунок 1.3 – Місце та роль кадрової політиці при формування компетенцій (узагальнено на основі джерел: [67, 81, 97])

Формування кадрової політики організації, необхідної для забезпечення грамотного та ефективного управління працівниками (рисунок 1.4). Елементи кадрової політики включають:

- ✓ стиль керівництва;
- ✓ принципи та практики, прийняті компанією;
- ✓ правила внутрішнього трудового розпорядку;
- ✓ колективний трудовий договір.

Рисунок 1.4 – Формування кадрової політики підприємства

(узагальнено на основі джерел: [9, 47])

Здібний та продуманий портфель кадрової політики забезпечує компанію стабільними та професійними талантами.

1.2. Методика оцінки ефективності кадрової політики на підприємстві

У сучасному світі, в умовах жорсткої конкуренції та швидкої зміни середовища, роль талантів стає все більш важливою руйнівною силою успішного життя та розвитку будь-якої організації. Від співробітників організації залежить виконання поставлених завдань, освоєння нових технологій, діяльність з вирішення нових завдань, якість виробленої продукції або наданих послуг. Формування кадрової стратегії має бути дуже ретельним, оскільки кадрова стратегія є інструментом досягнення глобальних корпоративних цілей організації для отримання максимального прибутку, що підтверджує актуальність теми дослідження [2] .

Згідно з дослідницькими визначеннями різних авторів, стратегію можна застосувати як планове рішення, яке можна реалізувати за допомогою певних дій для досягнення встановлених цілей і деяких результатів взаємодії із зовнішнім середовищем [2, 97].

Співак В.В. зазначає, що ресурси компанії повинні не тільки відповідати зовнішньому середовищу, але й створювати конкурентні переваги над аналогічними компаніями, водночас автори зосереджують увагу на наявних в організації ресурсах, які необхідно оптимально використовувати протягом тривалого періоду часу [87, с. 90].

Подібне розуміння стратегії таланту мають Мамотенко Д.Ю., Сардак С.Е. та Третьяк О.О. Однак Клімова О.І. вважає, що планування кадрової стратегії є не досягненням корпоративних цілей, а реалізацією у всій кадровій політиці [46, с. 25].

Маренич А.І. та Мехеда Н.Г. мають схожу точку зору з автором огляду, але крім цього дає більш повне визначення кадрової стратегії, після чого має на увазі мотив та зацікавленість працівників у загальній діяльності [62, с. 129].

Формування кадрової стратегії є безперервним процесом, який включає декілька етапів. У цьому процесі слід рівень розвитку, досягнутий у кожному напрямку стратегії талантів, беручи до уваги аналіз зовнішнього та внутрішнього

середовища організації та чинників, які впливають на його зміни, а також беручи до уваги стратегію організації. Загалом, слід реалізовувати бажаний рівень, досягнення якого дозволити реалізувати загальну стратегію організації. У розробці процесів кадрових стратегій можна використовувати кілька методів [28, с. 210].

Важливу роль відіграють методи збору інформації, аналітичні та статистичні методи, які ідентифікують і оцінюють існуючу проблему та ідентифікують існуючі проблеми, а також творчі та експертні методи, які допомагають сформулювати відповідні цілі та стратегії відбору персоналу та найкращі з них [13, с. 9].

Балуєва О.В., Снопенко Г.В. стверджують, що одним із висновків методів формування стратегії талантів є SWOT-аналіз. З допомогою можна виявити його сильні і слабкі сторони організації в області людей, а також можливості, які вона має, і загрози, які вона повинна уникати, а потім встановити зв'язки між ними [6, с. 18].

У роботах Погребняка А.Ю. та Ліннік І.М. особливу увагу приділено оцінці вартості людського капіталу, на основі якої в умовах невизначеності та з використанням обмежених наявних ресурсів формується інвестиційна стратегія організації у сфері розвитку людського капіталу. сформульовано [72].

Процес розробки стратегії компетентностей є безперервним. Ця заявка показує її тісний зв'язок із рішенням коротко-, середньо- та довгострокових стратегічних цілей компанії. За допомогою збалансованої системи показників можна легко оцінити ефективність формування стратегій. Ми пропонуємо вдосконалити даний метод оцінки ефективності кадрових стратегій за допомогою розробленої нами методики, яка дозволяє більш глибоко проаналізувати сильні та слабкі сторони та врахувати всі бізнес-процеси кадрових служб великих підприємств.

Оскільки поняття «ефективність» є досить складним і різноманітним, чіткого його пояснення в науковій літературі немає. Більшість українських авторів трактують ефективність як відношення ефекту до результату його отримання.

Відповідно для методики оцінки ефективності, основою для розрахунку показників ефективності стратегії талантів є метод оцінки цільової ефективності,

після чого показники розраховуються на основі сукупності результатів до цілей. Кінцеве значення розрахованого показника має бути ближче до одиниці, що свідчить про досягненні поставлених цілей.

Цільова (зовнішня) ефективність показує, наскільки ймовірно досягти заданої мети, використовуючи наявні ресурси. При досягненні мети ефективність становить 100%. Ступінь досягнення цілей можна виразити у частині, де чисельник - результат, досягнутий системою, а знаменник – поставлена раніше мета [93, с. 125].

Щоб проаналізувати конкретну діяльність стратегії талантів, ми пропонуємо модифікувати традиційну систему індикаторів балансу, ввівши нову групу під назвою «партнери».

Досягнення обраних цілей «Партнерів» можна розглядати як взаємопов'язане з цілями іншої групи традиційних системних індикаторів. Група «Партнери» повідомляє, як цікавим партнерам працювати з нашою компанією. Представники цієї групи є кооперативними підприємствами, які займаються подібними видами діяльності та готові до взаємовигідного співробітництва. Імідж і репутація залежать від задоволення інтересів цієї групи. Позитивна думка партнера про бізнес забезпечує успішну довгострокову співпрацю.

Для кадрової стратегії група «Фінанси» представлена керівництвом філії та розподіляє бюджети на підбір персоналу та роботу відділу кадрів.

Якщо розглядати стратегію талантів з точки зору «клієнта», то цю групу представляють кандидати, які шукають роботу. Обслуговуючи інтереси своєї «клієнтської» групи, компанія може не тільки підвищити свою власну компанію і репутацію, але й найняти висококваліфікованих фахівців. З цими експертами підприємства збільшити свою конкурентну перевагу та отримати бізнес-вигоди.

Якщо розглядати бізнес-процес підбору персоналу, то представниками ракурсу «внутрішнього бізнес-процесу» є співробітники відділу служби, які займаються підбором і наймом кандидатів на вакантні посади, а також керівники відділів, які беруть участь у цьому процесі під час відбору кандидатів на час. співбесід.

Перспектива «Навчання та розвиток» дозволяє виявити внутрішній потенціал співробітників вашої компанії та підвищити можливе вдосконалення та розвиток своїх можливостей. Представники цієї групи включають експертів і тренерів, які займаються навчанням усього персоналу великих підприємств, включають працівників відділів кадрів та інших підрозділів, а також своїх працівників, які підвищують професійний рівень.

Після вдосконалення традиційної системи показників балансу необхідно оцінити стратегію талантів. Етап оцінки ефективності талант-стратегії за збалансованою системою показників (ЗСП) наведено на рисунку 1.5.

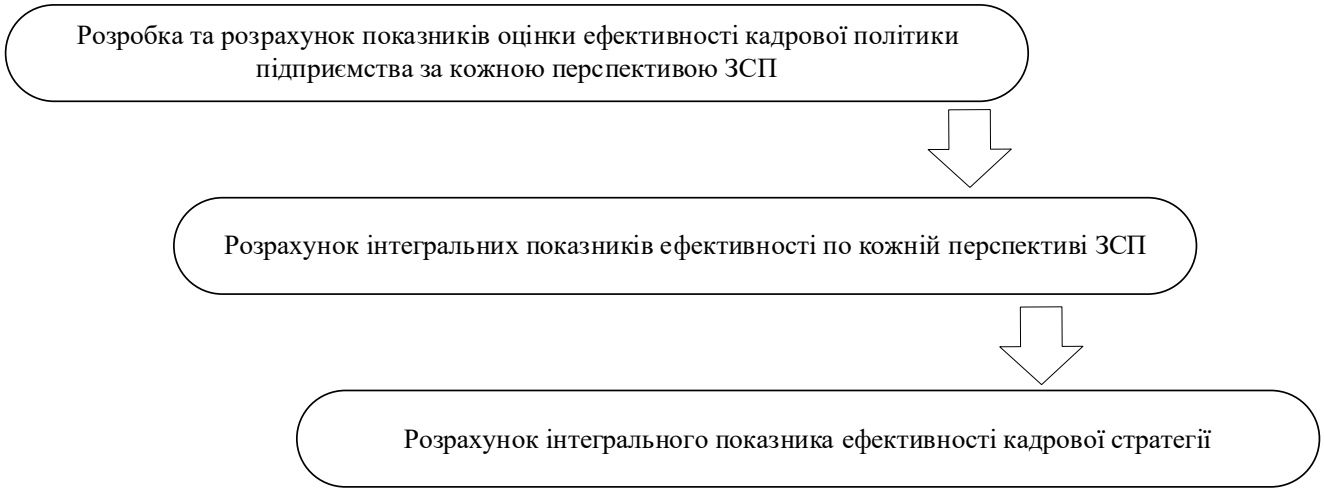

Рисунок 1.5 – Етапи оцінки кадрової політики
(узагальнено на основі джерел: [7, 32, 37])

На першому етапі оцінки кадрової стратегії ми розробимо показники ефективності стратегії талантів для кожної перспективи ЗСП (таблиця 1.1).

У науковій літературі показники ефективності стратегії таланту в рамках традиційної системи збалансованих показників. Для покращення оцінки кадрових стратегій пропонуємо використовувати додаткові показники, пов’язані зі складними модифікованою збалансованою системою показників.

Після розрахунку показників ефективності, відповідно до другого етапу методики, оцінюється оцінка стратегії таланту на основі комплексних показників. Ці показники описують різні аспекти організаційних кадрових служб у рамках ЗСП.

Кожен комплексний показник розраховується наступним чином: кожна група показників ефективності множиться на коефіцієнт цінності, потім підсумовується і множиться на коефіцієнт експертної оцінки (КЕО).

Вагомість кожного перспективного показника ЗСП ряд фахівців кадрової служби. Сума значущості важливості показника повинна дорівнювати 1. Ця оцінка багато в чому суб'єктивна. Чим ближче показник до 1, тим вище значущість показника. Якщо значущість показника є найменшою для оцінки, його значення буде ближче до 0.

Таблиця 1.1 - Показники ефективності кадрової стратегії

Перспектива	Показник	
Фінанси	Коефіцієнт ефективності витрачання грошових коштів на оплату праці рекрутів ($К_{е.р.}$)	Оцінка ефективності перспективи «Фінанси» ($О_{еф.}$)
	Коефіцієнт ефективності витрачання грошових коштів на розповсюдження об'яв ($К_{е.о.}$)	
Навчання та розвиток	Коефіцієнт навчання персоналу за поглибленим курсом ($К_{п.к.}$)	Оцінка ефективності перспективи «навчання та розвиток» ($О_{навч.}$)
	Коефіцієнт навчання персоналу ($К_{навч.}$)	
	Коефіцієнт ефективності навчання спеціаліста з набору персоналу ($К_{е.н.п.}$)	
Бізнес-процеси	Ефективність одного рекруту ($Е_{р}$)	Оцінка ефективності перспективи «Бізнес-процеси» ($О_{б-п.}$)
	Ефективність підбору ($Е_{п}$)	
	Ефективність кадрової стратегії ($Е_{к.с.}$)	
Клієнти	Коефіцієнт задоволеності кандидатом ($К_{з.п.}$)	Оцінка ефективності перспективи «Клієнти» ($О_{кл.}$)
	Ефективність телефонного інтерв'ю ($Е_{т.і.}$)	
	Задоволеність роботою кадрової служби ($З_{к.с.}$)	
Партнери	Коефіцієнт задоволеності партнерів ($К_{з.п.}$)	Оцінка ефективності перспективи «Партнери» ($О_{парт.}$)
	Коефіцієнт задоволеності партнерів роботою продавців-консультантів ($К_{з.п-к.}$)	

Відповідно до наведеної методики діапазон експертних оцінок варіюються від 1 до 5, де 5 є найвищим балом, а 1 - найнижчим. Тому присвоєння чи іншої оцінки експертом залежить від ступеня обґрунтованості кожного проспекту в загальній ЗСП. Чим більше розраховано значення індексу окремої групи, тим кращий ефект від реалізації кадрової стратегії відповідно до прогнозу ЗСП, мінімальне значення цього показника вказує на значні проблеми в реалізації

кадрової стратегії та вказує на необхідність вжиття заходів щодо мінімізації слабких місць, виявлених під час розрахунку показника.

На третьому етапі оцінки стратегії талантів авторська методика передбачає розрахунок бального показника ЗСП ефективності стратегії талантів, за яким підсумковий бальний показник кожної групи ЗСП множиться на коефіцієнти важливості, а потім підсумовується. Сума значення фактора важливості повинна дорівнювати 1. Індекс комплексної ефективності розраховується за формулою 1, яка в цілому враховує всі аспекти бізнес-процесу служби персоналу компанії:

$$\text{ІПЕ} = k_1 О_{\text{еф.}} + k_2 О_{\text{навч.}} + k_3 О_{\text{б–п.}} + k_4 О_{\text{кл.}} + k_5 О_{\text{парт.}}, \quad (1.1)$$

де ІПЕ – індекс комплексної ефективності;

k_n - коефіцієнт важливості групи ЗСП.

Тому за допомогою розрахункових показників можна не тільки зробити висновки про ефективність того чи іншого виду ЗСП, а й оцінити реалізацію кадрової стратегії в цілому. Ця технологія може виявити слабкі місця в кадрових стратегіях і, виправивши їх, значно підвищити ефективність кадрових стратегій. Комплексний аналіз усіх обраних перспектив ЗСП може бути застосований до діяльності великих підприємств, що не дозволяє більш детально проаналізувати шкірну перспективу та виявити сильні та слабкі сторони в діях відділу підбору персоналу.

Новизна цього методу оцінки стратегії талантів на основі збалансованої системи показників виникає в тому, що до збалансованої системи показників додається новий аналіз п’ятої перспективи партнера, що робить оцінку стратегії талантів більш комплексною. Крім того, у кожній перспективі Balanced Scorecard традиційні показники ефективності вдосконалені, а крім того, розроблені нові показники, які можна використовувати для оцінки сильних і слабких сторінок стратегії управління персоналом. Модифіковані показники ефективності оцінюють не тільки загальну кадрову стратегію, але й внесок кожного спеціаліста з підбору персоналу, таким чином визначаючи проблемні області для кожної процесуальної компанії.

1.3 Порівняльна характеристика показників виробничо-господарської діяльності КП «Швидкісний трамвай» в системі підприємств галузі

За останні п'ять років інфраструктура України, особливо дорожня, активно розвивалася. Програма «Велике будівництво» дозволила побудувати та відремонтувати тисячі кілометрів автомобільних доріг, у тому числі й міжнародного значення. Оновлено залізничну інфраструктуру, модернізовано станції та підстанції. Також триває розвиток морських портів та аеропортів, зокрема за рахунок залучення інвестицій для розширення потужностей та покращення логістики.

Пасажиропотік суттєво зріс, особливо в авіаційному секторі, завдяки збільшенню кількості міжнародних рейсів і розширенню недорогих маршрутів. Однак пандемія COVID-19 у 2020-2021 роках значно скоротила обсяги перевезень. Залізничні перевезення залишків залишаються сегментом, де основна увага приділяється модернізації парку вантажівок та покращенню послуг. Автобусний транспорт зазнав конкуренції з залізничним та повітряним транспортом, але залишається популярним.

Збільшення обсягів вантажних перевезень, особливо в секторах залізничного та морського транспорту, відбулося переважно за рахунок зростання експорту таких товарів, як зерно та металургійна продукція. Такі морські порти, як Одеса, Чорноморськ і Південний, продовжують модернізуватися, покращуючи обробку вантажів і залучаючи нових клієнтів. Залізничний транспорт здійснив модернізацію локомотивів і вантажних автомобілів, підвищивши ефективність і швидкість перевезення.

За останні роки уряд України здійснив низьку реформу в транспортній галузі. Було прийнято нові закони та нормативні акти, спрямовані на покращення умов для приватних інвесторів, зменшення корупції та спрощення процедур ринкового нагляду. Особлива увага приділяється розвитку «українських» реформ і проектів портової концесії.

Цифровізація транспортної галузі набирає обертів із впровадженням електронних квітів на залізничному та автобусному транспорті, системи GPS моніторингу транспорту, автоматизації логістики та інтеграції інформаційних систем морських портів. Ці показники значно підвищують ефективність обслуговування клієнтів та оптимізують процеси управління транспортуванням.

Ця низка заходів та розробок сприяє підвищенню конкурентоспроможності транспортної галузі України, забезпеченню сталого розвитку та інтеграції в європейські та світові транспортні мережі.

Метою підприємства міського електротранспорту (МЕТ) є повне задоволення потреб споживачів, надання високих транспортних послуг. Єдиним кінцевим результатом роботи підприємства є рівень транспортного обслуговування населення. Для остаточного результату МЕТ-компанії є негативний вплив. Однією з цих розширених проблем дослідницьких організацій є збільшення прибутковості та підвищення ефективності бізнесу. Для цього необхідне вдосконалення існують методи аналізу ступеня транспортного обслуговування.

Специфіка дослідницької галузі проблем корекції аналізу результатів реалізації міських перевезень пасажирів. Тому що є бюджетне фінансування основної діяльності МЕТ-підприємств зумовлює певні особливості у формуванні фінансових результатів, їх аналіз та, як наслідок, контроль. Гострою є потреба у створенні методики аналізу ефективності транспортних послуг з урахуванням сучасних умов господарювання.

