

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

19 червня 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління людськими ресурсами: інноваційний підхід»

виконала здобувачка вищої освіти заочної форми навчання

Ставицька Діана Валентинівна

Керівник кваліфікаційної роботи

Тимур ІЩЕЙКІН

Полтава – 2023 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	16
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства	16
2.3. Аналіз інноваційного підходу до управління людськими ресурсами підприємства	24
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	32
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ	54

ВСТУП

Актуальність теми. Наприкінці ХХ століття світова економіка набула постіндустріального етапу економічного розвитку. Головним чином це визначається стрімким підвищенням ролі інновацій та нових наукових знань.

Інноваційне підприємництво, рівень засвоєння інформаційних ресурсів є необхідною базою для існування сучасної ринкової економіки. Ключовим складником нинішньої економіки є інноваційні організації, в яких працюють мотивовані, творчі працівники, що можуть самостійно аналізувати великий потік інформації, а не компанії, орієнтовані на конкретні види продукції.

Нова реальність значним чином змінює уявлення про методи управління в сучасних організаціях. Функція управління людськими ресурсами стає інструментом довготривалої стратегії організації, спрямованої на формування певних умов, які б розвивали та реалізували на практиці кращі якості працівників. Для цього потрібний розвиток творчого потенціалу персоналу, що, у свою чергу, робить практику управління людськими ресурсами сполучним елементом між інноваційним процесом, виробництвом, творчістю та навчанням. Все це призводить до зміни підходу до управління людськими ресурсами в інноваційних організаціях, оскільки управляти інтелектуальними співробітниками традиційними методами вже неможливо.

Таким чином, розробка ефективних методів та підходів до управління людськими ресурсами в інноваційних організаціях на сьогодні є досить актуальним завданням.

Слід зазначити, що в літературі досить широко висвітлені різні аспекти управління людськими ресурсами в інноваційних організаціях. Це підтверджується роботами таких науковців, як Армстронг М., Бившева Л., Вакуленко Ю., Вороніна В., Галич О., Желдак С., Коваленченко А., Кондратенко О., Крутько Т., Терещенко І. та ін. Підкреслюється, що стратегічне управління і концепція управління людськими ресурсами можуть підвищити конкурентоздатність підприємства, створити його додаткові

цінності, сформувані ефективного управління підприємством.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної ПДАУ. Результати дослідження, проведеного в роботі, є частиною наукових тем: «Управління соціально-економічною системою в умовах національних і глобалізаційних викликів» (№ ДР 0117U003102) та «Механізм управління формуванням стратегій випереджаючого інноваційного розвитку промислових підприємств» (№ ДР 0117U003928).

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування, виявлення особливостей управління людськими ресурсами в інноваційних організаціях та розробка методичних положень з управління людськими ресурсами, вкладених у підвищення ефективності функціонування підприємства.

Досягнення поставленої мети представляється можливим за допомогою вирішення наступних **завдань**:

- розглянути теоретико-методологічні основи управління людськими ресурсами;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності суб'єкта дослідження;
- проаналізувати інноваційний підхід до управління людськими ресурсами підприємства – суб'єкта дослідження;
- обґрунтувати шляхи впровадження інноваційних підходів до системи управління людськими ресурсами підприємства.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи – процес формування системи управління людськими ресурсами підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління людськими ресурсами приватного підприємства.

Методи досліджень. Методологічною основою досліджень слугували: теорія людського капіталу, теорія стратегічного управління людськими ресурсами, а також роботи вітчизняних та зарубіжних вчених у галузі інновацій

та управління людськими ресурсами в інноваційних організаціях. У дослідженні використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи системного аналізу, анкетування, експертні оцінки, тестування, порівняльний та логічний аналіз та ін.

Інформаційна база. Теоретичну та методологічну базу дослідження склали праці зарубіжних і вітчизняних економістів, присвячених проблемам управління людськими ресурсами; статистичні матеріали різних джерел, а також документація суб'єкту дослідження.

Практична значущість. Результати кваліфікаційної роботи розширюють наукові знання у галузі дослідження людських ресурсів. Наукові ідеї, методи та розроблені на їх основі практичні рекомендації створюють цілісну концепцію вдосконалення системи управління людськими ресурсами та вбудовування їх у систему стратегічного інноваційного управління підприємством.

Елементи наукової новизни дослідження полягають у розробці теоретико-методичних положень з інноваційного управління людськими ресурсами, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства. Найсуттєвіші результати дослідження, які містять наукову новизну, полягають у тому, що: *дістало подальшого розвитку:*

розроблено та обґрунтовано комплекс організаційно-методичних рекомендацій з управління людськими ресурсами, спрямованих на розвиток творчого та інноваційного потенціалу персоналу.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та теоретичні висновки кваліфікаційної роботи обговорені на науковій та науково-практичних конференціях [22; 39; 40].

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (44 найменування), 14 додатків. Кваліфікаційна робота містить 7 таблиць, 8 рисунків, викладена на 48 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Наприкінці 70-х років ХХ століття у менеджменті почали використовувати поняття «управління людськими ресурсами», яке викликало величезний інтерес як у теоретиків менеджменту, так і у практиків управління.

Термін «управління людськими ресурсами» є перекладом терміну «human resource management», який виник у результаті трансформації людської складової з об'єкта управління на найважливіший ресурс організації.

Впровадження терміну «управління людськими ресурсами» обумовлено націленістю на найповніше і раціональне використання людського потенціалу в рамках зовнішнього середовища, що постійно змінюється. Майкл Армстронг визначає управління людськими ресурсами в такий спосіб. «Управління людськими ресурсами – це стратегічний підхід в управлінні найціннішими активами компанії, а саме людьми, які колективно та окремо роблять свій внесок у досягненні організаційних цілей» [1, с. 122].

Поняття управління людськими ресурсами відрізняється від терміну «управління персоналом», оскільки наголошує на стратегічних аспектах прийняття кадрових рішень, тоді як «управління персоналом» більшою мірою характеризує повсякденну оперативну роботу з кадрами [4].

В ході дослідження встановлено, що, на сьогоднішній день, основу менеджменту становить людський фактор, який виражається в умінні організувати власну працю та роботу колективу, у зацікавленості до саморозвитку та творчої діяльності. Центральною фігурою менеджменту виступає професіонал – керуючий, здатний бачити перспективи розвитку справи, якою він займається, та що вміє швидко оцінювати реальну ситуацію та знаходити оптимальне рішення для досягнення поставленої мети.

Зазвичай, у практиці управління людськими ресурсами виділяють соціальний та кадровий маркетинг. Ілляшенко С. М. [21], Сумець О. М. [41],

вважають, що у масштабах кадрової політики основною роботою є:

- виконання умов трудового законодавства;
- облік сьогоденних та перспективних потреб організації в працівниках;
- підтримка стабільного стану для запобігання плинності кадрів;
- дотримання рівноваги інтересів працівника та роботодавця.

Розглядаючи зміст та сутність інноваційного управління трудовими ресурсами необхідно визначити такі поняття, як нововведення та інновація, що є компонентами інноваційної діяльності [8, с. 76].

Найчастіше, під новаторством розуміють творчу ідею, що виявляє себе у компонентах виробничо-технологічної роботи, що має подальший розвиток [15, с. 52]. У частині управління людськими ресурсами, нововведенням, на нашу думку, можна вважати кожен раціональний пропозицію щодо оптимізації управлінського процесу при невеликих фінансових витратах.

На наш погляд, при втіленні в життя єдиної інноваційної стратегії, важливими є управлінські інновації, втілені в новому методі або принципі управління. Крім цього, треба брати до уваги й засоби матеріального забезпечення.