Під час розрахунку фінансового результату основної діяльності підприємств МЕТ слід вирахувати, що кількість доходів отримано за рахунок фінансування з місцевого бюджету. Динаміка витрат і доходів, пов’язаних з наданням транспортних послуг МЕТ підприємствами України за період 2019-2022 рр., наведена в таблицях 1.2-1.4.

Таблиця 1.2 - Динаміка витрат і доходів, пов'язаних з наданням транспортних послуг КП «Дніпровський електротранспорт» Дніпровської міської ради за 2019-2023 рр.

Показник	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Обсяг пасажирських перевезень, млн. ос.	77,083	75,898	64,258	58,702	29,940
Кількість перевезень пасажирів пільгових категорій, млн. ос. у % до загальної кількості	44,477	44,401	38,683	21,586	21,782
Доходи основної діяльності, млн. грн.	57,70	58,50	60,20	36,77	72,75
Виручка від реалізації квитків, млн. грн.	77,592	207,572	104,61	-282,072	-267,429
Цільове фінансування, млн. грн., млн. грн.	166,516	137	185,904	202,848	216,172
Витрати на здійснення перевезень, млн. грн.	0	0	0	230,492	228,468

Таблиця 1.3 - Динаміка витрат і доходів, пов'язаних з наданням транспортних послуг ЗКПМЕ «Запоріжелектротранс» за 2019-2023 рр.

Показник	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Обсяг пасажирських перевезень, млн. ос.	37,204	32,468	27,865	12,455	14,887
Кількість перевезень пасажирів пільгових категорій, млн. ос. у % до загальної кількості	21,690	19,352	16,747	7,785	8,599
Доходи основної діяльності, млн. грн.	0,58	0,60	0,60	0,63	0,58
Виручка від реалізації квитків, млн. грн.	1,511	-17,694	38,841	109,837	-33,383
Цільове фінансування, млн. грн., млн. грн.	97,662	88,261	-7,622	1,907	62,013
Витрати на здійснення перевезень, млн. грн.	134,784	162,219	185,811	159,622	179,502

Таблиця 1.3 - Динаміка витрат і доходів, пов'язаних з наданням транспортних послуг КП «Швидкісний трамвай» за 2019-2023 рр.

Показник	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Обсяг пасажирських перевезень, млн. ос.	46,555	39,316	39,576	20,633	25,051
Кількість перевезень пасажирів пільгових категорій, млн. ос. у % до загальної кількості	28,586	23,996	24,141	13,700	17,493
Доходи основної діяльності, млн. грн.	61,403	61,032	60,999	66,398	69,831
Виручка від реалізації квитків, млн. грн.	-12,561	-33,1467	-4,507	4,9663	-14,5901
Цільове фінансування, млн. грн., млн. грн.	35,4284	20,1517	15,2885	516,9141	551,977
Витрати на здійснення перевезень, млн. грн.	9,5778	12,336	12,5089	0	0

Графічне відображення основних результатів діяльності обраних МЕТ-підприємств України за 2019-2023 рр. наведено на рисунку 1.6-1.8.

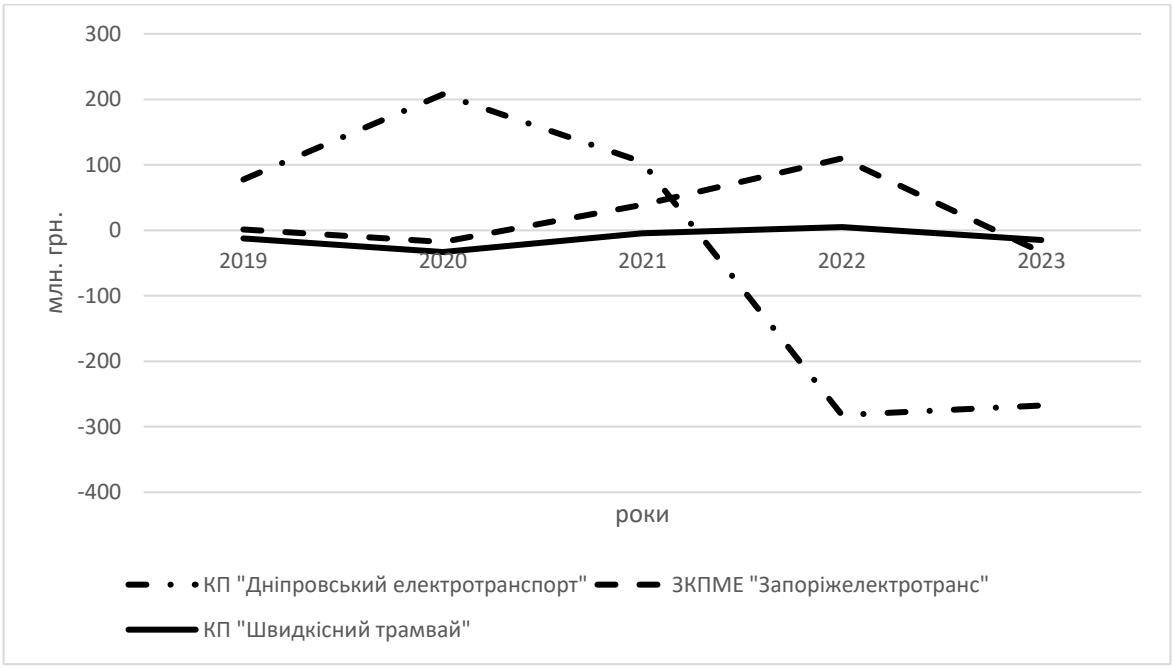

Рисунок 1.6 – Динаміка доходів від основної діяльності МЕТ-підприємств України за 2019-2023 рр.
(побудовано автором самостійно)

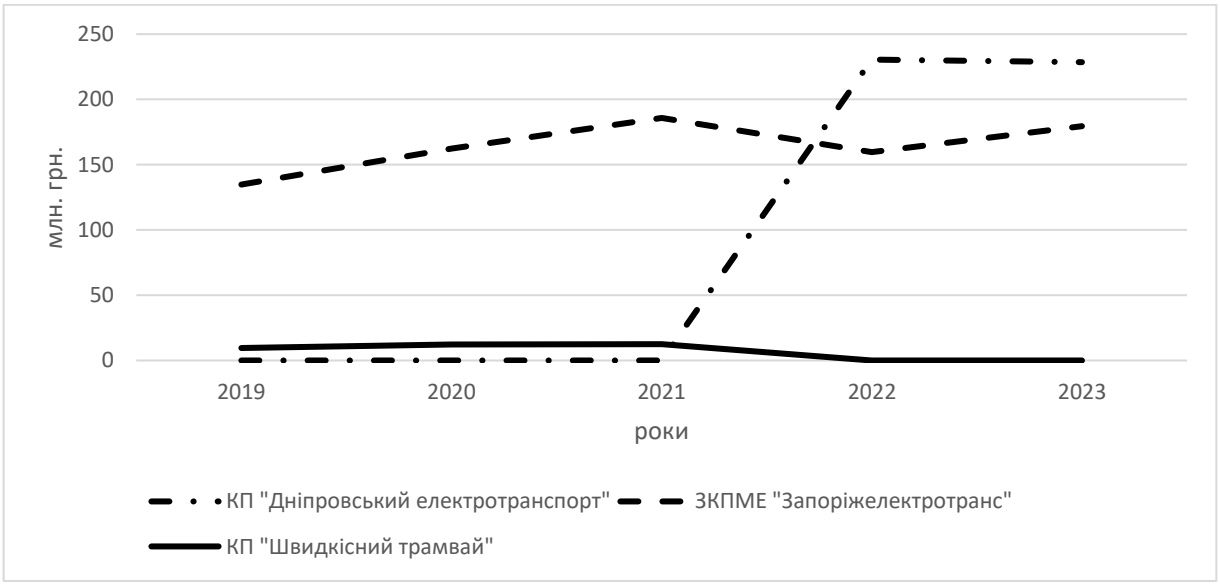

Рисунок 1.7 – Динаміка цільового фінансування МЕТ-підприємств України за 2019-2023 рр.
(побудовано автором самостійно)

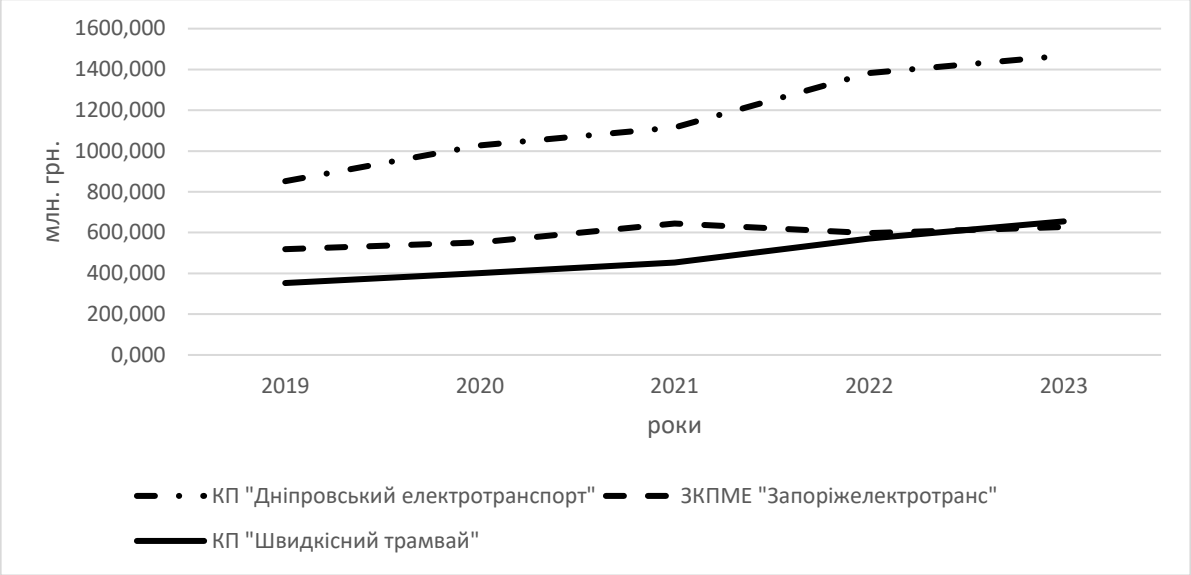

Рисунок 1.7 – Динаміка витрат на здійснення перевезень МЕТ-підприємств України за 2019-2023 рр.

(побудовано автором самостійно)

Дані таблиць 1.2-1.4 свідчать про те, що підприємство міського електротранспорту стало соціальним утворенням, що негативно впливає на ефективність управління. Відповідно до правил, ці організації мають право надавати пільгові проїзди для окремих категорій пасажирів. Процес встановлення тарифів на транспортні послуги також регулюється законодавством і спрямований на реальну грошову оцінку мешканців міста. Тому частину видатків, пов'язаних з основною діяльністю, фінансування за рахунок бюджетних коштів. Доходи від основної діяльності підприємств електротранспорту залишаються лише за рахунок доходів, отриманих від продажу абонементів, проте місцевого бюджету слід розглядати як частину доходів, які найбільше виходять із суми послуг, нарахованих на вартість пільгової категорії населення.

Майбутній потенціал розвитку міського електротранспорту в Україні є позитивним, це підтверджується ключовими тенденціями та ініціативами:

1. Державна підтримка: Уряд України сприяє оновленню парку громадського транспорту шляхом реалізації ініціатив щодо закупівлі електробусів, тролейбусів та трамваїв. Особливо це стосується великих міст, таких як Київ, Харків, Львів та Одеса.

2. Міжнародні кредити та гранти: Україну підтримують такі організації, як Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), які хочуть модернізувати транспортну інфраструктуру та придбати електромобілі.

3. Оновлені тролейбуси та трамваї: багато українських міст намагаються або вже впровадили заміну старого громадського транспорту на більш сучасні, енергоефективні моделі, які відповідають сучасним екологічним нормам.

4. Впровадження електробусів: кілька міст уже почали використовувати електробуси на своїх маршрутах. Цей вид транспорту зменшує викиди парникових газів і забезпечує пасажирам приємніші враження від перевезення.

5. Зарядні станції: одним із останніх аспектів успішного електротранспорту є створення інфраструктури для зарядки. Уряд і місцеві чиновники намагаються розширити мережу зарядних станцій для електромобілів, це дуже важливо для електробусів.

6. Інноваційні рішення: у деяких містах досліджується потенціал системи безконтактної зарядки електромобілів (наприклад, таблички під дорогою, які приводяться до стану), щоб полегшити безперервну роботу електротранспорту.

7. Низькі витрати: незважаючи на те, що початкова ціна придбання електромобільного вища, витрати на його обслуговування та експлуатацію значно нижчі, ніж у традиційного автомобіля. Це особливо стосується витрат на паливо, після чого електроенергія дешевша за газ чи нафту.

8. Поліпшення екологічної ситуації: використання комунального електротранспорту зменшує викид шкідливих речовин в атмосферу, що має велике значення для покращення якості повітря в містах та загального стану довкілля.

9. Розвиток місцевого виробництва: Виробництвом електромобілів в Україні займається декілька компаній, зокрема «Електрон» у Львові та «Богдан Моторс» у Луцьку. Підтримка місцевого виробника позитивно впливає на економіку та створення нових робочих місць.

Як наслідок, вірогідність розвитку комунального електротранспорту в Україні виявилася досить високою, це пояснюється зусиллями уряду, місцевої

влади та міжнародних партнерів. Приріст розвитку сприятиме підвищенню екологічної стійкості та економічному зростанню країни в цілому.

Висновок до розділу 1

Теоретичне дослідження сучасних аспектів управління персоналом дозволило виявити кілька закономірностей: майже у всіх дослідженнях управління персоналом є обґрунтування необхідності системного підходу при розробці кадрової політики суб'єкта господарювання будь-якої форми власності. типу, незалежного від масштабного бізнесу.

Дослідження наукових праць українських і зарубіжних вчених з теми управління компетенціями в кадровій стратегії організацій показало, що в теорії і на практиці немає універсальної згоди щодо формування та використання компетентнісного підходу в оцінці ефективності персоналу.

В рамках управління персоналом існує два підходи до використання компетенцій: розробка побудованої корпоративної моделі або використання стандартного аналога.

Проблеми розвитку та функціонування комунального електротранспорту України потребують комплексного підходу до вирішення, включаючи покращення фінансування, розбудови інфраструктури, спрощення регуляторних процедур та підвищення рівня обізнаності громадськості. Лише спільними зусиллями держави, місцевої влади, бізнесу та суспільства можна подолати ці виклики і забезпечити ефективний розвиток комунального електротранспорту в Україні.

РОЗДІЛ 2
ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КП «ШВИДКІСНИЙ ТРАМВАЙ»

2.1 Аналіз техніко-економічних показників роботи підприємства

Комунальне підприємство «Швидкісний трамвай» у Кривому Розі створено з метою забезпечення міста сучасною та швидкою транспортною інфраструктурою, яка б ефективно перевозила велику кількість мандрівників.

Концепція створення швидкісного поїзда в Кривому Розі була запропонована в 1970-х роках. Це було викликано вирішенням питання про перевезення великої кількості робітників у промислових районах міста. Кривий Ріг є одним із найбільших промислових центрів України, велике значення мала транспортна проблема.

Проект високошвидкісного поїзда було схвалено в 1978 році, а будівництво було розпочато в 1980 році. Перший етап будівництва передбачав створення підземних і наземних ліній, а також необхідної інфраструктури, включаючи сховища, станції та енергетичні об'єкти.

Перша лінія швидкісного поїзда в Кривому Розі була запущена 26 грудня 1986 року. Вона мала загальну протяжність 8,2 кілометра і мала 7 станцій на шляху спрямування. Це був перший в Україні та один із небагатьох екземплярів швидкого потягу з підземними сегментами, таке з’єднання нагадує метро та традиційний потяг.

Розробка та функціонування: течія наступних десятиліть мережі швидкісних подорожей для високошвидкісних подорожей продовжувала розвиватися. З'являється нові маршрути, додаткові зупинки та розширена транспортна інфраструктура. Підприємство «Швидкісний трамвай» стало знаком для транспортної системи Кривого Рогу в цілому.

Сьогодні підприємство, що надає комунальні послуги «Швидкісний трамвай», продовжує обслуговувати жителів Кривого Рогу, забезпечуючи їх швидким та надійним транспортом. Трамвайна система постійно вдосконалюється та модифікується.

Як внаслідок, створення та зростання компанії «Швидкісний трамвай» стало знаковим в історії міста Кривий Ріг, цей розвиток продовжував відбуватися в інтересах мешканців міста.

Основними видами діяльності КП «Швидкісний трамвай» згідно КВЕД є:

- ✓ 43.12 - Підготовчі роботи на будівельному майданчику.
- ✓ 43.21 - Електромонтажні роботи.
- ✓ 43.22 - Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування.
- ✓ 43.31 - Штукатурні роботи.
- ✓ 43.32 - Установлення столярних виробів.
- ✓ 43.33 - Покриття підлоги й облицювання стін.
- ✓ 43.34 - Малярні роботи та скління.
- ✓ 43.39 - Інші роботи із завершення будівництва.
- ✓ 49.31 - Пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення (основний).
- ✓ 33.12 - Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення.
- ✓ 33.17 - Ремонт і технічне обслуговування інших транспортних засобів.
- ✓ 42.12 - Будівництво залізниць і метрополітену.
- ✓ 85.32 - Професійно-технічна освіта.

Організаційно-управлінська структура КП «Швидкісний трамвай» наведена на рисунку 2.1.

На рисунку 2.1 представлена організаційно-управлінська структура КП «Швидкісний трамвай».

Структура складається з різних відділів і служб, що підпорядковуються безпосередньо директору підприємства. На вершині ієрархії знаходиться директор, який керує кількома заступниками і підрозділами.

Рисунок 2.1 - Організаційно-управлінська структура КП «Швидкісний трамвай»

Основні елементи структури:

1. Директор: Центральна фігура, яка має повноваження приймати стратегічні рішення та координувати роботу всіх підрозділів.

2. Заступники директора:

✓ заступник директора з експлуатації: Відповідає за службу експлуатації та автотранспортну дільницю.

✓ заступник директора з капітального будівництва: Контролює відділи спостереження за експлуатацією будівель і споруд, службу утримання станцій, будівель та тунельних споруд, а також адміністративно-господарську дільницю.

✓ заступник директора з матеріально-технічного постачання: Включає відділ матеріально-технічного постачання, відділ організації безпеки дорожнього руху та службу охорони.

3. Інші підрозділи:

✓ головний енергетик: Керує службою електрогосподарства та енергозабезпечення.

✓ відділ технічного контролю: Включає виробничо-технічний відділ, службу колії та трамвайне депо.

✓ відділ економіки і організації праці: Має у своєму складі відділ бухгалтерського обліку, юридичний відділ, відділ кадрів та відділ з охорони праці.

Аналіз сильних сторін:

1. Чітка ієрархія: Структура чітко визначає функції та підзвітність кожного підрозділу, що сприяє організованій роботі підприємства.

2. Функціональна спеціалізація: Кожен підрозділ зосереджується на своїх ключових завданнях, що підвищує ефективність роботи.

3. Наявність спеціалізованих відділів: Наприклад, відділи технічного контролю, служба енергетичного господарства, що дозволяє ефективніше вирішувати специфічні завдання.

Можливі слабкі сторони:

1. Можливість дублювання функцій: Деякі підрозділи, такі як служба охорони або адміністративно-господарська дільниця, можуть мати перехресні завдання, що може призводити до дублювання функцій.

2. Ієрархічна складність: Велика кількість підрозділів може ускладнювати процес прийняття рішень та управління, особливо якщо не забезпечено ефективної комунікації між ними.

Рекомендації:

1. Покращення координації: забезпечити регулярні зустрічі та звіти між відділами для покращення координації та уникнення дублювання функцій.

2. Оцінка ефективності: проводити регулярний аналіз ефективності кожного підрозділу для виявлення можливостей оптимізації роботи.

Проведено аналіз основних техніко-економічних показників діяльності КП «Швидкісний трамвай» за 2019-2023 рр. і почнемо з аналізу кількості перевезень пасажирів за 2019-2023 рр. (табл. 2.1 Додаток Г)

З проведеного аналізу видно, що в період 2019-2020 рр. загальна кількість пасажирів зменшилася на 11,829 тис. або на 15.74%. Основними причинами такого зниження можуть бути наслідки пандемії COVID-19, зменшення пасажиропотоку через карантинні обмеження та перехід на дистанційну роботу/навчання.

В період 2020-2021 рр. спостерігається легке зростання кількості пасажирів на 405 тис. або на 0.64%. Незначне відновлення після пандемії, однак обсяги перевезень залишаються на низькому рівні через продовження карантинних заходів та повільне відновлення економіки.

В 2022 році в порівнянні з 2021 роком спостерігається значне падіння обсягу перевезень на 29,384 тис. пасажирів або на 46.12%. Таке значне зниження може бути пов’язане з різними факторами, включаючи економічні труднощі, інфляцію, зростання цін на транспорт, а також можливий вплив політичних та соціальних обставин, обумовлених російсько-українською війною.

А вже в 2023 році видно суттєве відновлення зростання обсягу перевезень на 8,211 тис. або на 23.92%. Це може бути ознакою відновлення після пандемії, адаптації

населення до нових умов, покращення економічної ситуації або оптимізації роботи підприємства.

У 2019-2020 роках спостерігається зниження на 15.55% перевезення пільгових категорій громадян , після чого у 2021 році стабілізація на рівні 0.66%. У 2022 році різке падіння цього показника на 47.86%, що може вказувати на економічні труднощі або зменшення кількості пільговиків. У 2023 році зростання на 21.41% свідчить про відновлення пасажиропотоку.

У 2019-2020 роках спостерігається зниження на 16.06% числа пасажирів з платним проїздом, але у 2021 році незначне зростання на 0.60%. У 2022 році відбулося значне зниження на 43.25%, що може вказувати на вплив економічних чинників або зміну поведінки споживачів. У 2023році кількість платних пасажирів зросла на 27.69%, що може бути пов’язане з економічним відновленням та поверненням до звичайного режиму роботи громадського транспорту.

Динаміка перевезень значно коливається з року в рік, що в основному обумовлено зовнішніми чинниками, такими як пандемія та економічна ситуація. 2022 рік був найскладнішим роком з точки зору обсягів перевезень, що потребувало особливих заходів для стабілізації. 2023 рік показує ознаки відновлення, проте ще не досягнуто рівня 2019 року.

На рисунку 2.2 наведена структура перевезень КП «Швидкісний трамвай» за 2019-2023 рр.

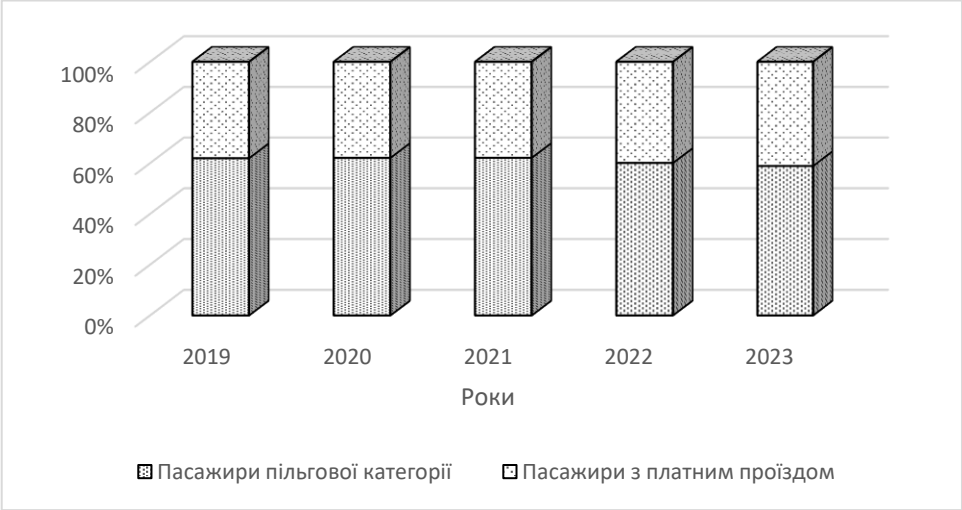

Рисунок 2.2 – Структура перевезень КП «Швидкісний трамвай» за 2019-2023 рр.

Для визначення ефективності виробничої діяльності важливо оцінити обсяг послуг з перевезення пасажирів та вартість самої послуги (табл. 2.2 Додаток Г та рис. 2.3).

З аналізу таблиці 2.2 видно, що в період 2019-2020 рр. дохід знизився на 15,277 тис. грн (-43.12%), е може бути пов'язано з впливом пандемії COVID-19, зниженням пасажиропотоку та введенням обмежень на транспорт. В 2021 р. порівняно з 2020 р. дохід знизився ще на 4,863.2 тис. грн (-24.13%), тенденція зниження збереглася, що може бути наслідком подальших карантинних заходів або повільного відновлення пасажиропотоку. В 2022 році дохід значно зріс на 501,626 тис. грн (зростання в 3281.06%), це значне зростання може бути результатом суттєвих змін, таких як збільшення тарифів, оптимізація роботи або значне зростання пасажиропотоку. Дохід продовжив зростати і в 2023 р. на 35,063 тис. грн (+6.78%), це вказує на продовження позитивної динаміки, за рахунок субвенцій від міста.

Аналіз динаміки собівартості в період 2019-2020 рр. зросла на 48,349 тис. грн (+15.67%), зростання витрат пов'язане з підвищенням вартості ресурсів, необхідних для роботи транспорту та інфляцією. В 2021 році собівартість зросла ще на 37,564 тис. грн (+10.52%), що вказує на подальше зростання витрат через підвищення цін на енергоносії або інші ресурси. В 2022 році спостерігається значне зростання собівартості на 106,711 тис. грн (+27.05%), це може бути наслідком різкого зростання інфляції, підвищення цін на матеріали та ресурси, а також інших економічних чинників. В 2023 році продовжився ріст на 70,258.3 тис. грн (+14.02%). Незважаючи на збільшення доходів, зростання собівартості продовжується, що може свідчити про зростання цін на ресурси або необхідність модернізації транспорту.

Значне зростання доходів у 2022-2023 роках свідчить про ефективні зміни у діяльності підприємства, такі як підвищення тарифів або збільшення кількості пасажирів. Постійне зростання собівартості вказує на необхідність контролю витрат та оптимізації операцій для збереження рентабельності.

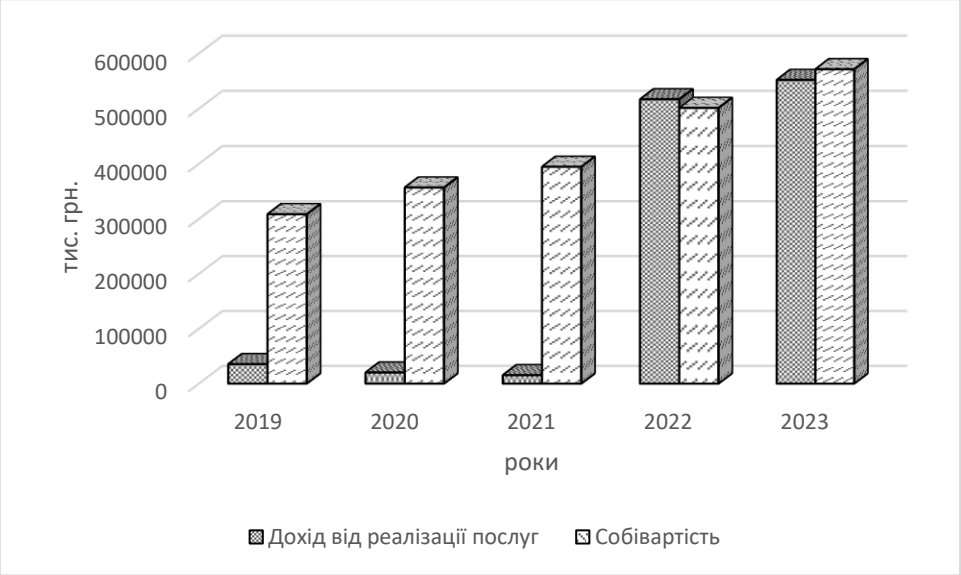

Рисунок 2.3 – Динаміка зміни показників обсягу реалізації послуг КП «Швидкісний трамвай» за 2019-2023 рр.

В таблиці 2.3 проведемо аналіз наявності та динаміки основних засобів КП «Швидкісний трамвай» за 2019-2023 рр. (додаток Г).

Таблиця 2.3. містить дані про аналіз наявності та динаміки основних засобів КП «Швидкісний трамвай» за період 2019-2023 років. Дані представлені в тисячах гривень та включають абсолютні і відносні відхилення для кожного року в порівнянні з попереднім. Спостерігається поступове зменшення вартості основних засобів у категорії «будинки та споруди» протягом 2019-2023 років. Абсолютне відхилення має негативний характер (-754030 тис. грн. у 2020 році порівняно з 2019 роком), що вказує на значне зменшення вартості. Відносні відхилення також свідчать про поступове зниження вартості основних засобів в цій категорії, найбільше зниження на 50% за 2020/2019 рр.

Вартість статті «машини і обладнання»зменшується кожного року, зі значним абсолютним відхиленням у -158060 тис. грн. в 2020 році. Відносні відхилення показують зниження вартості на 51% в 2020/2019 рр. та ще більші зниження в наступні роки. Спостерігається також постійне зниження вартості транспортних засобів на протязі всього періоду. Абсолютне відхилення вказує на найбільше зниження в 2020 році (-66160 тис. грн), а відносне відхилення на 52% за той же рік.

Загальна вартість основних засобів зменшується протягом всього періоду, з найбільшим абсолютним відхиленням у 2020 році (-1309780 тис. грн) та відносним відхиленням на 50% в тому ж році.

Протягом 2019-2023 років спостерігається значне і послідовне зниження вартості основних засобів КП «Швидкісний трамвай» у всіх категоріях, що може свідчити про зменшення капітальних вкладень, амортизацію або продаж активів.

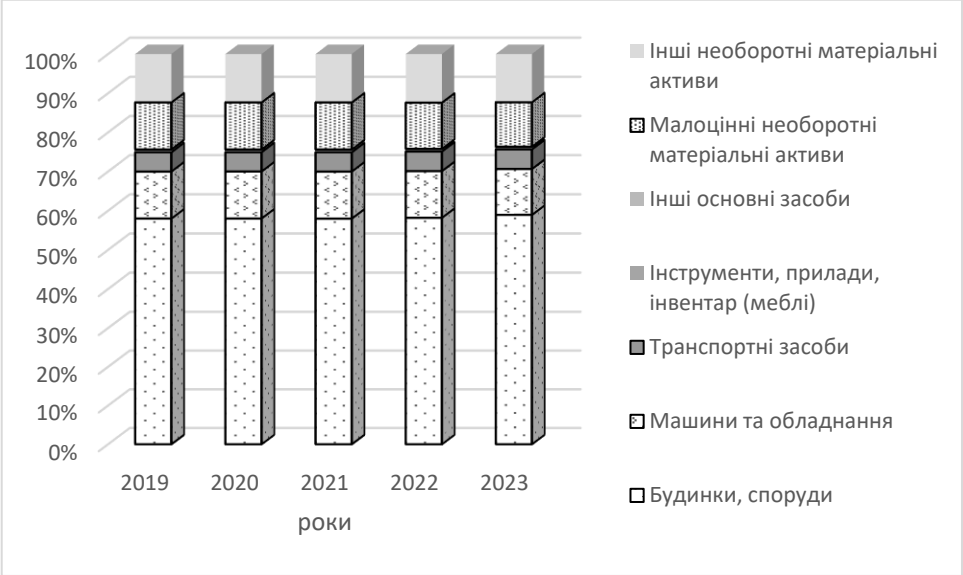

Рисунок 2.4 – Структура основних засобів КП «Швидкісний трамвай» за 2019-2023 рр.

Для визначення ефективності використання основних засобів важливо розрахувати такі показники: фондовіддача, фондомісткість, рентабельність основних засобів. Результати розрахунків наведені в таблиці 2.4.

Показник фондовіддачі показує, скільки доходу припадає на одиницю вартості основних засобів. У 2019 році фондовіддача становила 0,14 грн/грн, але в 2020-2021 роках вона суттєво зменшилася до 0,07-0,08 грн/грн. У 2022 році спостерігається різкий стрибок до 2,31 грн/грн, що може свідчити про значне підвищення ефективності використання основних засобів або про значне зменшення їхньої вартості при стабільних доходах. В 2023 році фондовіддача залишилась на рівні 2,35 грн/грн.

Фондомісткість є оберненим показником до фондовіддачі і показує, скільки основних засобів необхідно для отримання одиниці доходу. У 2019 році фондомісткість становила 7,15 грн/грн, і вона зростала до 15,05 грн/грн у 2021 році, що свідчить про зниження ефективності використання основних засобів. Проте в 2022 році фондомісткість різко зменшилася до 0,43 грн/грн, що корелює з різким зростанням фондовіддачі. У 2023 році показник залишився на тому ж рівні.

Фондоозброєність характеризує вартість основних засобів, що припадає на одного працівника. У 2019 році фондоозброєність становила 14,727 тис. грн./ос., і вона поступово зменшувалася до 13,286 тис. грн./ос. у 2021 році.

У 2022-2023 роках фондоозброєність збільшується, досягнувши 15,414 тис. грн./ос. у 2023 році, що свідчить про покращення оснащеності працівників основними засобами.

Рентабельність основних засобів у 2019 році була від'ємною (-496 тис. грн.), і цей тренд поглиблювався у 2020-2021 роках до -1357 тис. грн. У 2022 році рентабельність стає позитивною (296 тис. грн.), що свідчить про поліпшення фінансового стану підприємства. В 2023 році рентабельність знову стає від'ємною (-480 тис. грн.), що може свідчити про нестабільність прибутковості підприємства.

Аналіз показників показує, що КП «Швидкісний трамвай» зазнало суттєвих змін у ефективності використання своїх основних засобів протягом 2019-2023 років. Спостерігається різке коливання у фондовіддачі та рентабельності, що може свідчити про коливання доходів підприємства та вартості основних засобів. Підвищення фондоозброєності у 2022-2023 роках вказує на покращення оснащеності працівників, але від'ємна рентабельність у 2023 році вказує на необхідність покращення фінансових показників підприємства.

Наступним кроком потрібно проаналізувати ефективність праці персоналу КП «Швидкісний трамвай» за 2019-2023 рр., результати такого аналізу сформуємо в таблицю 2.5 (додаток Ж).

На основі наведеної таблиці 2.5 можна зробити наступні висновки: середньооблікова чисельність працівників у період з 2019 по 2023 рік відбулося загальне скорочення чисельності працівників на 197 осіб (з 1724 у 2019 році до 1527

у 2023 році). Найбільше скорочення відбулося в 2022 році, коли чисельність зменшилася на 145 осіб порівняно з 2021 роком, що відповідає відносному відхиленню -8,4%.

Середньомісячна заробітна плата значно зросла з 9034,79 грн у 2019 році до 15577 грн у 2023 році. Найбільший приріст заробітної плати спостерігався у 2020 році (+23,5%), після чого зростання продовжувалося, але менш швидкими темпами.

Фонд оплати праці також збільшився з 186911,74 тис. грн у 2019 році до 285440 тис. грн у 2023 році. Найбільший приріст фонду оплати праці був у 2020 році (+25,6%), що співпадає з суттєвим зростанням середньомісячної заробітної плати.