Під інноваціями в управлінні розуміється поліпшення певної частки управлінського процесу, яка потребує радикальної перебудови роботи організації [20, с. 42]. Загалом інновації в управлінні людськими ресурсами дозволяють удосконалити процес виробництва та покращити підсумковий продукт (товари чи послуги).

Інновації та управління людськими ресурсами грають дедалі більш важливу роль у підтримці «головної переваги» конкурентоспроможності організацій у період швидких змін та посилення конкуренції [9].

Управління трудовими ресурсами сьогодні вважається ключем успішних інновацій з моменту участі творчого персоналу в інноваційному процесі. Фахівці [2-4] стверджують, що не існує потужних технологій або вдалих інновацій без творчих та компетентних людей, які можуть адекватно використовувати їх та отримувати користь для компанії.

У таблиці 1.1 виокремлено основні характеристики творчих людей, які, на нашу думку, визначають успіх інноваційної організації.

Таблиця 1.1

Характеристики творчих людей та організації [авторська розробка]

Творча особистість	Інноваційна організація
Нестандартне мислення	прямі комунікативні мережі; регулярні контакти із зовнішнім середовищем; області відповідальності, що перекриваються; способи подання новаторських пропозицій; регулярне застосування колективного типу мислення
Оригінальність	система підключення до розв'язання задач спеціалістів із широким кругозором; неупереджене реагування на ексцентричність; пошук співробітників, які порушують звичайний стан справ
Непохитність перед авторитетами	децентралізація влади; ліберальне ставлення до помилок; регулярне спілкування начальства зі співробітниками
Оптимізм Вільний вишукувальний стиль Допитливість розуму	вільність дій під час вирішення проблем; відсутність жорсткого менеджменту; вільнодумство
Наполегливість Зосередженість на проблемі	забезпечення ресурсами; мотивація нововведень; спокійне ставлення до формальних обов'язків

Отже, завдання інновацій в управлінні людськими ресурсами в компаніях – це не тільки відбір компетентних та зацікавлених працівників, а й мистецтво їх утримати, розвинути їх професійну компетентність у масштабах існуючої стратегії.

Інноваційний процес управління людськими ресурсами можна кваліфікувати як суму управлінських дій, націлених на формування та розвиток людських ресурсів, які необхідні для реалізації процесу виконання загальної інноваційної стратегії компанії [15, с. 53].

Ключовий фактор ефективного впровадження інноваційного процесу – персонал організації та його готовність до інновацій (додаток А).

Таким чином, людські ресурси – це найважливіший актив компанії. Це підтверджується тим, що сам співробітник повинен мати активну позицію і постійно відслідковувати чи реалізує він ті цілі, які він сам поставив, і яка його

частка у здійсненні спільних цілей організації. Саме це є основною причиною трансформації вимог до тактики та стратегії управління людськими ресурсами, формування конкретних умов для цього.

У зв'язку з цим, одним із головних напрямів у сфері інноваційних методів управління людськими ресурсами можна вважати підвищення якості трудового життя, який задовольнив би індивідуальні потреби за допомогою їхньої роботи в даній компанії.

Якість трудового життя характеризується такими ознаками:

1. Персонал повинен отримувати визнання своєї праці та справедливу винагороду.
2. Співробітники повинні обов'язково брати участь у прийнятті рішень, які безпосередньо зачіпають їхню роботу.
3. Робоча обстановка повинна бути ергономічною, з гарним освітленням і низьким рівнем шуму тощо.
4. Повинна бути забезпечена підтримка працездатності кожного працівника.
5. Обов'язково має бути сприятливий психологічний клімат у колективі [19].

Безперечно, для досягнення поставленої мети, на допомогу застарілим методам управління людськими ресурсами повинні прийти нові – інноваційні методи. При цьому, використання інноваційних методів не означає виключення вже існуючих, але ці методи також потребують переосмислення, особливо в умовах інноваційної діяльності.

Методи управління людськими ресурсами – це сукупність інструментів, що активізують роботу персоналу (працівників), підприємців (власників), а також резерву людських ресурсів для досягнення поставленої мети [3].

Отже, інноваційні методи управління людськими ресурсами – це сума прийомів та способів, що дозволяють за певної чисельності працівників застосовувати інноваційний підхід до управління людськими ресурсами, зокрема, безперервно розвивати творчий потенціал співробітників для

забезпечення максимальної ефективності управління та підвищення конкурентоспроможності підприємства [22]. На нашу думку, такі методи управління включають: методи організації; методи планування; методи мотивації; методи контролю; методи збору та аналізу інформації (рис. 1.1):

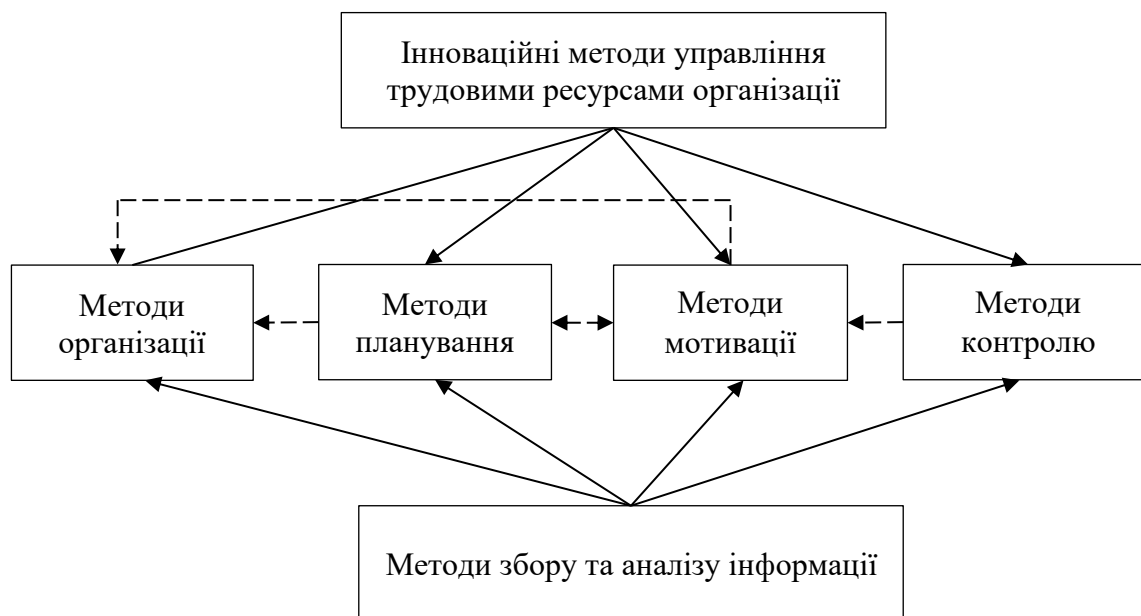


Рис. 1.1. Інноваційні підходи до методів управління людськими ресурсами [авторська розробка]

В структурі інноваційних методів на першому місці стоять методи організації управління людськими ресурсами. Насамперед, це пов'язано з тим, що в першу чергу необхідно створити організацію, потім слідує її реєстрація у відповідних органах, потім набір необхідного персоналу, і лише наприкінці цього виникає потреба управління. До всього іншого, підприємці, які бажають стати власниками організації, також є частиною людських ресурсів.

Методи планування – це методи визначення потреби в людських ресурсах у масштабах стратегічного розвитку підприємства, а також створення певного резерву людських ресурсів. На практиці ці методи спрямовані на зіставлення фактично наявних та кількісно необхідних людських ресурсів для реалізації стратегічного розвитку підприємства. До таких методів належать екстраполяція, математичні моделі, метод експертних оцінок тощо [24, с. 122] .

Під час створення методів мотивації організації необхідно звернути особливу увагу на методи навчання, залежно від можливостей організації та конкретної ситуації. Головне правило: способи навчання повинні відповідати поставленим завданням та цілям навчання. Більш того, підходи до навчання співробітників повинні базуватися на єдиній стратегії, а стимули відображати основні цінності та загальну стратегію розвитку організації. До основних методів навчання належать: аналіз виявлених проблем та розробка систем їх усунення; дискусії та обговорення; групи контролю якості; моделювання ситуацій; консультування; тренінги; участь у навчальних програмах, рольові ігри тощо. В даний час віддається перевага програм, що поєднують початковий діагноз потреб з організацією навчального процесу у малих групах. Це дозволяє більш точно контролювати основні результати та сам процес [30, с. 25].

До методів контролю належать контролінг та аудит людських ресурсів. Контролінг людських ресурсів необхідний для вивчення впливу трудової діяльності на результати роботи, визначення соціально-економічної ефективності, координації планування людських ресурсів та інших сфер, здійснення практичних методів із залученням людських ресурсів [1, с. 32].

Оскільки одним із складових системи управління людськими ресурсами організації є сукупність взаємозв'язків, що передбачає мотивацію та інформування, то для впровадження інноваційних методів потрібні методи збору та аналізу необхідної інформації. До таких методів відносяться інтерв'ювання, опитувальники, робочі щоденники, групові методи, контрольні питання, анкетування, аналіз документів, спостереження та самоспостереження, соціологічне дослідження та соціальний експеримент. У результаті, методи збору та аналізу інформації гарантують її повноту, об'єктивність, достовірність та своєчасність. При цьому збирання та аналіз інформації можуть здійснювати як підготовлені фахівці, так і лінійні та функціональні менеджери [10, с. 50].

До найважливіших передумов ефективного вибору моделі управління людськими ресурсами в умовах економічно інноваційного розвитку більшість вітчизняних підприємств, як і раніше відносять:

- 1) діагностування соціально-психологічного клімату колективу;
- 2) врегулювання взаємовідносин керівника та підлеглих, індивіда та групи;
- 3) зниження рівня виробничої та соціальної конфліктності;
- 4) якісне інформаційне забезпечення системи управління персоналом;
- 5) дотримання естетичних, ергономічних, психофізіологічних вимог [2, с. 50].

Усвідомлення зростаючої ролі особи працівника, аналітика його стимулюючих пріоритетів, вмиле направлення мотиваційних, кваліфікаційних та творчих характеристик співробітників для досягнення цілей, що стоять перед організацією, дозволяють відтворити концептуальні підходи управління персоналом.

Ситуація висококонкурентного ринку вимагає від бізнес-систем адаптивності, що тягне за собою підвищення вимог до моделі ефективного управління персоналом. Використовуючи концептуальні підходи у кадровому управлінні, в першу чергу варто звертати увагу на:

- базові засади управління та її загальну спрямованість;
- унікальність моделі управління людськими ресурсами в окремо взятій організації;
- у форматі стратегічного розвитку даного підприємства визначення потреби у кадрах та формування кадрового резерву;
- принципову опрацьованість кадрової політики;
- систематизацію загальної та професійної підготовки кадрів;
- перспективу оціночної діяльності та атестації працівників;
- систематичний розвиток кадрів;
- рівень організаційної культури, міжособистісних відносин між працівниками, адміністрацією та громадськими організаціями [7].

В ході дослідження встановлено, що, людські ресурси – це найважливіший актив компанії. Це підтверджується тим, що сам співробітник повинен мати активну позицію і постійно відслідковувати чи реалізує він ті

цілі, які він сам поставив, і яка його частка у здійсненні спільних цілей організації. Саме це є основною причиною трансформації вимог до тактики та стратегії управління людськими ресурсами, формування конкретних умов для цього.

Використання та розвиток зазначених механізмів управління людськими ресурсами раціонально і логічно сприяє прагненню підвищити ефективність управління інноваційним підприємством, оптимізує використання знань, можливостей, мотивів людського капіталу, а також стимулює сприйнятливність до інноваційних змін. Іншими словами, реалізація концептуальних підходів при виборі ефективної моделі управління людськими ресурсами сприяє зростанню конкурентоспроможності, впровадженню перетворень під призвою нововведень, а також підвищує результативність та ефективність менеджменту підприємства. Вірно обрана формула управління людськими ресурсами повинна модифікувати існуючу структуру, при цьому вбудовуватися поступово, покроково, не руйнуючи її. Моделювання можливих шляхів розвитку дозволить визначити серед альтернатив непрямий вплив на раціональні персональні знання та максимально використовувати особливості кожного члену колективу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Суб'єкт дослідження – приватне підприємство, що створено з метою отримання прибутку.

Відповідно до Статуту, підприємство вільне у виборі умов господарських відносин, має право приймати будь-які рішення і здійснювати дії, пов'язані з його діяльністю, якщо вони не суперечать діючому законодавству та статуту.

Предметом діяльності приватного підприємства є:

- торговельна діяльність у сфері оптової та роздрібної торгівлі щодо реалізації продовольчих і непродовольчих товарів;
- послуги громадського харчування;
- оптова та роздрібна торгівля будівельними матеріалами;
- рекламні послуги, послуги маркетингу, дизайну оформлення інтер'єрів тощо;
- транспортно-експедиційні послуги;
- внутрішні та міжнародні перевезення пасажирів та вантажів в Україні та за її межами;
- проведення комерційної та консалтингової діяльності;
- посередницькі послуги при купівлі, продажу, наданні послуг тощо;
- експортно-імпортні операції;
- здавання в оренду нерухомого майна.

Основною метою діяльності приватного підприємства є задоволення суспільних потреб в товарах та послугах і одержання на цій основі відповідного прибутку; розвиток соціальної структури міста та області; створення нових робочих місць.

Суб'єкт дослідження є конкурентоспроможним, має стабільну позицію на ринку, тому що реалізує продукцію достатньої якості за помірними цінами.

Підприємство має налагоджену систему логістики, що дозволяє реалізовувати продукцію вчасно та із мінімальними затратами. Підприємство працює без посередників, продукцію заковує безпосередньо у виробників. В додатку Б здійснено огляд основних підприємств-постачальників, з якими співпрацює суб'єкт дослідження.

Для надання організаційно-економічної характеристики діяльності суб'єкта дослідження, розглянемо основні показники його діяльності за 2020-2022 рр. з метою визначення фінансового стану суб'єкта дослідження, його стабільності та прийняття відповідних управлінських рішень щодо управління людськими ресурсами.

Правильність вкладення фінансових засобів в активи є однією з найважливіших ознак стійкості фінансового стану підприємства, тому проведемо аналіз ефективності складу та розміщення активів суб'єкта дослідження (таблиця 2.1).

Згідно з П (С) БО 2 «Баланс», п. 4: активи – це ресурси, контрольовані підприємством в результаті минулих подій, використання яких, як очікується, призведе до збільшення економічних вигод у майбутньому [33].

Таблиця 2.1

Динаміка стану та розміщення активів підприємства, 2020-2022 рр.