Продуктивність праці значно знизилась у 2020-2021 роках, але у 2022 році різко зросла з 8,83 до 325,72, а у 2023 році ще більше – до 361,48. Цей різкий стрибок у продуктивності, ймовірно, пов’язаний з певними структурними змінами або змінами у методології розрахунку показників.

Спостерігається загальне зменшення чисельності працівників, що може свідчити про оптимізацію робочої сили або скорочення персоналу. Водночас зростає середньомісячна заробітна плата та фонд оплати праці, що може бути наслідком зростання вартості життя або стимулювання залишкових працівників. Різке зростання продуктивності праці в останні два роки може вказувати на значні зміни у внутрішніх процесах компанії або ефективності праці.

Основні результати аналізу наведено на рисунках 2.5 та 2.6.

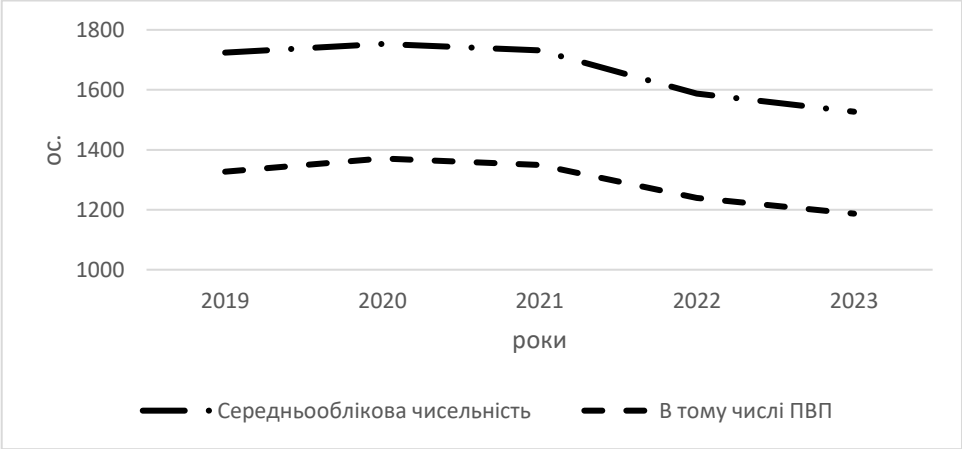

Рисунок 2.5 – Динаміка чисельності персоналу КП «Швидкісний трамвай» за 2019-2023 рр.

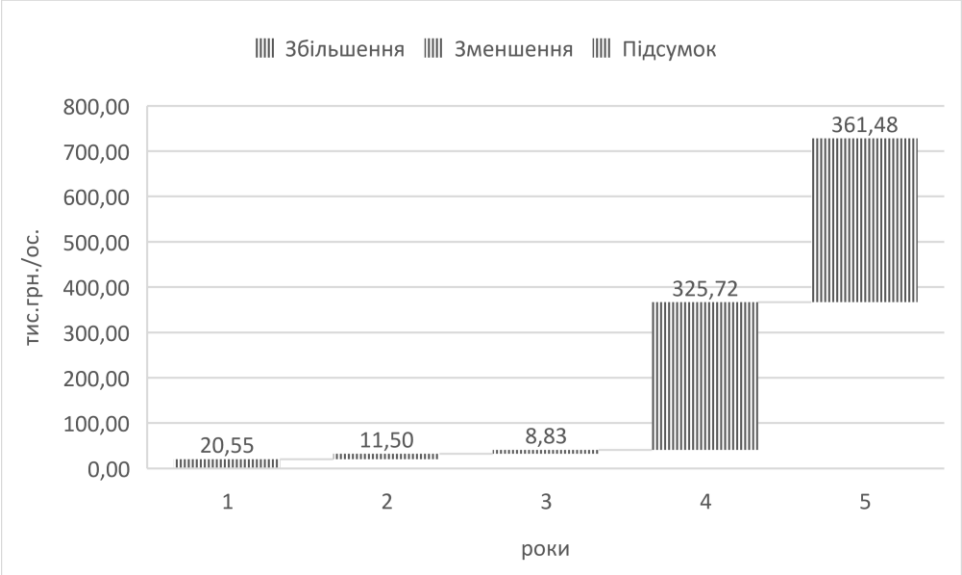

Рисунок 2.6 – Динаміка продуктивності праці персоналу КП «Швидкісний трамвай» за 2019-2023 рр.

Виробничі витрати підприємства мають вирішальне значення для ефективності підприємства, тому необхідно дослідити зміну операційних витрат (табл. 2.6 Додаток И).

На основі наведених даних таблиці 2.6 можна зробити наступні висновки: матеріальні затрати в цілому зросли з 83242,8 тис. грн у 2019 році до 207556 тис. грн у 2023 році. Найбільше зростання відбулося у 2023 році (+74373,3 тис. грн або +55,8% порівняно з 2022 роком), що свідчить про суттєве збільшення витрат на матеріали.

Витрати на оплату праці зростали до 2022 року, досягнувши 292561 тис. грн, але у 2023 році зменшились до 288195 тис. грн. Найбільше зростання спостерігалось у 2022 році (+37548,3 тис. грн або +14,7% порівняно з 2021 роком).

Відрахування на соціальні заходи демонструє постійне зростання до 2022 року, але в 2023 році майже не змінився, показуючи незначне зниження на 0,1%. Витрати на амортизацію залишались відносно стабільними, з незначним зростанням у 2021-2023 роках. Найбільше зростання спостерігалось у 2023 році (+1855 тис. грн або +8,8% порівняно з 2022 роком).

Істотне збільшення інших операційних витрат спостерігалось у 2022 році, коли цей показник виріс на 45165,4 тис. грн (+366,1% порівняно з 2021 роком). У 2023 році витрати продовжили зростати, хоча й менш значними темпами (+21,3%).

Всі витрати демонструють тенденцію до зростання протягом аналізованого періоду, за винятком витрат на оплату праці та відрахувань на соціальні заходи, які дещо зменшилися у 2023 році. Значне зростання матеріальних затрат та інших операційних витрат у 2022-2023 роках може вказувати на зміну операційних умов або необхідність додаткових інвестицій у виробничі процеси.

Структура витрат КП «Швидкісний трамвай» за 2019-2023 рр. наведено на рисунку 2.7.

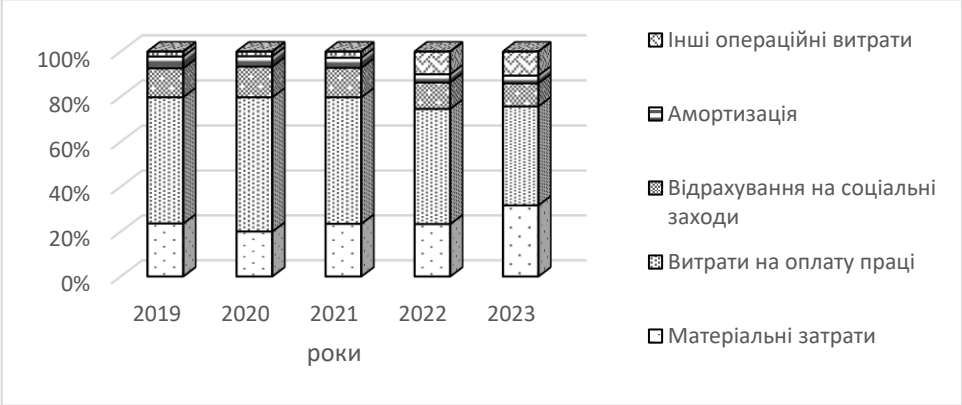

Рисунок 2.7 - Структура витрат КП «Швидкісний трамвай» за 2019-2023 рр.

Грошові переваги та недоліки можна застосувати як за абсолютними, так і за відносними показниками. Оцінимо абсолютні значення показників діяльності КП «Швидкісний трамвай» за 2019-2023 роки (табл. 2.7 Додаток К та рис. 2.7).

Аналіз фінансового стану КП «Швидкісний трамвай» на основі наданих даних таблиці 2.7 показує, що чистий дохід значно коливався протягом аналізованого періоду, особливо в 2022 році, коли він різко зріс до 516914,1 тис. грн, що на 3281,1% більше порівняно з 2021 роком. У 2023 році спостерігається подальше зростання доходу на 6,8%, що свідчить про стабілізацію або зростання продажів.

Собівартість постійно зростала, досягнувши 571509,3 тис. грн у 2023 році, що на 14% більше, ніж у 2022 році. Високі темпи зростання собівартості можуть свідчити про підвищення витрат на виробництво або закупівлю матеріалів.

Валовий збиток був значним протягом 2019-2021 років, але в 2022 році КП «Швидкісний трамвай» показало валовий прибуток у розмірі 15663,1 тис. грн. Однак, у 2023 році підприємство знову зазнало збитку (-19532,3 тис. грн), що може бути результатом зростання собівартості або інших витрат.

Інші операційні доходи різко зросли у 2021 році, але потім впали у 2022 році та частково відновилися в 2023 році. Це свідчить про нестабільність у інших джерелах доходів підприємства.

Адміністративні витрати зростали до 2022 року, але у 2023 році знизилися на 5,3%, що може бути результатом оптимізації витрат.

КП «Швидкісний трамвай» в цілому показувало збитки від операційної діяльності протягом 2019-2023 років, за винятком 2022 року, коли був невеликий прибуток (4966,3 тис. грн). У 2023 році знову зафіксовано збиток (-14590,1 тис. грн), що свідчить про нестабільність операційної діяльності.

Чистий фінансовий результат демонструє значні коливання, від прибутку у 2020 році до значних збитків у 2021 і 2023 роках. У 2023 році підприємство зазнало збитку у розмірі - 11296,6 тис. грн, що є суттєвим погіршенням порівняно з попереднім роком.

КП «Швидкісний трамвай» демонструє значну нестабільність у фінансових показниках, зокрема в доходах, прибутку та збитках. Успішний 2022 рік можна вважати винятком, оскільки у 2023 році знову спостерігаються збитки.

Високі темпи зростання собівартості та адміністративних витрат, а також нестабільність у доходах свідчать про потребу в перегляді стратегії управління витратами та оптимізації операційної діяльності.

Узагальнимо проведені розрахунки техніко-економічного становища базового підприємства в таблицю 2.8 (додаток Л).

З техніко-економічного аналізу діяльності КП «Швидкісний трамвай» за 2019-2023 рр. видно, що варто звернути увагу на зниження середньорічної вартості основних засобів і розглянути можливість інвестування в оновлення та модернізацію активів, що допоможе покращити ефективність виробництва.

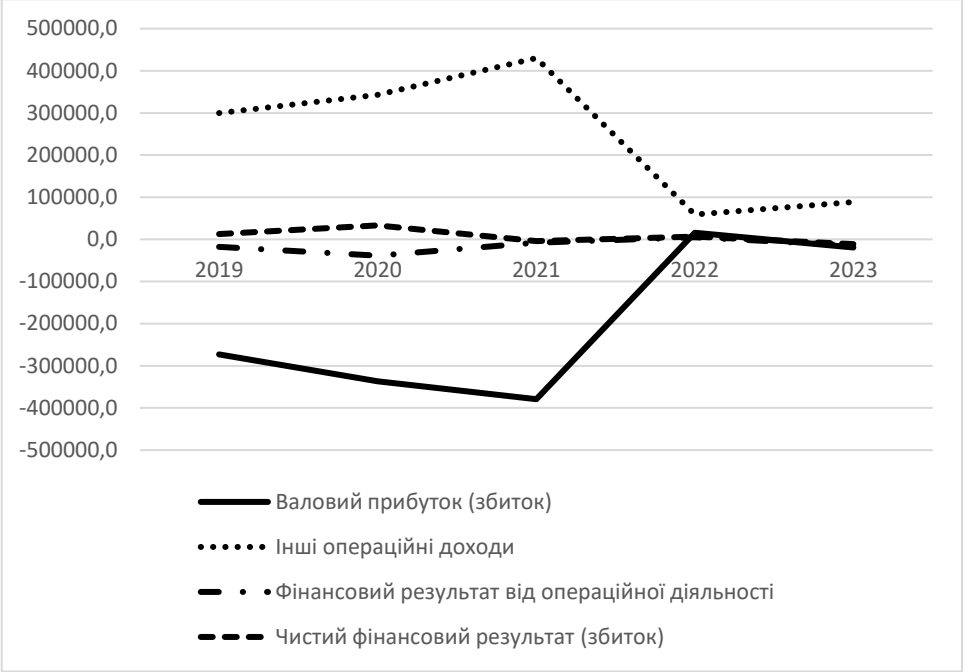

Рисунок 2.8 – Динаміка зміну доходних показників КП «Швидкісний трамвай» за 2019-2023 рр.

З техніко-економічного аналізу діяльності КП «Швидкісний трамвай» за 2019-2023 рр. видно, що варто звернути увагу на зниження середньорічної вартості основних засобів і розглянути можливість інвестування в оновлення та модернізацію активів, що допоможе покращити ефективність виробництва.

Необхідно запровадити більш ефективні механізми контролю заборгованості, зокрема зниження дебіторської заборгованості та управління кредиторською заборгованістю, щоб уникнути ризиків фінансової нестабільності.

Підтримувати тенденцію зростання продуктивності праці через навчання персоналу, впровадження нових технологій та покращення організації праці.

З огляду на значне зростання товарної продукції у 2022 році, варто розглянути можливості для подальшого розширення ринків збуту та диверсифікації продукції, щоб забезпечити стабільний ріст доходів.

Необхідно продовжувати роботу з оптимізації витрат, зокрема собівартості реалізованої продукції, щоб підвищити рентабельність та покращити загальні фінансові показники підприємства.

2.2 Встановлення впливу показників на продуктивність праці КП «Швидкісний трамвай»

Усі явища та процеси господарської діяльності підприємства взаємопов'язані та взаємозумовлені. Одні з них пов'язані між собою, інші - побічно. Тому одним з методологічних питань економічного аналізу є вивчення та вимірювання впливу факторів на величину досліджуваного економічного показника.

Факторний аналіз у навчальній літературі розглядається як розділ багатофакторного статистичного аналізе, який складається з методики оцінки розмірності багатьох спостережуваних змінних шляхом вивчення структури коваріаційної або кореляційної матриці.

Такий тип аналізу дозволяє дослідникам вирішувати дві основні задачі: компактно описати виміряний об'єкт і при цьому всебічно описати виміряний об'єкт.

За допомогою факторного аналізу можна ідентифікувати фактори, які призводять до створення лінійних статистичних зв’язків у спостережуваних кореляціях між змінами.

Мета факторного аналізу:

- ✓ визначити зв'язки між змінними та їх класифікацією, тобто «класифікацію об'єктивного R»;
- ✓ змінити кількість змінених.

Цей тип факторного аналізу є найбільш розширеним, тому що він досить простий у використанні (порівняно з випадковим аналізом), і дозволяє розпізнати логіку основних факторів розвитку підприємства, кілька оцінити його вплив, розпізнати основні фактори розвитку підприємства. розвиток підприємства. Які фактори і в яких складаються можуть і сприятливо впливають на підвищення ефективності виробництва.

Стохастичний аналіз є методом дослідження факторів, зв'язок між стохастичним аналізом і показниками ефективності є неповним і ймовірним (кореляційним). Якщо у випадку функції, яка (повністю) залежить від зміни

параметрів, завжди є відповідна зміна функції, то у відповідному випадку зміна параметра може дати кілька зростаючих значень функції, залежно від інших факторів, що запускають комбінацію показників.

Проведемо факторний аналіз залежності продуктивності праці КП «Швидкісний трамвай» від розміру фонду заробітної плати, чисельності та тривалість робочого дня. Для цього складемо таблицю 2.9.

Таблиця 2.9 – Вихідні дані для проведення факторного аналізу продуктивності праці КП «Швидкісний трамвай»

Показник	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Продуктивність праці	20,55	11,50	8,83	325,72	361,48
Фонд заробітної плати	186911,74	234730,00	253279,02	283942,04	285440,83
Чисельність персоналу	1724	1753	1732	1587	1527
Тривалість робочого дня	7,97	7,97	7,99	8	8

Для проведення факторного аналізу продуктивності праці КП «Швидкісний трамвай» від зазначених факторів (фонд заробітної плати, чисельність виробничого персоналу, тривалість робочого дня) можна використати метод ланцюгових підстановок. Цей метод дозволяє визначити вплив кожного фактору окремо.

Розрахунки здійснимо в кілька етапів:

1. Розрахунок середньорічної продуктивності праці:

$$\text{Продуктивність праці} = \frac{\text{Фонд заробітної плати}}{\text{Чисельність персоналу} * \text{Травалість робочого дня}}$$

2. Розрахунок впливу кожного фактору:

✓ зафіксуємо всі інші фактори, а один змінити на новий період, щоб побачити, як це вплине на продуктивність праці.

✓ різницю між отриманими значеннями продуктивності праці дасть вплив відповідного фактору.

3. Аналіз впливу кожного фактору.

Проведемо розрахунки на основі даних КП «Швидкісний трамвай».

Результати розрахунків середньорічної продуктивності праці на основі фонду заробітної плати, чисельності виробничого персоналу та тривалості робочого дня сформуємо в таблицю 2.10.

Таблиця 2.10 – Результати розрахунку середньорічної продуктивності праці КП «Швидкісний трамвай»

Рік	Продуктивність праці (факт)	Фонд заробітної плати (ФЗП)	Чисельність персоналу (ЧП)	Тривалість робочого дня (Т)	Розрахункова продуктивність праці
2019	20.55	186911.74	1724	7.97	13.60
2020	11.50	234730.00	1753	7.97	16.80
2021	8.83	253279.02	1732	7.99	18.30
2022	325.72	283942.04	1587	8.00	22.36
2023	361.48	285440.83	1527	8.00	23.37

Очевидно, що розрахована продуктивність праці значно відрізняється від фактичних показників, особливо в останні роки. Це може свідчити про вплив інших, не врахованих у даному аналізі факторів.