Активи	Роки						Відхилення 2022 р. до 2020 р	
	2020		2021		2022		абсолютне (+; -)	відносне %
	тис. грн	пит. вага, %	тис. грн	пит. вага, %	тис. грн	пит. вага, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Необоротні активи, в т. ч.:	28680	65,2	32755	75,1	37611	64,2	8931	31,1
нематеріальні активи	3	0,006	2	0,005	7	0,012	4	133,3
незав. капітальні інвестиції	2393	0,7	1630	3,7	890	1,5	-1503	-62,8
основні засоби	20190	45,9	25049	57,4	33500	57,2	13310	65,9
довгострокові фінансові інвестиції	6094	13,9	6094	13,9	3214	5,5	-2880	-47,3
Оборотні активи, в т.ч.:	15315	34,8	10861	24,9	20929	35,8	5614	36,7
запаси	12480	28,3	8448	19,4	18090	30,9	5610	44,9

Продовж. табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	514	1,2	528	1,2	1345	2,3	831	161,7
дебіторська заборгованість за виданими авансами	692	1,6	623	1,4	15	0,03	-677	-97,8
дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	678	1,5	120	0,3	76	0,1	-602	-88,8
ін. поточна дебіторська заборгованість	617	1,4	851	1,9	167	0,3	-450	-72,9
гроші та їх еквіваленти	286	0,7	204	0,5	1023	1,7	737	259,7
витрати майбутніх періодів	12	0,03	24	0,05	98	0,17	86	716,7
інші оборотні активи	36	0,08	63	0,1	115	0,2	79	219,4
Усього майна (валюта балансу)	43995	100	43616	100	58540	100	14545	33,1

З даних таблиці 2.1 можна зробити висновок, що на кінець 2022 року вартість майна в розпорядженні підприємства становила 58540 тис. грн. За досліджуваний період вартість майна збільшилась на 14545 тис. грн або 33,1 %. В загальній вартості майна, що перебуває у розпорядженні підприємства, 64,2 % становлять необоротні активи. За рік їх вартість збільшилась на 8931 тис. грн або 31,1 %. Питома вага необоротних активів зменшилась на 1 %. Оборотні активи значно збільшилися на 5614 тис. грн., а їх питома вага в загальній вартості майна збільшилися на 1 %.

У 2020 р. найбільшу питому вагу у складі оборотних активів становили запаси (5,2 %). Спостерігається зменшення питомої ваги запасів у 2021 р. (19,4 %) і збільшення у 2022 р. (30,9 %). Найменшу питому вагу мають витрати майбутніх періодів та інші оборотні активи (0,17 % та 0,2 % відповідно у 2022 р.). Сума дебіторської заборгованості, грошових коштів та їх еквівалентів за 2020-2022 рр. значно зменшилась (на 602 тис. грн), відносне відхилення становить -88,8 %.

Розрахуємо коефіцієнт приросту майна (Кпм) за формулою:

$$Кпм = A1 - A0/A0 (1), \quad (2.1)$$

де A_1 , A_0 – середня вартість активів (майна) відповідно за звітний та базисний період.

Отже, коефіцієнт приросту майна суб'єкта дослідження за 2020-2022 рр. дорівнює: $K_{\text{пм}} = 58540 - 43995 / 43995 = 0,331$.

В ході аналіз складу і динаміки оборотних коштів, розрахуємо співвідношення динаміки оборотних і необоротних активів, показники мобільності всього майна та оборотних активів підприємства.

Для характеристики майна розрахуємо коефіцієнт мобільності майна, як відношення найбільш мобільної її частини (запасів) до вартості оборотних активів:

$$K_{\text{моб.}} = \text{ЧМ} / \text{ОА}, \quad (2.2)$$

де: ЧМ – найбільш мобільна частка майна;

ОА вартість оборотних активів.

$$K_{\text{моб. 2020}} = 12480 / 15315 = 0,8149$$

$$K_{\text{моб. 2021}} = 8448 / 10861 = 0,7778$$

$$K_{\text{моб. 2022}} = 18090 / 20929 = 0,8643$$

Збільшення коефіцієнтів мобільності всього майна і оборотних активів у 2022 році підтверджує тенденцію прискорення оборотності майнових засобів досліджуваного підприємства.

Аналіз складу та динаміки джерел формування ресурсів підприємства за 2020-2022 рр. представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Аналіз структури та динаміки джерел формування ресурсів підприємства,
2020-2022 рр.**

Активи	Роки						Відхилення 2022 р. до 2020 р	
	2020		2021		2022		абсолютне (+; -)	відносне %
	тис. грн	пит. вага, %	тис. грн	пит. вага, %	тис. грн	пит. вага, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Власний капітал, в т.ч.:	30247	68,8	30291	69,4	31631	54,0	1384	4,6

Продовж. табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
зареєстрований капітал	567	1,3	567	1,3	567	0,9	-	-
додатковий капітал	29206	66,4	29206	66,9	30200	51,6	994	3,4
резервний капітал	71	0,2	71	0,2	75	0,1	4	5,6
нерозподілений прибуток	403	0,9	447	1,0	789	1,3	386	95,8
Поточні зобов'язання і забезпечення, в т.ч.:	13748	31,2	13325	30,6	26909	46,0	13161	95,7
Короткострокові кредити банків	8375	19,0	9464	21,7	21344	36,5	12969	154,9
Поточна кредиторська заборгованість за:	904	2,1	1738	3,9	4009	6,8	3105	343,5
- товари, роботи, послуги								
- розрахунками з бюджетом	4	0,01	71	0,2	125	0,2	121	3025
- розрахунками зі страхування	65	0,1	14	0,03	13	0,02	-52	-80
- розрахунками з оплати праці	370	0,8	403	0,9	516	0,9	146	39,5
- заборгованість за одержаними авансами	4030	9,2	1635	3,7	901	1,5	-3129	-77,6
Усього майна (валюта балансу)	43995	100	43616	100	58540	100	14545	33,1

Отже, загальна сума власного капіталу підприємства поступово збільшується: з 30247 тис. грн у 2020 р. до 31631 тис. грн у 2022 р. Це сталося за рахунок того, що збільшилася первісна вартість основних засобів.

При аналізі динаміки власного капіталу у загальній структурі джерел утворення майна підприємства, простежується зниження його показників. Так, у 2022 р. цей показник становив 54,0 %, що у порівнянні із 2020 р. менше на 14,8 %. Поточні зобов'язання і забезпечення, навпаки, мають тенденцію до збільшення. Встановлено, що це відбувається за рахунок збільшення поточної кредиторської заборгованість за товари, роботи, послуги. Так, їх сума в 2022 р. її сума збільшилася на 3105 тис. грн, у порівнянні із 2020 р.

Розрахуємо основні показники, що характеризують структуру капіталу (Коефіцієнт автономії, Коефіцієнт фінансування).

$$K_{\text{авт}} = \text{Власний капітал} / \text{Загальний капітал}, \quad (2.3)$$

Даний показник характеризує частку власних коштів в загальній вартості майна підприємства. Отже, коефіцієнт автономії у 2020-2022 рр. дорівнює:

$$K_{\text{авт } 2020} = 0,688$$

$$K_{\text{авт } 2021} = 0,694$$

$$K_{\text{авт } 2022} = 0,540.$$

Теоретично вважається, що якщо $K_{\text{авт}} \geq 0,5$ (50%), то ризик для кредиторів мінімальний.

$$K_{\text{фін}} = \text{Власний капітал} / \text{Позиковий капітал}, \quad (2.4)$$

$$K_{\text{фін } 2020} = 2,200$$

$$K_{\text{фін } 2021} = 2,273$$

$$K_{\text{фін } 2022} = 1,482.$$

Коефіцієнт показує, яка частина діяльності підприємства фінансується за рахунок власних, а яка – за рахунок позикових коштів. Величина коефіцієнта фінансування свідчить про достатній потенціал досліджуваного підприємства у 2020-2022 рр., адже, якщо величина коефіцієнта фінансування менша за 1, це свідчить про загрозу втрати платоспроможності підприємства і перешкоджати одержанню кредитів.

Показники господарсько-фінансової діяльності підприємства – суб'єкта дослідження за 2020-2022 рр. представлено в додатку В.

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшився у 2022 р. на 22649 тис. грн в порівнянні із 2020 р.; собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) збільшилась на 6759 тис. грн.

Показник фондівдачі має повільну тенденцію до зростання, що свідчить про ефективне використання засобів праці. Фондоозброєність зросла на 365 тис. грн. Показник рентабельності власного капіталу характеризує ефективність його використання та показує норму прибутку (віддачу) на вкладений капітал. У 2022 р. цей показник складає 0,633, що на 0,497 більше показника 2020 р. Це засвідчує ефективне використання власного капіталу

підприємства. Рентабельність власного оборотного капіталу характеризує забезпеченість обсягу річного прибутку підприємства відносно середньорічної суми його обігових коштів. Протягом досліджуваного періоду даний показник збільшився у 2022 р. на 1,3 % у порівнянні з 2020 р. Це позитивна тенденція для, що означає афективне використання обігових коштів підприємства.

Рентабельності активів приватного підприємства у 2022 р. збільшилась на 0,025 % порівняно із 2020 р. Даний показник дає можливість визначити суму грошових коштів підприємства, витрачених на отримання однієї гривні прибутку.

Динаміку чистого прибутку суб'єкта дослідження за 2020-2022 роки представлено на рис. 2.1:

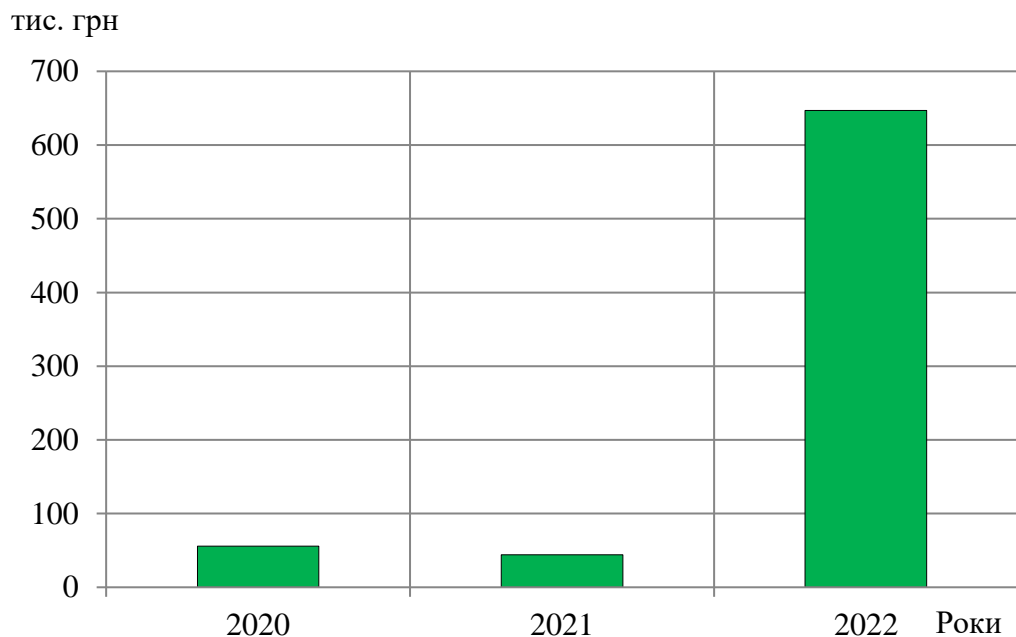


Рис. 2.1. Динаміка чистого прибутку підприємства, 2020-2022 рр., тис. грн

За результатами аналізу встановлено, що чистий прибуток має значне збільшення у 2022 р. і становить 647 тис. грн, що на 591 тис. грн більше, ніж у 2020 р.

З метою оцінки ефективності використання активів проведено аналіз показників платоспроможності підприємства за 2020-2022 рр. (додаток Г). Спостерігається підвищення коефіцієнтів платоспроможності підприємства.

Динаміка показників ліквідності та платоспроможності наведена на рис. 2.2.

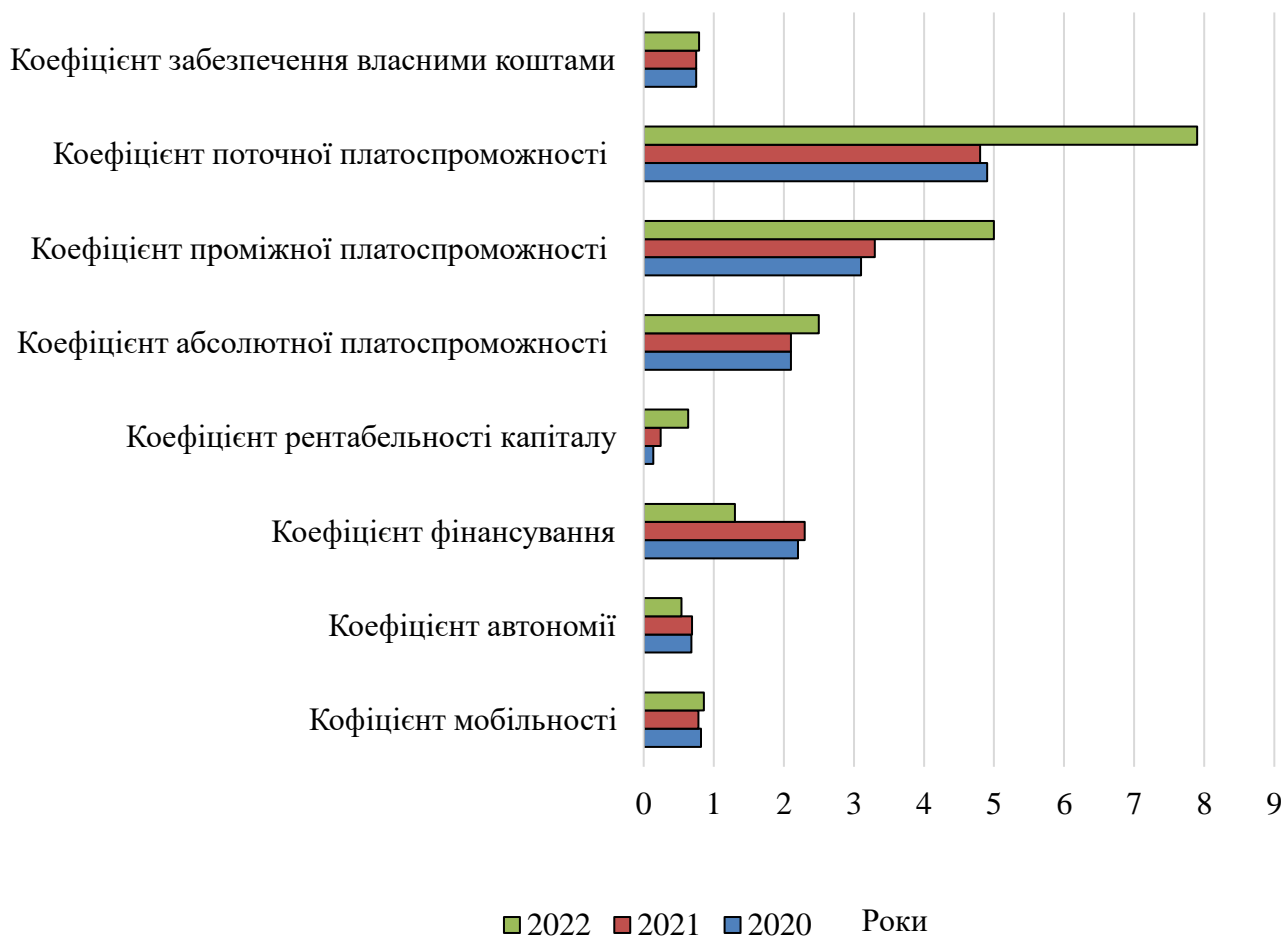


Рис. 2.2. Динаміка показників ліквідності та платоспроможності підприємства за 2020-2022 рр.