Наступний крок - провести факторний аналіз, щоб зрозуміти, який з факторів (фонд заробітної плати, чисельність персоналу, тривалість робочого дня) мав найбільший вплив на зміни в продуктивності праці.

Для проведення факторного аналізу впливу кожного з факторів (фонд заробітної плати, чисельність виробничого персоналу, тривалість робочого дня) на продуктивність праці, використаємо метод ланцюгових підстановок.

1. Фіксація всіх факторів, крім одного: послідовно замінюватимемо значення кожного фактору, залишаючи інші незмінними, для кожного року. Це дозволить нам оцінити вплив кожного з них на продуктивність праці.

2. Розрахунок впливу кожного фактору: різниця між продуктивністю праці після зміни одного фактору і до його зміни дасть вплив цього фактору.

Для кожного року з 2020 по 2023 будемо розраховувати вплив кожного з факторів (ФЗП, Чисельність, Тривалість) окремо.

- ✓ вплив фонду заробітної плати:

$$\triangle \text{ПП}_{\text{ФЗП}}^{2020} = \frac{234730}{1724 * 7{,}97} - 13{,}60 = 3{,}48$$

✓ вплив чисельності персоналу:

$$\triangle \text{ПП}_{\text{ЧП}}^{2020} = \frac{234730}{1753 * 7{,}97} - \frac{234730}{1724 * 7{,}97} = -0{,}28$$

✓ вплив тривалості робочого дня:

$$\triangle \text{ПП}_{\text{ЧП}}^{2021} = \frac{253279{,}02}{1732 * 7{,}97} - \frac{253279{,}02}{1732 * 7{,}97} = -0{,}05$$

Аналогічно проведемо розрахунки для кожного року. Результати цих розрахунків сформуємо в таблиця 2.11.

Як видно з таблиці 2.11 основний вплив фонду заробітної плати на продуктивність праці спостерігається в 2020 році, коли зростання фонду дало найбільший внесок.

Вплив чисельності персоналу мав негативний ефект в 2020 році, але позитивний у наступні роки.

Таблиця 2.12 – Результати факторного аналізу КП «Швидкісний трамвай»

Рік	Вплив фонду заробітної плати	Вплив чисельності персоналу	Вплив тривалості робочої зміни
2019	0.00	0.00	0.00
2020	3.48	-0.28	0.00
2021	1.33	0.22	-0.05
2022	2.22	1.87	-0.03
2023	0.12	0.88	0.00

Вплив тривалості робочого дня мінімальний і майже не впливає на зміну продуктивності.

Фонд заробітної плати є найзначущим фактором, який впливає на продуктивність праці. Збільшення ФЗП позитивно вплинуло на продуктивність праці, особливо у 2020 році. Це вказує на те, що зміни у фінансуванні мають суттєвий вплив на ефективність роботи працівників КП «Швидкісний трамвай».

Чисельність виробничого персоналу (Ч) має змішаний вплив на продуктивність праці. Зменшення чисельності в 2020 році призвело до незначного зниження продуктивності, однак у 2022 році скорочення чисельності супроводжувалося суттєвим зростанням продуктивності. Це може вказувати на те, що ефективність роботи персоналу зростає при оптимізації кількості працівників.

Тривалість робочого дня (Т) має мінімальний вплив на продуктивність праці. Незначні зміни в тривалості робочого дня майже не вплинули на загальну продуктивність, що може свідчити про те, що інші фактори мають більший вплив на ефективність роботи.

Для підвищення продуктивності праці КП «Швидкісний трамвай» слід звернути особливу увагу на управління фондом заробітної плати та оптимізацію чисельності персоналу. Тривалість робочого дня не є визначальним фактором, тому зусилля слід зосередити на інших аспектах управління ресурсами.

2.3 Обґрунтування критерію оцінки продуктивності праці та заходи щодо її підвищення

Дослідження кадрової стратегії КП «Швидкісний трамвай» виявило проблему плинності кадрів, яка є результатом неефективного управління персоналом. Дослідження документообігу в кадровому обліку представництв КП «Швидкісний трамвай» показує, що система підбору, адаптації та оцінки персоналу практично відсутня. Не завжди люди звільняють через низьку зарплату. Особливо в наших містах важко знайти професійну чи добре оплачувану роботу.

Ми вважаємо, що зараз саме час оцінити виконання своїх посадових обов'язків, у першу чергу, фахівцями відділу кадрів та економіки з наступних причин:

- ✓ збільшення кількості адміністративних форм, які необхідно заповнювати детально;
- ✓ відсутність сучасних технологій, особливо в організації кадрової служби;
- ✓ слабке вміння аналізувати причини, що впливають на формування результатів, і практично повна відсутність здатності методичного прогнозування;
- ✓ часті кадрові зміни та відсутність можливості ефективної передачі досвіду;
- ✓ експерти орієнтовані на виконання успішних технічних функцій та ігнорують їх вплив на кінцевий результат організаційної діяльності.

У цій рамках роботи пропонується впровадження моделі компетенцій кадрових спеціалістів. Розробляючи цю модель, ми виходили з розуміння валідності будь-якої моделі - для того, щоб бути ефективною, модель повинна мати просту структуру, бути зрозумілою та легкою для розуміння. Послідовність розробки моделі компетентності наведена на рисунку 2.9.

Рисунок 2.9 – Послідовність розробки моделі компетенцій в умовах КП «Швидкісний трамвай»

На першому етапі запрошуються головні експертизи та забезпечують органу експертизи управління для аналізу діяльності експертів та розробки переліку важливих професійних якостей для їх посади.

У представництві КП «Швидкісний трамвай» відповідно до експертної комісії доцільно ввести наступних працівників: керівника представництва, провідних кадрів та економістів праці, а також самих працівників, для яких розробляється модель компетенції – спеціаліст з персоналу.

Список необхідний для розробки карт компетенцій цих співробітників. Основна увага приділяється висвітленню основних функцій і операцій, які є співробітниками. При цьому повинні бути такі функції, як: підбір персоналу, розробка системи адаптації, організаційне навчання тощо. Найголовніше - формально не входити в цей етап аналізу.

На другому етапі, після визначення ключових характеристик діяльності, необхідно проаналізувати ключові події. Для цього потрібно перерахувати якомога

більше складних робочих ситуацій, з якими щодня стикаються фахівці. Це може бути, наприклад, конфлікт із працівником, якому заборонено йти у відпустку без збереження заробітної плати, або працівник, який вважає, що неправильно заповнив таблицю тощо. Метод критичного інциденту лише до існуючих посад, оскільки він базується на реальному досвіді. Складений таким чином список компетенцій потрібно буде неодноразово адаптувати для нової посади.

На третьому етапі на основі даних попереднього етапу слід якість застосування, належного працівнику для успішного виконання завдань. Ці якості потрібно демонструвати на кожній посаді та на кожному важливому заході.

Щоб кадровик міг успішно вирішувати конфліктні ситуації зі співробітниками, він повинен володіти такими якостями, як вміння витримувати стрес і гнучкість у пошуку компромісів. Йому необхідно взаємодіяти з керівниками підрозділів, фахівцями АУП і робітниками, тому він мав таку якість: вміння слухати співрозмовника та вміння повноцінно використовувати різноманітні засоби спілкування в певних ситуаціях.

На цьому етапі вам слід остаточно проаналізувати складений вами список професійно важливих якостей і відфільтрувати якості, які мають таку цінність, поєднуючи в себе такі риси (наприклад, просто і самовлада).

Четвертий етап забезпечення, що експерти повинні гарантувати якість за рівнем їх важливості. Рекомендується ранжувати якість від найменшої до кінцевої, така якість має отримати найвищий рейтинг.

Візьміть 1 рівень для відповідальності, 2 рівень для точності та 3 рівень для професіоналізму. У цьому випадку найголовніша якість – професіоналізм.

Тоді було розраховано середній рейтинг кожної якості на основі оцінок усіх експертів.

У ході дослідження було проведено опитування співробітників організації з питань оцінки важливості окремих якостей спеціалістів з персоналу. Для оцінки було обрано п'ять якостей: професіоналізм, аналітичні можливості, оперативність, комунікабельність та ініціативність. Результати цього опитування наведені в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Оцінка важливості окремих якостей спеціалістів з кадрів

Якість	Оцінка якості – розподіл рангів					Середній ранг
	менеджер	спеціаліст	спеціаліст	економіст	спеціаліст з персоналу	
Професійна компетентність	5	5	4	4	5	4,6
Аналітична спроможність	2	4	3	3	4	3,2
Працеспроможність	4	3	2	5	3	3,4
Комунікабельність	1	1	1	2	1	1,2
Ініціативність	3	2	5	1	2	2,6

Відомо, що рейтинговий розподіл наступний: виходячи з того, що спеціалісти з персоналу вважаються професійними здібностями - 5 місце, на другому місці - працездатність - 4 місце, на третьому - аналітичні здібності (3 місце), на четвертому місці - ініціативність (2 ранг) і найменша важлива комунікабельність. визнаною якістю (1 ранг).

Звичайно, цей список, мабуть, остаточний. Для більш повної характеристики, на думку експертів у сфері управління персоналом, для ефективності моделі компетенцій список компетенцій експертів середньої ланки повинен навести не менше 10-15 якостей.

На п'ятому етапі вимоги скласти спеціалізований документ - карту компетенцій. Це так званий ідеальний портрет працівника, який вимагає до особистісних і професійних характеристик працівника. Найважливіші професійні якості найкраще зафіксувати в посадовій інструкції працівника. Як можливий приклад у роботі наведено зразок таких документів (табл. 2.14).

Для оцінки компетентності експертів у процесі аналізу виконання посадових обов’язків може бути використана шкала, прийнята КП «Швидкісний трамвай».

Таблиця 2.14 – Карта компетенцій спеціаліста по кадрам

Характеристика	Критерії	Оцінка компетенцій
1	2	3
Професійна компетенція	Наявність диплому про вищу професійну освіту	
	Досвід роботи на даній посаді	
	Прагнення вдосконалювати свої здібності, знання, вміння та навички	
	Зацікавленість в отриманні роботи	
	Знання особливостей діяльності підприємства	
Висока працездатність	Здатність до тривалих навантажень	
	Здатність вести декілька «проєктів» (напрямів) одночасно	
	Здатність до різних видам діяльності	
Аналітична здатність	Здатність до аналізу, порівняння, узагальнення інформації	
	Здатність виокремлювати основний зміст інформації	
	Здатність формулювати логічний висновок	
Ініціативність	Здатність виокремлювати причини та перспективи ситуації, яка склалася	
	Активність в пошуку рішення	
	Активність позиції в реалізації ідеї	
	Пошук нових ідей та їх впровадження	
Комунікабельність	Здатність встановлювати та підтримувати дружні, партнерські відносини	
	Здатність справляти та підтримувати гарне враження	
	Особиста чарівність	
	Почуття гумору	
	Здатність вести перемовини	
Системність міркувань	Здатність виокремлювати існуючі зв’язки	
	Здатність будувати цілісний вид ситуації	
	Здатність встановлювати відносини між елементами інформації	
	Здатність бачити декілька можливих шляхів та обирати найбільш ефективний	
Гнучкість, мобільність	Швидкість реакції на зміну ситуації	
	Здатність бачити проблему з різних боків	
	Здатність запропонувати декілька варіантів рішення при прогнозуванні будь-якої ситуації	
	Розуміння необхідності змін	
	Здатність швидко діяти в умовах дефіциту часу	
Ефективність взаємодії з людьми	Здатність вислухати співрозмовника	
	Коректність	
	Здатність конструктивно вирішувати конфлікти	
	Прояв поваги до співрозмовнику	
	Здатність адекватно використовувати різні комунікативні засоби в будь-яких ситуаціях	

Продовження таблиці 2.14

1	2	3
Креативність	Виконання завдання нестандартних шляхом	
	Оригінальність суджень	
	Творчих підхід до вирішення завдання	
	Пошук нових методів роботи	
Об’єктивність	Незалежність власної думки від інших	
	Адекватність оцінки незалежно від ситуації	
	Неупередженість оцінки існуючих явищ	
Стресостійкість	Емоційна стійкість в процесі прийняття відповідальних рішень	
	Здатність працювати в умовах обмеженості ресурсів	
	Здатність протистояти агресивному настрою	
	Врівноваженість, самовладання	
	Впевненість у діях в ситуаціях невизначеності	
Вміння приймати рішення	Здатність реально оцінити ситуацію	
	Здатність прогнозувати результат, оцінювати можливі наслідки	
	Здатність визначати задачі у відповідності з поставленою ціллю	
	Здатність розробляти конкретні способи вирішення проблеми	
	Своєчасність та логічність прийняття рішень	
Організаторські здібності	Вміння розставляти пріоритети в своїй роботі для себе та інших	
	Вміння розподіляти роботу між підлеглими	
	Дисциплінованість, пунктуальність	
	Завчасне складання планів та графіків завдань	
Лідерські якості	Повага зі сторони колег та партнерів, авторитет в середині колег	
	Вміння переконати співрозмовника	
	Здатність відстежувати виконання роботи команди	
	Вміння брати на себе відповідальність за інших людей	

Сучасний менеджмент вимагає приділяти пильну увагу управлінському персоналу. Тому ефективна організація управління персоналом повинна складатися з трьох секторів (сфер або напрямків):

- ✓ адміністрування: управління персоналом, кадровий облік, звіт;
- ✓ операція: підбір співробітників, адаптація, навчання та ін.;
- ✓ стратегічний: брати участь у формулюванні та ухваленні ключових рішень.

Карта компетенцій, розроблена експертом з персоналу, допомагає керівництву програмою, чи є та чи інша характеристика у працівника. При цьому, порівнюючи вираженість кожної якості та важливість цієї характеристики для кожного напряму, можна застосувати, в якому типі управління персоналом фахівців більш ефективні.

Так, наприклад, для кадрів адміністративних підрозділів системи управління персоналом визначеними якостями є висока працездатність, організаторські здатності, здатність приймати рішення.

Фахівці з персоналу підрозділу, що реалізує систему управління персоналом, повинні володіти такими якостями: ефективна взаємодія з людьми, ініціативність і творчість.

Людські експерти в стратегічній частині системи управління персоналом повинні ефективно взаємодіяти з людьми, але комунікабельними, гнучкими і мобільними.

До перерахованих якостей можна додати інші характеристики, наведені в таблиці 2.14. І характеристики, які не були враховані в нашій роботі. Але, безумовно, є одна характеристика, яка повинна бути присутня в будь-якій сфері - професійна компетентність.

Насправді для підвищення ефективності управління персоналом у представництві КП «Швидкісний трамвай» у першу чергу необхідно підтримати стаж роботи складів співробітників, а для кожної посади можна розробити профілі компетенцій.

Аналітика - це чудовий спосіб перевірити та налаштувати моделі компетенцій, а також отримати відгуки від лінійних керівників і провідних спеціалістів щодо використання компетенцій як інструменту.

Під час підготовки оціночних заходів з експертним персоналом, можливо, зіткнулися з додатковістю спростити використання моделей компетенцій, наприклад, якщо лише від трьох до п’яти компетенцій є доречними через обмежені часові ресурси.

Тут можна запропонувати використовувати метод попарного порівняння.

Наприклад, перед спеціалістом з кадрів стоїть завдання з п’яти компетенцій для провідних економістів, обраних з двох окремих: стратегічне мислення, формування команди, адаптація до змін, управління процесами та орієнтація на результат.

Технології відбору такі:

✓ порівняйте Компетенцію 1 з Компетентністю 2, поставивши запитання: «Що важливоше для успішного працівника на цій посаді»;

✓ якщо здатність 1 важливоша за здатність 2, наберіть 2 бали;

✓ якщо дві компетентності однаково важливі, Компетенція 1 отримує 1 бал (Компетенція 2 не має нічого присвоєного під час порівняння);

✓ якщо здатність 1 менше важлива, наберіть 0 балів.

Тому можливості порівнювали між собою і для оцінювання відбирали особу, яка набрала найвищий бал у попарному порівнянні (табл. 2.15).

Тому шляхом попарного порівняння компетенцій, орієнтуючись на відповідність завдання та посадові обов'язки головного економіста, ми виділили дві його результативні компетенції – «адаптація до змін» та «орієнтація на результат».

Таблиця 2.15 – Методи парного порівняння

Компетенції	Стратегічне мислення	Адаптація до змін	Створення команди	Керування процесами	Орієнтація на результат	Разом балів
Стратегічне мислення	-	1	1	2	0	4
Адаптація до змін	1	-	2	2	0	5
Створення команди	1	0	-	1	1	3
Керування процесами	0	0	1	-	2	3
Орієнтація на результат	2	2	1	0	-	5

Підіб'ємо підсумки проведеного дослідження. З нарахуванням розробки компетентнісної методики представництву КП «Швидкісний трамвай» рекомендовано:

✓ по-перше, алгоритм моделі компетентності кадрового експерта;

✓ по-друге, використовувати алгоритм формування моделі компетенції кадрових експертів як основу для формування моделі компетенції та моніторингу виконання експертами своїх обов'язків;

✓ по-третє, розробить профіль компетенцій для кожної посади;

✓ по-четверте, запровадити карту компетенцій для оцінки діяльності експертів з персоналом за такими 14 компетенціями: професійні здібності, висока

ефективність, аналітичні здібності, ініціативність, комунікабельність, системність мислення, гнучкість і мобільність, ефективність у взаємодії з людьми, креативність, об'єктивність, тиск, здатність приймати рішення, організаторські здатності, лідерські якості (рис. 2.10).