Аналіз показників ліквідності підприємства довів, що вони є низькими та не відповідають оптимальним значенням. Так, у 2022 р. підприємство за своїми поточними зобов'язаннями мало можливість розрахунку на 2 % високоліквідними активами, очікуваними надходженнями від коштів у розрахунках на 13 % та оборотними активами на 82 %.

Склад та динаміка структури продукції підприємства представлено в додатку Д.

Аналіз товарної структури показує, що по основних товарних групах за аналізованій період суттєвих змін не відбувається. Спостерігається зменшення

частки продажу: цукерок вагових на 0,36 %, варення на 0,04 %, консервів фруктово-ягідних на 0,33 %, горілчаних виробів на 0,94 %, молочної продукції на 0,26 %, консервів овочевих на 0,16 %. Водночас спостерігається збільшення продажу кави, чаю, коньяку, пива, безалкогольних напоїв.

2.2. Аналіз інноваційного підходу до управління людськими ресурсами підприємства

Суб'єкт дослідження здійснює свою господарську діяльність за традиційною лінійно-функціональною структурою управління.

Організаційна структура підприємства представлена на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Організаційна структура підприємства, 2022 р.

Для кожної базової функції приватного підприємства є окремий відділ, поділений на дрібніші структури.

Керівники структурних підрозділів відповідають тільки за свої

підрозділи.

Права і повноваження щодо прийняття будь-яких рішень в цілому по підприємству належать директору приватного підприємства. В обов'язки генерального директора входить: забезпечення процесу управління та контролю реалізації цілей і функцій господарсько-фінансової діяльності підприємства; налагодження взаємовигідних відносин із потенційними клієнтами та інвесторами; координація роботи відділів підприємства з метою збільшення обсягів продажів і частки ринку в регіоні; аналіз виконання поставлених завдань і внесення відповідних коректив; забезпечення взаємозамінності співробітників тощо.

За результатами аналізу встановлено, організаційного підрозділу щодо інноваційного розвитку підприємства не передбачено.

Здійснивши аналіз управлінської діяльності підприємства ми прийшли до висновку, що вона потребує вдосконалення.

Нами встановлено, що існують деякі недоліки в координуванні дій лінійних підрозділів, незважаючи на те, що організаційна структура відповідає напрямку виробничо-торговельної діяльності підприємства.

Отже, спостерігається відсутність динамічності і гнучкості, що ускладнює досягнення поставленої мети; витрачається значна частина часу для обміну інформацією та виконання поставлених завдань. Це призводить до сповільненого прийняття управлінських рішень, збільшення термінів реалізації цілей та зростання управлінських витрат.

На підприємстві визначено облікову політику та технологію обробки облікової інформації; затверджено порядок документообігу; впроваджено систему управлінського обліку; відбувається контроль здійснення господарських операцій.

Адміністрація приватного підприємства достатньо значну увагу приділяє підвищенню кваліфікації працівників підприємства, враховує пріоритети споживачів, оперативно реагує на їх запити та вимоги.

У приватному підприємстві розроблено заходи стимулювання збуту

продукції: мерчандайзинг – оформлення місця продажу, етикетка, упакування, ярлик, покупка зі знижкою, покупка з подарунком, фірмові сувеніри, ігри, лотереї, розіграші, конкурси, гарантії, демонстрація товару тощо.

Спираючись на дані додатку Е, проаналізуємо структуру та динаміку чисельності персоналу. Результати аналізу представлено на рис. 2.4.

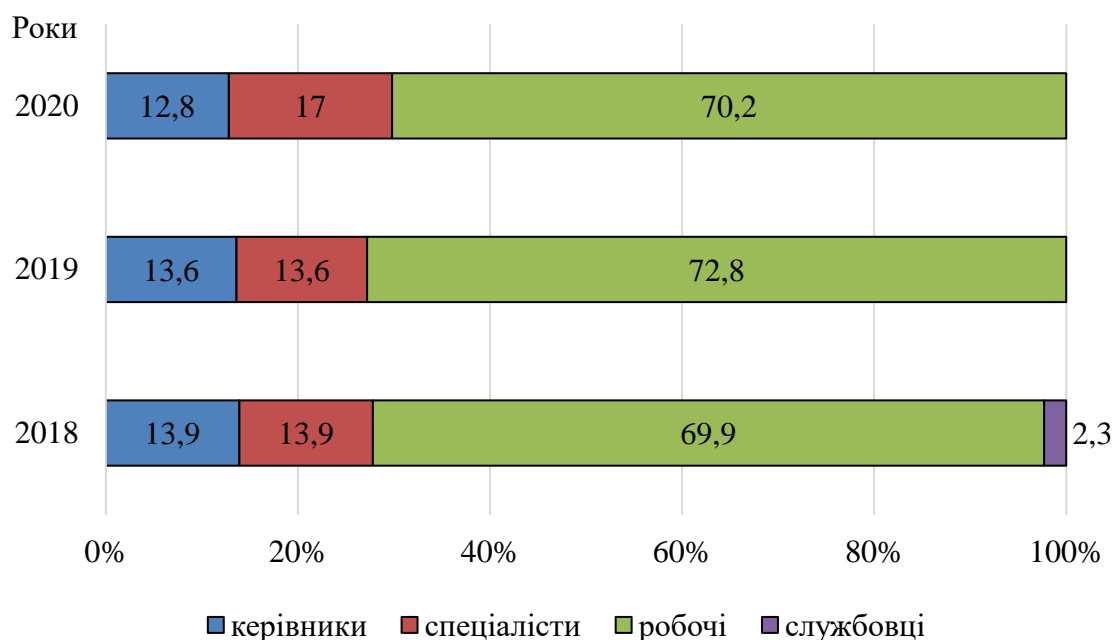


Рис. 2.4. Динаміка структури персоналу підприємства, 2020-2022 рр.

За даними аналізу структури персоналу спостерігаємо, що середньорічна чисельність персоналу протягом 2020-2022 рр. збільшилася на 4 особи.

Питома вага працівників апарату управління в загальній структурі персоналу підприємства не змінилася, при цьому перестала існувати категорія службовців. Така ситуація сталася з прийняттям рішення про відмову керівництва від посади оператора. Його обов'язки було перерозподілено між товарознавцями та продавцями.

Більшу частину персоналу становлять робочі. Так, у 2022 р. їх питома вага складала 70,2 %, що на 0,3 % менше у порівнянні із 2020 р.