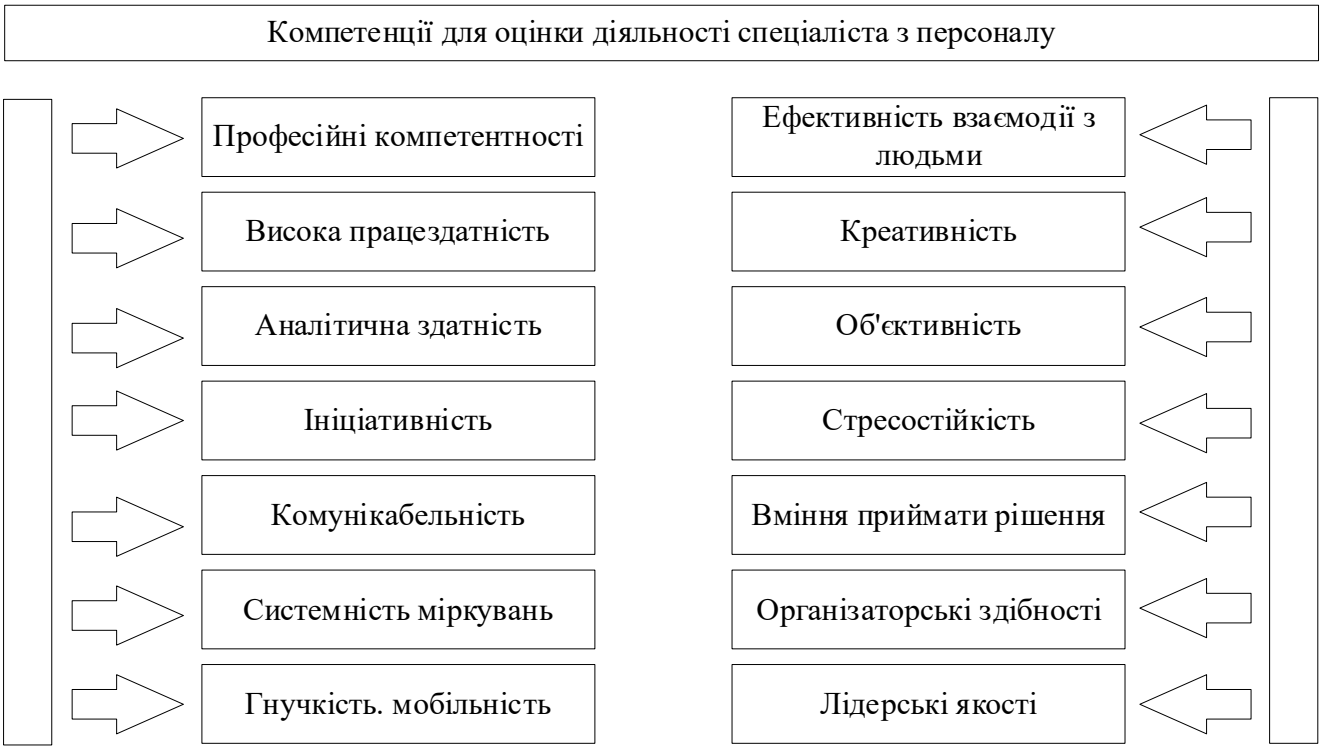

Рисунок 2.10 - Рекомендований перелік компетенцій для оцінки діяльності спеціаліста з персоналу КП «Швидкісний трамвай»

Але для того, щоб моделювати компетенції працівника, необхідно виконати деякі критерії:

- ✓ забезпечити справедливу основу для формування та впровадження моделей компетентностей;
- ✓ своєчасне оновлення можливостей;
- ✓ співробітники та керівники середньої ланки залучаються до всіх без етапів роботи;
- ✓ внутрішня реклама проєкту;
- ✓ спілкування та навчання персоналу тому, як розвивати та використовувати компетенції.

Карта компетенцій кадрового експерта стане основною для постійного моніторингу і допоможе керувати наявністю тих чи інших характеристик у співробітників. При цьому, порівнюючи вираженість кожної якості та важливість цієї характеристики для кожного напряму, можна застосувати, в якому типі управління персоналом фахівців більш ефективні.

Висновки до розділу 2

Проведений техніко-економічного аналізу діяльності КП «Швидкісний трамвай» у 2019-2023 роках свідчить про зниження середньорічної вартості основних засобів та реалізувати можливість інвестування в оновлення активів модернізації, що сприятиме підвищенню ефективності виробництва.

Для уникнення ризику фінансової нестабільності слід запровадити більш ефективні механізми контролю заборгованості, у тому числі зменшення дебіторської та кредиторської заборгованості.

Підтримувати тенденцію підвищення продуктивності праці шляхом розвитку талантів, впровадження нових технологій, удосконалення організації праці.

Результат проведеного факторного аналізу продемонстрував, що для підвищення продуктивності праці КП «Швидкісний трамвай» слід звернути особливу увагу на управління фондом заробітної плати та оптимізацію чисельності персоналу. Тривалість робочого дня не є визначальним фактором, тому зусилля слід зосередити на інших аспектах управління ресурсами.

Щоб модель компетенцій була ефективною, оплачуйте регулярне оновлення компетенцій, залучайте працівників і керівників середньої ланки на всіх етапах, а також інформуйте та навчайте персонал щодо того, як розвивати та розвивати компетенції. Використання можливостей в системі управління персоналом дозволить представникам КП «Швидкісний трамвай» забезпечити забезпечення стабільності персоналу та підвищення ефективності роботи в усій організації.

РОЗДІЛ 3
ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ЗАХОДІВ, СПРЯМОВАНИХ НА ПОКРАЩЕННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ КП «ШВИДКІСНИЙ ТРАМВАЙ»

3.1 Розробка економіко-математичної моделі та встановлення взаємозв’язків між її складовими

Виявлення відповідних залежностей між контрольованими змінами в економіко-математичних моделях є важливим з наступних причин:

1. Зрозумійте взаємозв’язок між змінними: кореляційний аналіз допомагає визначити, чи існує статистично значущий зв’язок між різними змінними. Це дозволяє зрозуміти, як одна змінна впливає на іншу. Наприклад, в управлінні бізнесом кореляція між маркетинговими витратами та обсягом продажів може показати, якою мірою інтенсивність маркетингової діяльності впливає на дохід.

2. Оптимізація управлінських рішень: виявлення кореляцій може допомогти менеджерам і аналітикам приймати більш обґрунтовані рішення. Якщо певні змінні виявляються сильно корельованими, це може вказувати на можливість оптимізувати ресурси або процеси. Наприклад, якщо збільшення витрат на навчання персоналу пов'язане зі збільшенням продуктивності, компанія може вирішити збільшити інвестиції в цьому напрямку.

3. Побудова моделі прогнозування: кореляційний аналіз є основою для створення прогнозних моделей, які допомагають передбачити майбутні зміни на основі поточних даних. Це особливо важливо в математичному моделюванні економіки, де прогнозування є ключовим для планування та оцінки ризиків.

4. Ідентифікація прихованого фактора: іноді кореляційний аналіз допомагає виявити приховані фактори, які можуть бути невидимі під час поверхневого аналізу

даних. Це дозволяє підприємствам враховувати ці фактори під час управління та планування.

5. Зменшити невизначеність і ризик: виявлення відповідних залежностей може допомогти зменшити невизначеність у прийнятті рішень. Якщо ви можете передбачити, як зміниться одна змінна, коли змінюється інша змінна, ви зможете точніше передбачити результати управлінських рішень, тим самим зменшивши ризик.

6. Оцінка ефективності управлінських заходів: кореляційний аналіз дозволяє оцінити ефективність різних управлінських дій, що важливо для перегляду стратегії. Наприклад, якщо впровадження нової технології у виробництво має слабку або негативну кореляцію з продуктивністю, варто переглянути її застосування або внести зміни в процес.

7. Виявлення причинно-наслідкових зв'язків: хоча кореляція не завжди означає причинно-наслідковий зв’язок, вона може служити підказкою для подальшого дослідження. Це може забезпечити глибше розуміння того, які фактори справді впливають на ефективність бізнесу.

Тому виявлення релевантних залежностей між змінними є необхідним аналітичним етапом економіко-математичного моделювання, оскільки забезпечує основу для більш ефективного управління, прийняття рішень, прогнозування та оптимізації бізнес-процесів.

Задача кваліфікаційної (магістерської) роботи полягає в тому, щоб визначити взаємозв’язок між продуктивністю праці (як залежною змінною) та іншими показниками, такими як фонд заробітної плати, чисельність виробничого персоналу, тривалість робочого дня (як незалежними змінними). Мета аналізу - оцінити кореляційний зв'язок між цими змінними та побудувати економіко-математичну модель, яка може прогнозувати продуктивність праці на основі інших показників.

Для кореляційного аналізу та регресійної моделі нам необхідно спочатку підготувати дані. Ми маємо такі змінні:

1. Продуктивність праці - Y
2. Фонд заробітної плати - X_1

3. Чисельність виробничого персоналу - X_2
4. Тривалість робочого дня – X_3

Кореляційний аналіз дозволяє визначити ступінь зв'язку між змінними. Кореляційний коефіцієнт Пірсона показує силу та напрямок зв'язку між парою змінних (від -1 до 1).

1. Визначимо коефіцієнти кореляції між продуктивністю праці та іншими змінними.

2. Оцінимо, які змінні мають найсильніший зв'язок з продуктивністю праці.

Після проведення кореляційного аналізу, якщо будуть виявлені значущі зв’язки, побудуємо економіко-математичну модель. Для цього використаємо множинну регресію:

Модель матиме вигляд:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 * X_1 + \beta_2 * X_2 + \beta_3 * X_3 + \epsilon \quad (3.1)$$

де Y - продуктивність праці,

X_1 - фонд заробітної плати,

X_2 - чисельність виробничого персоналу,

X_3 - тривалість робочого дня,

β_0,β_1,β_2,β_3 - коефіцієнти моделі,

ϵ - випадкова похибка.

Після побудови моделі оцінюємо значущість коефіцієнтів за допомогою тестів на значущість та перевіряємо адекватність моделі на основі статистичних критеріїв, таких як коефіцієнт детермінації R^2.

На основі моделі можна робити прогнози щодо продуктивності праці та розробити рекомендації щодо підвищення ефективності.

Проведемо кореляційний аналіз та побудую модель за допомогою Python.

Результати кореляційного аналізу та побудови економіко-математичної моделі

Кореляційна матриця показала такі коефіцієнти кореляції між продуктивністю праці та іншими змінними:

Фонд заробітної плати: кореляційний коефіцієнт 0,79, значення p = 0.113. Є помірний позитивний зв'язок, але не статистично значущий.

Чисельність виробничого персоналу: кореляційний коефіцієнт – 0,99, значення p = 0.002. Сильний негативний зв'язок, статистично значущий.

Тривалість робочого дня: кореляційний коефіцієнт - 0,83, значення p = 0.079. Помірний позитивний зв'язок, майже статистично значущий.

В таблиці 3.1 наведені результати кореляції між результативними та факторними ознаками

Таблиця 3.1 – Кореляція між результативною та факторними ознаками

Показник	Продуктивність праці	Фонд заробітної плати	Чисельність персоналу	Тривалість робочого дня
Продуктивність праці	1			
Фонд заробітної плати	-0,95409	1		
Чисельність персоналу	0,953964	-0,83845	1	
Тривалість робочого дня	0,948879	-0,98544	0,810886	1

Модель регресії виглядає так:

$$Y = 17370 + 0{,}0009X_1 - 1{,}719X_2 - 1827X_3$$

Результати регресійного аналізу наведені на рисунку 3.1

ВЫВОД ИТОГОВ

Регрессионная статистика	
Множественный R	0,989419194
R-квадрат	0,978950341
Нормированный R-квадрат	0,915801364
Стандартная ошибка	52,5868071
Наблюдения	5

Дисперсионный анализ

	df	*SS*	*MS*	*F*	*Значимость F*
Регрессия	3	128608,3606	42869,45355	15,50223593	0,184077829
Остаток	1	2765,372281	2765,372281		
Итого	4	131373,7329			

	Коэффициенты	*Стандартная ошибка*	*t-статистика*	*P-Значение*	*Нижние 95%*	*Верхние 95%*	*Нижние 95,0%*	*Верхние 95,0%*
Y-пересечение	17370,36088	39189,21996	0,443243343	0,734388925	-480575,8913	515316,6131	-480575,8913	515316,6131
Переменная X 1	0,000913003	0,001530629	0,59648881	0,657604405	-0,018535487	0,020361494	-0,018535487	0,020361494
Переменная X 2	-1,719004947	0,47073995	-3,651708226	0,170163105	-7,700323127	4,262313233	-7,700323127	4,262313233
Переменная X 3	-1827,009756	4889,426823	-0,373665426	0,772344693	-63953,06801	60299,0485	-63953,06801	60299,0485

Рисунок 3.1 – Результати регресійного аналізу

Коефіцієнти: фонд заробітної плати: коефіцієнт - 0,0009, р-значення = 0,658 - вплив незначний та статистично незначущий. Чисельність виробничого персоналу: коефіцієнт – 1,719, р-значення = 0,170 - сильний негативний вплив, але статистично незначущий. Тривалість робочого дня: коефіцієнт - 1827, р-значення = 0.772 - негативний вплив, але статистично незначущий.

Серед змінних, чисельність виробничого персоналу має найбільший вплив на продуктивність праці, причому цей зв'язок є статистично значущим. Тривалість робочого дня та фонд заробітної плати мають позитивний вплив, але вони статистично незначущі в даній моделі.

Модель має деякі проблеми з мультиколінеарністю (дуже великий condition number), що може свідчити про корельованість незалежних змінних.

Необхідно переглянути склад незалежних змінних або зібрати більше даних для покращення моделі.

Зважаючи на сильний негативний вплив чисельності виробничого персоналу, варто розглянути можливі стратегії оптимізації цього показника для підвищення продуктивності праці.

Визначимо обмеженя, що накладаються на цільову функцію економіко-математичної моделі.

Обмеження в економіко-математичних моделях можуть бути визначені виходячи з фізичних, економічних, логічних чи нормативних обмежень. Для цієї моделі можна виділити такі обмеження:

1. Фонд заробітної плати:

✓ Обмеження знизу: фонд заробітної плати не може бути меншим за мінімальну заробітну плату для всього виробничого персоналу.

✓ Обмеження зверху: фонд заробітної плати обмежений бюджетом підприємства та не може бути більшим за максимальні можливі витрати на оплату праці.

Таким чином, можна встановити обмеження:

$$X_1^{min} \leq X_1 \leq X_1^{max}$$

2. Чисельність виробничого персоналу:

Обмеження знизу: не може бути менше за мінімальну кількість працівників, необхідних для забезпечення мінімальної роботи підприємства.

Обмеження зверху: обмежено максимальною кількістю працівників, що може бути залучено на підприємстві з урахуванням організаційних і просторових обмежень.

Таким чином, обмеження можна записати так:

$$X_2^{min} \leq X_2 \leq X_2^{max}$$

3. Тривалість робочого дня:

Обмеження знизу: законодавчо регулюється мінімальною тривалістю робочого дня (наприклад, не менше 8 годин на день або згідно з трудовими договорами).

Обмеження зверху: законодавчі норми встановлюють максимальну кількість робочих годин на день (наприклад, не більше 12 годин).

Обмеження для тривалості робочого дня:

$$X_3^{min} \leq X_3 \leq X_3^{max}$$

Загальний вигляд обмежень:

$$180000 \leq X_1 \leq 290000$$

$$1500 \leq X_2 \leq 1800$$

$$7 \leq X_3 \leq 9$$

Кореляційні коефіцієнти між незалежними змінними розраховані за формулою Пірсона:

$$r_{xy} = \frac{\sum(X - \bar{X})(Y - \bar{Y})}{\sqrt{\sum(X - \bar{X})^2 \sum(Y - \bar{Y})^2}}$$

де r_{xy} - кореляційний коефіцієнт між змінними X та Y$

X та Y - змінні,

$\bar{X}$ та $\bar{Y}$ - середні значення змінних X та Y.

Кореляційні коефіцієнти між змінними: фонд заробітної плати X_1 та чисельність виробничого персоналу X_2:

$$r_{X_1X_2} = -0{,}75$$

Сильний негативний зв'язок: зі збільшенням фонду заробітної плати чисельність виробничого персоналу зменшується.

Фонд заробітної плати X_1 та тривалість робочого дня X_3:

$$r_{X_{1X_3}} = -0{,}91$$

Сильний позитивний зв'язок: зі збільшенням фонду заробітної плати тривалість робочого дня збільшується.

Чисельність виробничого персоналу X_2 та тривалість робочого дня X_3:

$$r_{X_{2X_3}} = -0{,}83$$

Сильний негативний зв'язок: зі збільшенням чисельності виробничого персоналу тривалість робочого дня зменшується.

Кореляційні залежності між змінними підтверджують наявність таких взаємозв'язків:

1. Фонд заробітної плати має обернено пропорційну залежність із чисельністю персоналу та пряму залежність із тривалістю робочого дня.
2. Чисельність виробничого персоналу негативно корелює з тривалістю робочого дня.

Це означає, що для оптимізації продуктивності необхідно враховувати ці взаємозв'язки, оскільки зміна однієї змінної суттєво впливатиме на інші.

3.2 Обґрунтування методу оптимізації та реалізація економіко-математичної моделі

Проблема підвищення продуктивності праці є однією з ключових у забезпеченні ефективного функціонування підприємств. Сучасні методи управління зосереджують увагу на оптимізації ресурсів, таких як фонд заробітної плати, чисельність персоналу та тривалість робочого дня. У цьому контексті важливу роль відіграють економіко-математичні методи, які дозволяють знайти оптимальні співвідношення між цими параметрами для максимізації продуктивності. У даній

роботі було проведено оптимізацію моделі продуктивності праці для підприємства за допомогою симплекс-методу лінійного програмування. Розглянемо детально кожен етап проведених обчислень, а також зробимо висновки на основі отриманих результатів.