Вікову структуру персоналу підприємства за 2022 рік представлено на рисунку 2.5:

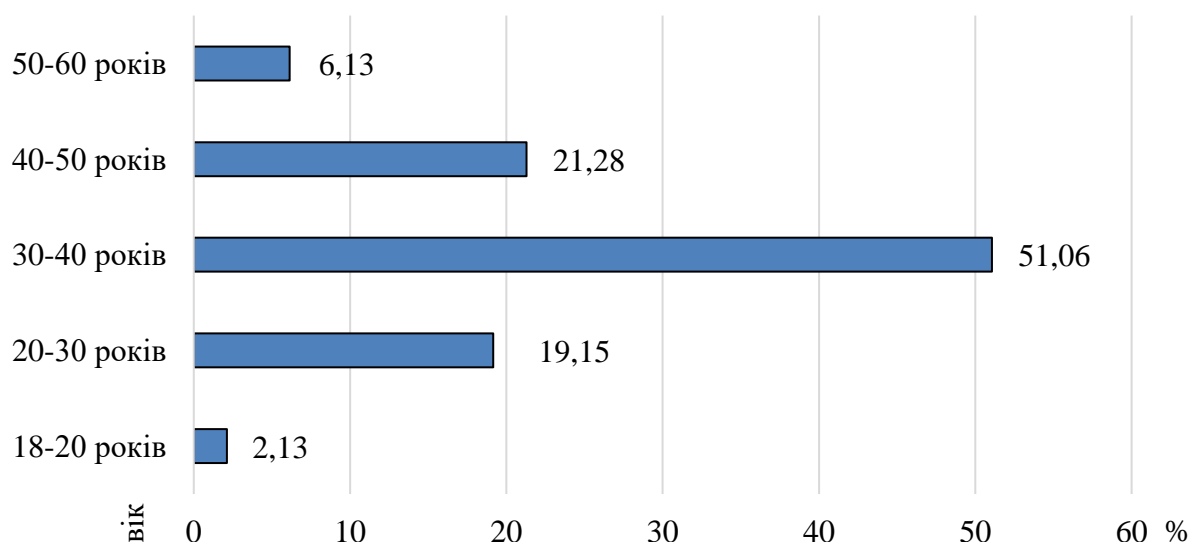


Рис. 2.5. Загальна вікова структура персоналу підприємства, 2022 р., %

Найбільшу частину персоналу на сьогодні складають працівники віком 30-40 років – 51,06 %; молодь (18-20 років) – 2,13 %; працівники 20-30 років – 19,15 %; персонал віком 40-50 років – 21,28 %; старше 50 років – 6,13 % від загальної кількості персоналу. Адміністрація підприємства надає перевагу кваліфікованим та досвідченим робітникам.

Динаміку структури персоналу підприємства за статтю наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика персоналу за статтю підприємства, 2020-2022 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб			У % до загальної чисельності по роках			2022 р. до 2020 р. (+,-)
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	
Чоловіки	10	17	15	23,3	38,6	31,9	+5
Жінки	33	27	32	76,7	61,4	68,1	-1
Разом	43	44	47	100	100	100	+4

Чисельність персоналу приватного підприємства поступово зростає, як жіночої, так і чоловічої статі.

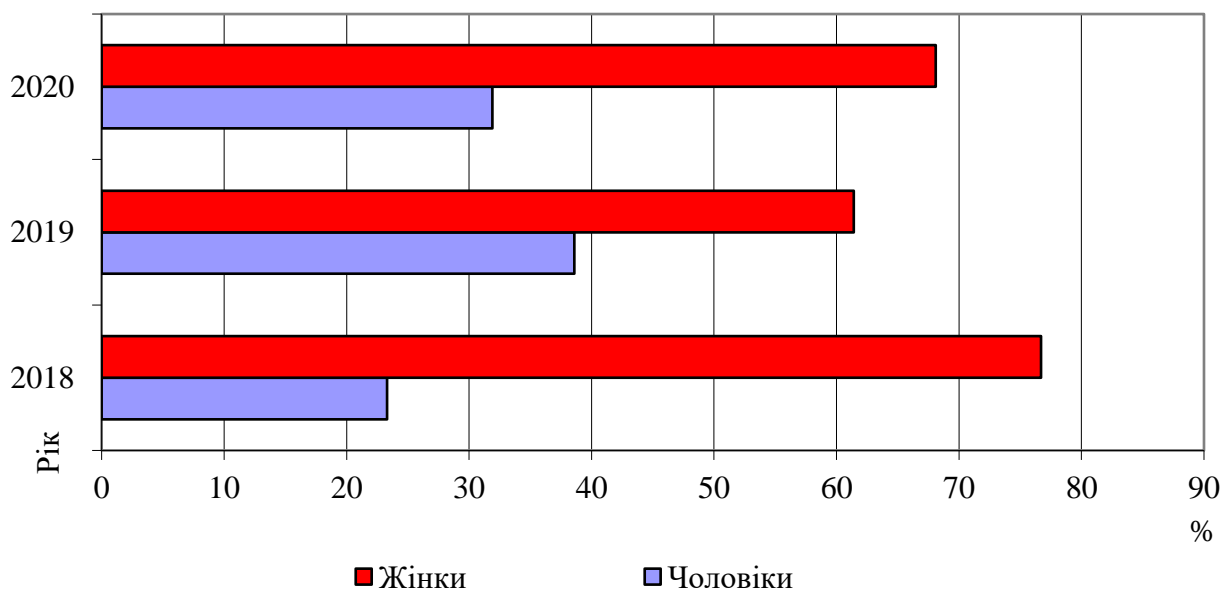


Рис. 2.6. Динаміка структури персоналу за статтю, 2020-2022 рр., %

Рівень освіти персоналу підприємства представлено в додатку Ж.

Працівники із середньою спеціальною освітою займають найбільшу частку в загальній кількості персоналу підприємства – 40,4 %.

В ході дослідження встановлено, що, на сьогоднішній день, основу менеджменту суб'єкта дослідження становить людський фактор, який виражається в умінні організувати власну працю та роботу колективу, у зацікавленості до саморозвитку та творчої діяльності. Центральною фігурою менеджменту виступає професіонал – керуючий, здатний бачити перспективи розвитку справи, якою він займається, та що вміє швидко оцінювати реальну ситуацію та знаходити оптимальне рішення для досягнення поставленої мети.

В ході дослідження встановлено, що, з погляду інновацій, управління людськими ресурсами суб'єкта дослідження має такі особливості:

- зміни в управлінні людськими ресурсами націлені на вирішення певних проблем, пов'язаних зі стратегією розвитку підприємства;
- неможливо заздалегідь визначити результат, до якого вони можуть навести;
- інновації можуть призвести до конфліктних ситуацій, пов'язаних із опором працівників, які їх не приймають;

– зміни управління персоналом спричиняють зміни у всій системі управління підприємством внаслідок того, що вони стосуються головної складової підприємства – його персоналу.

Інновації та управління людськими ресурсами грають дедалі більш важливу роль у підтримці «головної переваги» конкурентоспроможності організацій у період швидких змін та посилення конкуренції. Завдання інновацій в управлінні людськими ресурсами в досліджуваному підприємстві – це не тільки відбір компетентних та зацікавлених працівників, а й мистецтво їх утримати, розвинути їх професійну компетентність у масштабах існуючої стратегії.

Інноваційний процес управління людськими ресурсами можна кваліфікувати як суму управлінських дій, націлених на формування та розвиток людських ресурсів, які необхідні для реалізації процесу виконання загальної інноваційної стратегії компанії.

Ключовий фактор ефективного впровадження інноваційного процесу – персонал організації та його готовність до інновацій (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Чинники інноваційної діяльності персоналу підприємства, 2022 р.

Підтримуючі	Посилюючі	Стримуючі
Забезпечення необхідної свободи при розробці нововведень	Підтримка та допомога зі сторони керівництва до постійного розвитку працівників	Недовіра керівництва до ідей, що висуваються знизу
Забезпечення необхідними ресурсами та обладнанням	Можливість вираження власної думки про нововведення, що впроваджуються	Потреба в безлічі погоджень щодо нововведень
Підтримка зі сторони керівництва організації	Постійна підтримка атмосфери сприйнятливості до змін	Непрофесійне втручання в оцінювання нових пропозицій
Проведення дискусій та обмін досвідом		Жорсткий контроль
Підтримання взаємодії з колегами, зовнішніми науковими консультантами	Подолання бар'єрів між функціональними обов'язками	Неузгоджене прийняття рішень по інноваційним пропозиціям
Підтримка з боку персоналу організації		

Таким чином, людські ресурси досліджуваного підприємства – це найважливіший актив компанії. Це підтверджується тим, що сам співробітник повинен мати активну позицію і постійно відслідковувати чи реалізує він ті цілі, які він сам поставив, і яка його частка у здійсненні спільних цілей організації. Саме це є основною причиною трансформації вимог до тактики та стратегії управління людськими ресурсами, формування конкретних умов для цього.