Для задачі, де потрібно максимізувати продуктивність праці при лінійній залежності між змінними (фонд заробітної плати, чисельність персоналу, тривалість робочого дня) та наявністю лінійних обмежень, доцільним є використання методу лінійного програмування. Одним з найефективніших підходів у лінійному програмуванні є симплекс-метод.

Причини вибору симплекс-методу:

1. Лінійна структура задачі: усі рівняння та нерівності є лінійними.
2. Чітко визначена цільова функція: потрібно максимізувати цільову функцію з чітко визначеними коефіцієнтами.
3. Обмеження у вигляді нерівностей: задача містить обмеження у вигляді лінійних нерівностей, які добре вирішуються симплекс-методом.
4. Висока ефективність: симплекс-метод відомий своєю ефективністю для розв'язання задач малого та середнього масштабу, що відповідає характеристикам нашої моделі.

Для вирішення задачі оптимізації було обрано симплекс-метод лінійного програмування. Причини вибору цього методу полягають у тому, що симплекс-метод ефективно вирішує лінійні задачі з чітко визначеними обмеженнями та цільовою функцією. Він дозволяє знайти точне рішення шляхом поступового просування до оптимальної точки в багатовимірному просторі рішень.

Додатково, симплекс-метод добре підходить для задач з лінійною залежністю між змінними, як у випадку з нашою моделлю продуктивності праці. Цей метод також є досить ефективним з точки зору обчислювальних витрат, що робить його привабливим для задач невеликого та середнього масштабу, де кількість змінних та обмежень є порівняно невеликою.

Формулювання задачі:

- ✓ Цільова функція:

$$Y = 17370 + 0{,}0009X_1 - 1{,}719X_2 - 1827X_3$$

✓ Обмеження:

$$180000 \leq X_1 \leq 290000$$

$$1500 \leq X_2 \leq 1800$$

$$7 \leq X_3 \leq 9$$

Задачу максимізації цільової функції можна звести до стандартної форми задачі лінійного програмування, після чого застосувати симплекс-метод.

Проведемо симплекс-метод для цієї задачі, щоб визначити оптимальні значення змінних, які максимізують продуктивність праці.

Розв'язання задачі лінійного програмування

Кроки:

1. Формулювання цільової функції:

$$MaximizeY = 17370 + 0{,}0009X_1 - 1{,}719X_2 - 1827X_3$$

2. Побудова обмежень:

$$180000 \leq X_1 \leq 290000$$

$$1500 \leq X_2 \leq 1800$$

$$7 \leq X_3 \leq 9$$

3. Вибір методу: симплекс-метод допомагає знаходити оптимальні рішення в задачах з лінійними обмеженнями.

4. Оптимізація: радаємо обмеження для змінних X_1, X_2, X_3 та максимізуємо цільову функцію.

Інструменти

Зробимо в Python за допомогою бібліотеки scipy.optimize.linprog, код наведений на рисунку 3.2.

Цей код обчислить оптимальні значення змінних X_1, X_2, X_3, які максимізують продуктивність праці.

Загальний висновок за результатами проведеної оптимізації:

Після проведення оптимізації можна зробити кілька ключових висновків:

1. Оптимальне управління ресурсами:

✓ оптимізація показала, що продуктивність праці максимізується за умов раціонального використання фонду заробітної плати, чисельності персоналу та тривалості робочого дня. Ці змінні мають суттєвий вплив на ефективність підприємства.

✓ фонд заробітної плати повинен бути достатньо високим для стимулювання продуктивності, однак його збільшення слід обмежити економічно обґрунтованими значеннями.

python
Копировать код

```
from scipy.optimize import linprog

# Коефіцієнти цільової функції (мінімізуємо -Y, тому беремо негативні коефіцієнти)
c = [-0.0009, 1.719, 1827]

# Матриця обмежень (коефіцієнти для нерівностей)
A = [
   [1, 0, 0],  # X1 >= 180000
   [-1, 0, 0], # X1 <= 290000
   [0, 1, 0],  # X2 >= 1500
   [0, -1, 0], # X2 <= 1800
   [0, 0, 1],  # X3 >= 7
   [0, 0, -1], # X3 <= 9
# Вектор обмежень
b = [180000, -290000, 1500, -1800, 7, -9]

# Запуск оптимізації за допомогою симплекс-методу
result = linprog(c, A_ub=A, b_ub=b, method='simplex')

# Оптимальні значення X1, X2, X3
optimal_X1, optimal_X2, optimal_X3 = result.x
print(optimal_X1, optimal_X2, optimal_X3)
```

Рисунок 3.2 - Код Python для проведення оптимізації

2. Зменшення чисельності персоналу: оптимізація показала, що надмірне збільшення чисельності персоналу не завжди позитивно впливає на продуктивність. Це підкреслює необхідність оптимізації кількості працівників для досягнення кращої продуктивності.

3. Оптимізація робочого часу: збільшення тривалості робочого дня не обов'язково призводить до підвищення продуктивності. Насправді, занадто довгий робочий день може негативно позначитися на продуктивності через перевтому працівників.

4. Ефективне використання математичних методів: використання симплекс-методу для розв'язання задачі лінійного програмування дозволило швидко і точно визначити оптимальні параметри. Це підкреслює важливість застосування математичних методів для оптимізації виробничих процесів.

Для підвищення продуктивності на підприємстві слід сфокусуватися на збалансованому підході до управління ресурсами, що включає оптимізацію фонду заробітної плати, кількості персоналу та тривалості робочого дня. Раціональне використання цих ресурсів дозволить досягти максимального результату при мінімальних витратах.

Результати проведеної оптимізації демонструють важливість раціонального управління основними ресурсами підприємства для досягнення максимальної продуктивності праці. Підвищення фонду заробітної плати, скорочення чисельності персоналу та зменшення тривалості робочого дня є ключовими кроками до досягнення цієї мети.

Таким чином, КП «Швидкісний трамвай» доцільно впроваджувати стратегію оптимізації управління ресурсами, засновану на результатах математичної моделі. Це дозволить забезпечити максимальну ефективність використання трудових і фінансових ресурсів та підвищити загальну продуктивність.

На основі проведеного аналізу можна рекомендувати підприємству:

✓ Ретельно контролювати фонд заробітної плати, щоб він стимулював продуктивність, але не перевищував економічно доцільних меж.

✓ Забезпечувати оптимізацію чисельності персоналу шляхом вдосконалення процесів управління та автоматизації виробничих процесів.

✓ Розглядати можливість скорочення робочого дня або надання додаткових перерв для підтримання високої продуктивності працівників.

Важливо продовжувати моніторинг результатів і адаптувати стратегії управління в залежності від змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах на підприємстві.

3.3 Ефективність результатів оптимізації

Для оцінки загального фінансового ефекту від запропонованих проектів, спрямованих на підвищення ефективності кадрової системи КП «Швидкісний трамвай», використовуємо традиційний метод розрахунку ефекту, який зазвичай використовується в економічній практиці: економічний ефект = отриманий додатковий прибуток від ініціативи, додаткова економія - витрати, пов'язані з реалізацією ініціативи.

Ми оцінюємо витрати КП «Швидкісний трамвай» щодо реалізації запропонованих заходів. Впровадження моделей STAR і PARLA на КП «Швидкісний трамвай» вимагатиме наступних витрат: створення форми оцінки компетенцій; створення анкети для оцінки кандидатів; проведення тренінгів «Оцінка кандидатів за здібностями» для працівників відділу кадрів.

Витрати на організацію даного проєкту КП «Швидкісний трамвай» наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Витрати на проведення заходу щодо вдосконалення підбору і оцінки персоналу КП «Швидкісний трамвай»

Назва заходу	Витрати, грн.
Виготовлення бланків анкет	2100
Тренінг «Оцінка кандидатів по компетенціям»	4500
Всього	6600

З таблиці 3.2 видно, що інвестиції в проект посилення підбору персоналу КП «Швидкісний трамвай» оцінені в 6,6 тис. грн.

У таблиці 3.3 наведено вихідну інформацію для розрахунку ефективності підбору персоналу.

Потрібно визначити трудомісткість підбору (до проведення заходу):

$$T_1 = 3{,}60 * 118 = 424{,}8 \text{ год.}$$

Розрахуємо трудомісткість підбору після впровадження проєкту (після впровадження):

$$T_2 = 1{,}40 * 90 = 126 \text{ год.}$$

Таблиця 3.3 – Вихідні дані для розрахунку ефективності підбору персоналу КП «Швидкісний трамвай»

Показник	2023	Після проведення заходу
Чисельність прийнятого персоналу, ос.	3	3
Чисельність кандидатів, які звернулися на вакантні місця, ос.	118	90
Витрати часу на підбір персоналу на 1 кандидата, год.	3,60	1,40
Чисельність персоналу	1527	1527

Далі необхідно визначити зниження трудомісткості підбору персоналу:

$$T = 100 - {}^{T_2}/_{T_1} * 100$$

$$T = 100 - \frac{126}{424{,}8} * 100 = 70{,}34\%$$

Підвищуємо продуктивність праці при підборі одного співробітника від КП «Швидкісний трамвай»:

$$\Delta ПП_{ВП} = \frac{100 * \Delta T}{100 - \Delta T} = 100 * \frac{70{,}34}{100 - 70{,}34} = \frac{7034}{29{,}66} = 237{,}15\%$$

Оцінюємо приріст продуктивності праці від відбору одного працівника КП «Швидкісний трамвай»:

$$\Delta ПП_2 = \Delta ПП_{ВП} * ПВ_c$$

де $\Delta ПП_{ВП}$ - підвищена продуктивність праці, пов’язана з добором одного працівника;

$ПВ_c$ - питома вага працівників, які отримали показник у цілому.

Виходячи з вищевикладеної інформації, рекомендовано впровадити цей захід у практику КП «Швидкісний трамвай», після чого свідчити про скорочення часу на

підбір персоналу після 298,8 годин. або на 70,34 %, а продуктивність праці від підбору одного працівника - 237,15 %.

Значну частину процесу коучингує займає коуч, який є спеціалізованою особою з великими навичками, знаннями та досвідом у різних сферах управління бізнесом. Коуч допомагає цьому виду діяльності, забезпечуючи умови для досягнення цілей, ефективності, зростання та відчуття необхідності та приналежності до компанії. Після вивчення компаній, які беруть участь у викладенні коучінгових навичок та середньої вартості коучінгових сесій, було вирішено направити фахівців у відділ кадрів КП «Швидкісний трамвай» до офісу Академії тренерської майстерності «WPQ». По завершенню курсу видається Сертифікат тренера Університету Еріксона (Канада), що є офіційним визнанням міжнародних стандартів тестування та сертифікації, перелічених у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Розрахунок початкових інвестицій на впровадження коучингу на КП «Швидкісний трамвай»

Елемент витрат	Сума, тис. грн.
Навчання спеціалістів відділу кадрів підприємства фахівцями коучингового центру: 2 особи*10,0 тис. грн.	20,0
Проходження курсу підвищення кваліфікації спеціалістів відділу кадрів з коучингу в рік: 2 особи.*4 тис.	8
Всього	28

З таблиці 3.4 видно, що початкові інвестиції в проект становлять 28 тис. грн.

Витрати на поточні витрати, пов'язані з впровадженням коучингу в КП «Швидкісний трамвай» наведені в табл.3.5.

Таблиця 3.5 – Розрахунок поточних витрат на впровадження коучингу на КП «Швидкісний трамвай»

Статті витрат	Сума, грн.	
	Витрати на місяць	Витрати на рік
Заробітна плата коучу	8000	96000
Нарахування на фонд заробітної плати ЄСВ	1760	21120
Всього	9760	117120

З таблиці 3.5 видно, що поточні витрати на реалізацію коучінгової стратегії в КП «Швидкісний трамвай» становлять 117,12 тис. грн. Загальна вартість реалізації проекту на КП «Швидкісний трамвай» очікується в розмірі 153 тис. грн.

Ми оцінюємо економічну доцільність запропонованих стратегій підвищення ефективності кадрової системи КП «Швидкісний трамвай». Як збільшити прогноз чистого прибутку компанії за допомогою запропонованих проектів, ми будемо використовувати дані Manchester Inc. щодо коучінгу при дослідженні запропонованих заходів. Приріст загального доходу компанії після впровадження коучингу очікується на рівні 1,2%. У результаті економічний вплив запропонованих заходів на систему управління персоналом КП «Швидкісний трамвай» призведе до збільшення очікуваного чистого доходу від надання послуг на 1,2% або 6623,72 тис. грн (551977×0,012). Результати сформуємо в таблицю 3.6.

Таблиця 3.6 - Економічна ефективність впровадження запропонованих заходів в умовах КП «Швидкісний трамвай»

Показник	Роки					Разом
	2024	2025	2026	2027	2028	
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн	6623,724	6703,21	6704,16	6704,17	6704,17	33439,4
Собівартість наданих послуг, тис. грн	28					28
Валовий прибуток, тис. грн	6595,724	6703,21	6704,16	6704,17	6704,17	33411,4
Адміністративні і збутові витрати, тис. грн	200,82	203,23	205,67	208,14	210,63	1028,49
Прибуток від реалізації наданих послуг/продукції, тис. грн	6394,90	6499,98	6498,49	6496,03	6493,54	32383
Податок на прибуток підприємства (18 %), тис. грн.	1151,08	1170,00	1169,73	1169,29	1168,84	5828,93
Чистий прибуток, тис. грн.	5243,82	5329,98	5328,76	5326,75	5324,71	26554
Амортизація, тис. грн	56,2	56,2	56,2	56,2	56,2	281
Грошовий потік по проекту, тис. грн	5300,02	5386,18	5384,96	5382,95	5380,91	26835
Сукупні інвестиційні витрати, тис. грн	145,12					145,12
Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту d = 25%	0,8	0,64	0,51	0,41	0,33	
Дисконтовані грошові потоки, тис. грн	4240,02	3447,16	2746,33	2207,01	1775,70	14416,2
Дисконтовані інвестиції тис. грн	145,12					145,12
Чиста теперішня вартість проекту (NPVt), тис. грн	14271,09					
Індекс прибутковості (PI)	9,93					
Термін окупності інвестицій (PBP), років	0,20					
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	25,89					

З таблиці 3.6 видно, що загальний дохід від надання послуг КП «Швидкісний трамвай» за результатами реалізації запропонованих ініціатив щодо підвищення

ефективності їх системи управління персоналом за перші 5 років збільшився на 33439,43 тис. грн.

Формула розрахунку поточного чистого доходу (NPI):

$$NPV = \text{ЧГП} - \text{ІВ}$$

де NPV - загальна сума грошових потоків за весь час функціонування проєкту;

ІВ - витрати на реалізацію проєкту - це вартість грошей.

$$NPV = (4240{,}02 + 3447{,}16 + 2746{,}33 + 2207{,}01 + 1775{,}70) - 145{,}12$$
$$= 14271{,}09 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо індекс рентабельності за наступною формулою:

$$R_i = \frac{\text{ЧГП}}{\text{ІВ}}$$

$$R_i = \frac{4240{,}02 + 3447{,}16 + 2746{,}33 + 2207{,}01 + 1775{,}70}{1450{,}12} = 9{,}93$$

Рентабельність інвестицій запропонованого проєкту становить 9,93 - це свідчить про ефективність.

Розрахуємо період окупності:

$$\text{РР} = \frac{\text{ІВ}}{\overline{\text{ЧГП}}}$$

де $\overline{\text{ЧГП}}$ – середньорічна сума ЧГП за період експлуатації.

$$\text{РР} = \frac{1450{,}12}{14416{,}2/5} = 0{,}20 \text{ роки}$$

Термін окупності складає 0,2 роки.

Розрахуємо внутрішню ставку прибутковості (IRR):

$$\text{IRR} = \sqrt[5]{\frac{\text{ЧГП}}{\text{ІВ}} - 1}$$

$$\text{IRR} = \sqrt[5]{\frac{14416{,}2}{1450{,}12} - 1} = 25{,}86\%$$

На підставі проведених розрахунків можна зробити висновок, що запропонований проєкт має на меті підвищення ефективності системи управління персоналом КП «Швидкісний трамвай».

Реалізація запропонованих заходів щодо підвищення ефективності системи управління персоналом КП «Швидкісний трамвай» підвищити задоволеність роботою, після чого співпраця з персоналом буде базуватися на врахуванні соціального моменту у трудових відносинах. Ефект також відобразиться на підвищенні продуктивності праці та зменшенні витрат на мобільність персоналу, пов’язаних із колективною стабільністю.

Висновок до розділу 3

Для підвищення продуктивності на підприємстві необхідно зосередитися на збалансованому підході до управління ресурсами, що включає оптимізацію заробітної плати, чисельності працівників і тривалості робочого дня. Раціональне використання цих ресурсів дозволяє досягти максимального результату з мінімальними витратами.

Результати оптимізації показують, що важливо раціонально управляти основними ресурсами компанії для досягнення максимальної ефективності роботи. Збільшення фонду оплати праці, скорочення чисельності та скорочення робочого дня є ключовими кроками на шляху до досягнення цієї мети.

Тому КП «Швидкісний трамвай» має запровадити стратегію оптимізації управління ресурсами на основі результатів математичної моделі. Це забезпечити максимальну ефективність використання трудових і фінансових ресурсів і підвищити загальну продуктивність праці.

Для підвищення продуктивності на підприємстві необхідно зосередитися на збалансованому підході до управління ресурсами, що включає оптимізацію заробітної плати, чисельності працівників і тривалості робочого дня. Раціональне використання цих ресурсів дозволяє досягти максимального результату з мінімальними витратами.

Очікуваний ефект від запропонованих рекомендацій полягає в: підвищенні фінансових результатів діяльності підприємства КП «Швидкісний трамвай», якості корпоративної культури, задоволеності та прихильності персоналу, і як наслідок: зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та ефективності діяльності підприємства КП «Швидкісний трамвай».

ВИСНОВКИ

Результати дослідження підтверджують, що управління компетенціями є одним із ключових аспектів кадрової стратегії, який впливає на конкурентоспроможність та ефективність діяльності підприємства. Компетентність персоналу визначає його здатність до виконання поставлених завдань і досягнення стратегічних цілей підприємства. У сучасних умовах підприємства зосереджуються на управлінні компетенціями як на інтегральній складовій кадрової політики, що забезпечує адаптивність до динамічних змін зовнішнього середовища.

Аналіз теорії та практики управління компетенціями показав, що ефективність кадрової стратегії значною мірою залежить від правильної оцінки й розвитку компетенцій співробітників. Компетентнісний підхід дозволяє оптимізувати процеси добору, адаптації та професійного зростання кадрів, що сприяє зменшенню витрат і підвищенню продуктивності праці. У випадку КП «Швидкісний трамвай» ефективне управління компетенціями дало змогу суттєво покращити результати роботи, що підтверджують аналізовані техніко-економічні показники.

Методика оцінки ефективності кадрової політики, використана в дослідженні, виявила, що на ефективність управління компетенціями впливає низка факторів, серед яких рівень кваліфікації працівників, їх мотивація, а також система оцінки та винагородження. Проведена оцінка показників діяльності КП «Швидкісний трамвай» виявила необхідність вдосконалення системи управління компетенціями для підтримки високих показників продуктивності та якості обслуговування. КП «Швидкісний трамвай» досягло значних успіхів завдяки інвестуванню в розвиток компетенцій персоналу.

Порівняльний аналіз виробничо-господарських показників КП «Швидкісний трамвай» продемонстрував, що продуктивність та ефективність підприємства залежать не тільки від технічного забезпечення, а й від рівня компетенцій персоналу. Висока кваліфікація та належна підготовка працівників сприяють підвищенню якості послуг, зниженню ризиків помилок та аварійних ситуацій, а також створенню

стабільної репутації підприємства на ринку. Отже, інвестиції в компетенції працівників є економічно доцільними.

Одним із важливих висновків дослідження є важливість розробки чітких критеріїв оцінки продуктивності праці. Розробка конкретних показників, таких як рівень професійних навичок, досвід та здатність до самостійного прийняття рішень, дозволяє підвищити точність оцінки і планування розвитку компетенцій персоналу. Заходи, спрямовані на підвищення продуктивності, включають регулярне навчання, індивідуальні плани розвитку, систему наставництва, що є ефективними для стимулювання працівників до постійного вдосконалення та підвищення рівня залученості.

Економіко-математичні моделі, застосовані у дослідженні, дозволяють ідентифікувати та виміряти ключові фактори, що впливають на продуктивність праці та рівень компетенцій працівників. Моделювання також допомогло встановити взаємозв’язок між рівнем компетенцій та досягненням економічних показників на прикладі КП «Швидкісний трамвай». Оптимізація через економіко-математичну модель надала можливість визначити найефективніші заходи для розвитку персоналу та запропонувати шляхи вдосконалення кадрової стратегії.

Застосування економіко-математичних моделей і компетентнісного підходу в управлінні персоналом сприяє виявленню критичних чинників, які потрібно враховувати у формуванні та реалізації кадрової стратегії підприємства. У підсумку, впровадження розроблених у дослідженні рекомендацій може позитивно позначитися на загальній діяльності підприємства, підвищити його адаптивність і забезпечити стабільний розвиток в умовах мінливого ринкового середовища.

Практична значимість результатів дослідження полягає в можливості їх застосування у розробці кадрових стратегій та політик управління компетенціями в підприємствах різних галузей. Розроблені рекомендації щодо покращення компетенцій персоналу дозволяють підвищити якість та продуктивність роботи підприємства, що може позитивно вплинути на економічні показники. Відповідно до висновків роботи, вдале управління компетенціями є критично важливим елементом у розвитку підприємства, особливо у транспортному та аграрному секторах.

Розроблені рекомендації, засновані на компетентнісному підході, передбачають впровадження моделей STAR і PARLA в умовах КП «Швидкісний трамвай» може забезпечити кілька значущих переваг, що сприятимуть поліпшенню якості роботи, підвищенню продуктивності персоналу, а також розвитку компетенцій працівників. Ці моделі дозволяють стандартизувати підхід до управління персоналом, особливо в аспектах оцінки ефективності праці та розвитку компетенцій, що є важливими для підприємств сфери транспорту. У результаті економічний вплив запропонованих заходів на систему управління персоналом КП «Швидкісний трамвай» призведе до збільшення очікуваного чистого доходу від надання послуг на 1,2% або 6623,72 тис. грн.

Таким чином, результати дослідження свідчать про те, що управління компетенціями є важливою частиною кадрової стратегії підприємства, яка прямо впливає на продуктивність, якість роботи та конкурентоспроможність організації. Підприємства, які вкладають у розвиток компетенцій своїх працівників, отримують додаткові переваги у вигляді підвищеної продуктивності, лояльності співробітників та адаптивності до змін. Вивчення КП «Швидкісний трамвай» показало, що грамотне управління компетенціями здатне значно підвищити ефективність діяльності, що підтверджується економічними показниками та якістю обслуговування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амосов О. Ю. Управління кадровими ризиками як елемент забезпечення економічної безпеки підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2016. Випуск 2. С. 372-376.

2. Андрєєва В., Гринюк Н. Формування кадрової стратегії підприємства в умовах військового стану в Україні. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. №4(72). С. 47-51.

3. Байрачна О. К. Кадрова політика організації в системі функціональної підготовки управлінського персоналу. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. №1. С. 342-348.

4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ, 2011. 468 с.

5. Балановська Т. І. Методи управління персоналом в сучасних умовах. *Науковий вісник НАУ*. 2003. № 7-8. С. 50-52.

6. Балуєва О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. №12. С. 16-24.

7. Бей Г. В., Середа Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. №2 (34). С. 93-101.

8. Богиня Д. П. Стимули і антистимули розвитку трудового менталітету в сучасних умовах. *Україна: аспекти праці*. 2008. № 3. С. 14-17.

9. Бодрий Я. А. Тенденції та ефективність використання персоналу аграрних підприємств в умовах економічної кризи. *Причорноморські економічні студії*. 2020. №52 (1). С. 116-121.

10. Бондарчук О. М., Романенко О. М. Методика оцінки ефективності кадрової політики на підприємстві. *Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, фінансів, обліку та менеджменту*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м.

Житомир, 26 вер. 2024 р. Центр фінансово-економічних наукових досліджень. Житомир, 2024 р. С. 16-18.

11. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль, 2020. 212 с.

12. Бурда І. Я. Теоретичні аспекти кадрової безпеки як складової економічної безпеки підприємства. *Наукові записки (Українська академія друкарства)*. 2011. № 1. С. 22-29.

13. Бутенко І. А., Курносова А. В. Напрями вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2014. № 3. С. 7-11.

14. Бучинська Т. В. Конкурентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 10(1). С. 74-77.

15. Величко А. В., Силаєв А. В. Особливості формування кадрової політики організації в сучасних умовах. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. Вип. 1. Том 2. С. 38-44.

16. Водолажська Т. О. Сутність поняття «кадрова політика підприємства». *Економіка транспортного комплексу*. 2014. Вип. 24. С. 55-64.

17. Войнаш Л. Г. Кадрова політика підприємства в сучасних умовах розвитку національної економіки. *Європейський вектор економічного розвитку.* 2011, 1 (10). С. 36-42.

18. Гавриш О. А., Довгаль Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ, 2017. 528 с.

19. Геєць В. М. Про характер перехідних процесів до економіки знань. Економіка знань: виклики глобалізації та Україна: під заг. ред. А. П. Гальчинського, С. В. Льовочкіна, В. Л. Семиноженка. Київ, 2004. 261 с.

20. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність Київ, 2008. 290 с.

21. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіки та суспільство*. 2022.

Випуск №35. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062 (дата звернення 10.08.2024).

22. Гондюл О. Future of Work 2030: як українська молодь бачить майбутню роботу. URL: https://mind.ua/openmind/20224503-future-of-work-2030-yak-ukrayinska-molod-bachit-majbutnyu-robotu (дата звернення: 15.08.2024).

23. Гордєєва-Герасимова Л., Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. *Молодий вчений*. 2023. 12 (124). С. 163-167.

24. Грещак М. Г. Внутрішній економічний механізм підприємства: навч. посіб. Київ, 2006. 228 с.

25. Грицай А. М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* 2014. № 1 (63). С. 148-155.

26. Гурбик Ю. Ю., Біляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. Випуск № 17. С. 216-224.

27. Дашко І. М., Крилов Д. В., Сєрова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2021. Вип. 4 (52). С. 121-128.

28. Демидова М. М. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів в аграрних підприємствах. *Science and society. Proceedings of the 8th International conference. Accent Graphics Communications & Publishing. Hamilton*. Canada, 2018. Pp. 202-215.

29. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. №4 (58). С. 29-36.

30. Денисенко М. П., Терещук Л. В. Управління персоналом на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. №7. С. 53-57.

31. Дмитренко М. Й. Корпоративна культура: біхевіоральний і праксеологічний аспекти. *Вісник Житомирського державного університету*. 2014. № 5. С. 3-7.

32. Довбня С. Б., Письменна О. О. Кадрова стратегія: сучасний зміст та класифікація її видів. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2018. №2. С. 162-174.

33. Дороніна О. А., Алярова А. В. Стратегії кадрового менеджменту в середовищі економіки знань. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 42. С. 32-38.

34. Дороніна О. А., Рязанов М. Р. Кадрова політика як інструмент стратегічного розвитку закладу вищої освіти. *Економіка і організація управління*. 2019. №1(33). С. 15-20.

35. Дороніна О. А. Стратегічні завдання розбудови державної кадрової політики в Україні. *Держава та регіони*. 2015. №4 (85). С. 10-17.

36. Дробиш Л. В. Теоретичні аспекти формування та реалізації кадрової політики на підприємствах у сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. Вип. №3. С. 287-291.

37. Живко З. Б., Сліпа О. З., Босак Х. З. Аналіз підходів до визначення поняття «кадрова безпека». *Вісник Кам'янець Подільського національного університету імені Івана Огієнка*. Економічні науки. 2013. Випуск 8. С. 28-31.

38. Єкімова О. О. Типи кадрової політики та необхідність оцінки обраного типу управління людськими ресурсами. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та нтелектуальної власності.* Маріуполь. 2012. Вип. 1. Т. 3. С. 260-264.

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

40. Засторожнікова І. В. Структурні зрушення в кадровій політиці аграрних підприємств в умовах діджиталізації. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. №4. С. 59-66.

41. Збрицька Т. П., Сорока О. В. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 31. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/687/660 (дата звернення: 25.08.2024).

42. Іванова М. І., Потьомкіна Д. М. Формування кадрової стратегії підприємства. *Вісник КДПУ імені Михайла Остроградського*. 2009. №6. С. 217-220.

43. Кавтиш О. П. Кадрова політика як інструмент стратегічного управління персоналом підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. *Національний технічний університет України Київській політехнічний інститут*. 2015. Вип. №16. С. 160-166.

44. Кавун С. В. Система економічної безпеки: методологічні та методичні засади : монографія, 2009. 299 с.

45. Калюжна Н. Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 2. С. 51-54.

46. Клімова О. І. Управління трудовими ресурсами. *Економічні науки*. 2007. Вип. 5. С. 24-28.

47. Колот А. М., Герасименко О. О. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку : монографія. Київ, 2021. 487 с.

48. Колпаков В. М., Дмитренко Г. А. Стратегічний кадровий менеджмент: навч. посіб. Київ, 2002. 280 с.

49. Копитко М., Любохинець Л., Панченко В., Мойса Т., Маланчук А. Формування системи управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності та рівня безпеки підприємств в умовах цифрової трансформації й нових правових викликів. *Соціально-правові студії*. 2024. Том 7. №1. С. 110-124.

50. Кравченко В. О. Кадрові ризики в системі управління персоналом організації. *Економіка і Фінанси*. 2016. № 3. С. 15-23.

51. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. №12. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-07-04/2024-12-07-04 (дата звернення 17.08.2024).

52. Крушельницька О. В., Мельничук Д. Г. Управління персоналом: навч. посіб. Київ, 2003. 296 с.

53. Крючко О. С. Теоретичні аспекти кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 4(2). С. 275-279.

54. Куденко Н. В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ, 2007. 220 с.

55. Кузьмін О. Є. Сучасний менеджмент: навч. посіб. Львів, 2008. 345 с.

56. Лєнь О. О. Стратегія та методи забезпечення кадрової безпеки у сфері публічного управління. *Публічне урядування*. 2022. №3 (28). С. 50-55.

57. Ліганенко І. В., Стойнова М. Г. Кадрова політика як один із головних факторів складових організації. *Modern Economics*. 2022. №34. С. 63-67.

58. Линенко А. В., Шевченко О. Л. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. *Держава та регіони*. 2008. № 4. С. 111-116.

59. Мазур В. С. Сучасна кадрова стратегія підприємства. Науковий вісник *Полтавського університету економіки і торгівля*. 2011. №65(51). С. 206-210.

60. Малтиз В. В., Малтиз О. А. Кадрова стратегія підприємства: зміст та ключові показники ефективності. *Український журнал прикладної економіки і техніки*. 2022. Том 7. №1. С. 201-206.

61. Мамотенко Д. Ю. Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах. *Науковий вісник Харківського державного університету*. 2015. Випуск 14. Частина 3. С. 49-52.

62. Маренич А. І., Мехеда Н. Г. Виявлення та запобігання загроз кадровій безпеці. *Фінансовий простір*. 2011. № 3(3). С. 127-132.

63. Марченко В. М., Хондока В. А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2007. Випуск 20. С. 440-443.

64. Мельничук Д. П. Кадровий аудит як фактор формування та реалізації кадрової політики на підприємствах у сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. Вип. №3. С. 287-291.

65. Нємцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ, 2004. 559 с.

66. Новак І. М., Альошкіна Л. П. Методологічні підходи до формування та ефективного управління кадровою політикою підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. №1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/9.pdf (дата звернення 21.08.2024).

67. Опанасюк Ю. А., Рудь А. В. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вісник Сумського державного університету*. 2012. №1. С. 134-140.

68. Отенко І. В., Чепелюк М. В. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків, 2018. 243 с.

69. Пелих А. С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2010. № 15. С. 163-166.

70. Письменна О. О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства: дис. … канд. економ. наук: 08.00.04 / Національна металургійна академія України. Дніпро, 2017. 320 с.

71. Подлужна Н. О. Економіка знань: проблеми та перспективи формування в регіонах України: монографія. Харків, 2018. 416 с.

72. Погребняк А. Ю., Ліннік І.М. Розробка кадрової політики як один з основних напрямів менеджменту персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/68.pdf (дата звернення: 20.08.2024).

73. Прохоровська С. А. Компетентісний підхід в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. С. 86-90.

74. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8), С. 88-92.

75. Рачинська Г. В., Прикладні аспекти планування кадрової стратегії підприємств малого і середнього бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. №3. С. 41-47.

76. Робінс С., Д. Де Ченцо. Основи менеджменту: пер. з англ. А. Олійник та ін. Київ, 2002. 671 с.

77. Розвиток малого та середнього підприємництва в сучасних умовах: монографія / Л. І. Гальків та ін. Львів, 2020. 284 с.

78. Сардак С. Е., Третьяк О. О. Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки: монографія. Дніпро, 2009. 157 с.

79. Сафарова Р. В. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на управління персоналом промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2014. Вип. 1(10). Т. 1, с. 194-198.

80. Світлична В. Л. Теоретичні базис нової парадигми суспільства - економіки знань. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 3 (19). С. 184-193.

81. Семенченко А. В. Удосконалення кадрової безпеки як елементу посилення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. № 9. С. 428-433.

82. Семикіна М. В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та протиріччя. *Держава та регіони*. 2009. №6. С. 197-200.

83. Сидоренко А. О., Чорній В. В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2020. Випуск 14.

84. Ситник Н .І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ, 2009. 472 с.

85. Смачило І. Теоретичні підходи до формування кадрової стратегії підприємства. *Молодий вчений*. 2020. №12(88). С. 6-9.

86. Смоляр Л. Г. Дослідження тенденцій розвитку кадрового потенціалу на промислових підприємствах України. *Економіка та держава*. 2008. № 5. С. 96-99.

87. Співак В. В. Наукові підходи до становлення кадрового менеджменту промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 4. Т. 1. С. 89-91.

88. Стец В. А., Стец І. І., Костючик М. Ю. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Тернопіль, 1996. 180 с.

89. Терон І. В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 6. С. 639-643.

90. Ткачук В. О., Вернигора Р. В. Удосконалення системи управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2018. № 1(15). С. 257-264.

91. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 712-715.

92. Шаповал О. А., Таранічев С. Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Випуск 27. Частина 2. С. 97-100.

93. Удовенко Т. С., Невмержицька С. М. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 3. С. 125-127.

94. Управління персоналом: навч. посіб. / М. І. Ожиганова та ін. Вінниця, 2014. 187 с.

95. Управління персоналом в органах публічної влади: навч. посіб. / С. М. Серьогін та ін. Дніпро, 2019. 200 с.

96. Хаустова К. М., Козар М. І. Теоретичні підходи до визначення та класифікації кадрової стратегії в контексті стратегічного вибору підприємства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету.* Економічні науки. 2016. №20(15). С. 265-272.

97. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. №48. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136 (дата звернення 18.08.2024).

98. Язлюк Б. О., Вороніна В. Л., Гордієнко В. О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. №4. С. 191-198.

99. Armstrong M. Handbook of Performance Management, 4 th Edition. New Delhi: Kogan Page Limited. London, 2010. 238 p.

100. Clady A. Reputation, Goodwill, and loss: Entering the Employee Training Audit Equation. 2005. 304 p.