У зв'язку з цим, одним із головних напрямів у сфері інноваційних методів управління людськими ресурсами можна вважати підвищення якості трудового життя, який задовольнив би індивідуальні потреби за допомогою їхньої роботи.

Якість трудового життя характеризується такими ознаками:

1. Персонал повинен отримувати визнання своєї праці та справедливу винагороду.
2. Співробітники повинні обов'язково брати участь у прийнятті рішень, які безпосередньо зачіпають їхню роботу.
3. Робоча обстановка повинна бути ергономічною, з гарним освітленням і низьким рівнем шуму тощо.
4. Повинна бути забезпечена підтримка працездатності кожного працівника.
5. Обов'язково має бути сприятливий психологічний клімат у колективі.

SWOT-аналіз є одним з ефективних методів стратегічного планування діяльності [23, с. 75]. В додатку 3 представлено сильні і слабкі сторони, можливості і загрози для досліджуваного підприємства.

На підставі проведеного SWOT-аналізу можна визначити основні цілі діяльності загалом та управління людськими ресурсами підприємства: формування додаткових конкурентних переваг, які дозволять виділитися на регіональному ринку (створення офіційного сайту); підвищення пізнаваності та привернення уваги; збільшення клієнтської бази [29, с. 507].

Проведення даних заходів і їх грамотна реалізація, дозволять не тільки утримати позиції на ринку, а й посприяють його подальшому розвитку.

Безперечно, для досягнення поставленої мети, на допомогу застарілим методам управління людськими ресурсами повинні прийти нові – інноваційні методи. При цьому, використання інноваційних методів не означає виключення вже існуючих, але ці методи також потребують переосмислення, особливо в умовах інноваційної діяльності.

Здійснивши діагностику фінансово-господарської діяльності та підходу до управління людськими ресурсами зазначимо, що протягом 2020-2022 рр. середньорічна чисельність персоналу збільшилася на 4 особи. В загальній структурі персоналу, питома вага працівників апарату управління підприємства не змінилася, при цьому перестала існувати категорія службовців. Найбільшу частину складають працівники віком 30-40 років – 51,06 %. Працівники із середньою спеціальною освітою займають найбільшу частку в загальній кількості персоналу.

Основу менеджменту досліджуваного підприємства становить людський фактор, який виражається в умінні організувати власну працю та роботу колективу, у зацікавленості до саморозвитку та творчої діяльності. З погляду інновацій, управління людськими ресурсами суб'єкта дослідження має деякі особливості.

Інноваційний процес управління людськими ресурсами в досліджуваному підприємстві можна кваліфікувати як суму управлінських дій, націлених на формування та розвиток людських ресурсів, які необхідні для реалізації процесу виконання загальної інноваційної стратегії компанії.

Таким чином, проаналізувавши діяльність та структуру підприємства за такими критеріями, як: організаційна структура управління підприємства; динаміка загальної структури персоналу; вікова структура персоналу; динаміка окремих категорій працівників, робимо висновок, що людські ресурси підприємства, характеризуються як кількісно та якісно оптимізовані, кваліфіковані, мають виробничий, творчий та інноваційний потенціал.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

На нашу думку, інноваційний підхід до управління людськими ресурсами підприємства повинен охоплювати ключові напрями HR-діяльності: професійний відбір персоналу, формування емоційно-естетичного фону, гуманізація праці, мотивація працівників товариства та розвиток персоналу, на основі положень економічного, органічного та гуманістичного підходів (додаток К).

Відповідно до пропонованої моделі до управління людськими ресурсами підприємства, даний підхід повинен базуватися на основі визначення чотирьох ключових напрямів управління персоналом, кожен з яких передбачає застосування інноваційних методів. Відтак, підбір та відбір персоналу в межах пропонованого підходу пропонується здійснювати через перевірку аналітичного мислення і творчих здібностей претендента за допомогою Brainteaser інтерв'ю, визначення емоційного інтелекту, емпатії, типу характеру за допомогою методів соціоніки, визначення скритих мотивів та «читання» претендента через графологію, фізіономіку та читання відбитків пальців. Такі методи є новими та допомагають надати комплексну характеристику претендента [19].

Гуманізація праці передбачає не пристосування працівників до матеріальних умов праці, а налаштування матеріально-технічної бази підприємства до потреб та зручностей для людини, що забезпечує створення сприятливих умов праці [5]. Зазначене реалізується через формування емоційно-естетичного фону. Даний напрям повинен передбачати:

індивідуальне планування кар'єри – орієнтація менеджменту персоналу на індивідуальні потреби працівника (збирання коштів на власний будинок, набуття соціального статусу, комфортні умови праці, задоволення від професії тощо) [11];

повна заміна неактуальних кадрових політик. Не завжди документи, які відображають положення кадрової роботи на підприємстві відповідають умовам сучасності, є корисними та відповідають кадровій стратегії. В умовах інноваційного підходу, кадрові політики повинні бути більш гуманними, гнучкими, а вимоги до персоналу повинні ставати більш конкретними;

help-management – перехід від позиції «ти повинен, і ти негайно це зробиш» до позиції «чим я можу тобі допомогти, щоб виконати завдання в строк і в потрібній якості». Допомога з боку HR і керівництва може бути різноплановою: проведення оперативного навчання, сприяння в налагодженні контактів з колегами або контрагентами, консультування в рамках проекту [18];

гнучкий підхід до навчання – керівництво протягом року повинно оперативно коректувати плани з навчання, замінювати курси з традиційних тем новими тренінгами або фасілітаційними сесіями. Такий підхід є наслідком гнучкого менеджменту. Він дає можливість працювати на результат, а не занурюватися в процеси, актуальність яких втрачається;

flexibility – гнучке управління персоналом, що проявляється в регулярному зборі зворотного зв'язку, і, що важливо, обліку цього зворотного зв'язку при побудові організаційних змін, у підтримці культури відкритості та прозорості у взаємодії з персоналом, у постійному залученні персоналу в діяльність підприємства [40];

використання гнучких форм зайнятості – аутсорсинг, години або дні роботи вдома, концепція «мобільного робочого місця», дистанційні формати співпраці. Завдяки сучасним технологіям існують різноманітні можливості гнучкого взаємодії з співробітниками, що є вигідним та зручним обом сторонам;

різноманітне навчання: за форматом та змістом – одночасно персонал навчають «жорстким» і «м'яким» навичкам. Навчання проводиться за допомогою онлайн-форматів, живих тренінгів або сесій.

створення та підтримка креативних офісних просторів – створення комфортних зон для відпочинку та вільного спілкування. Заохочення

спортивного або інтелектуального дозвілля співробітників в обідню перерву або час після закінчення робочого дня; креативний простір стосується не тільки відпочинку, але і роботи; у робочому розкладі враховують можливість організації мозкових штурмів, приділяють достатньо уваги нарад щодо нових продуктів.

Система стимулювання та мотивації в управлінні людськими ресурсами є вкрай важливою, тому, що має сильний моральний та психологічний вплив на працівників. Система мотивації спрямована на викликання у працівниках стійкого прагнення працювати професійно. Що, у свою чергу, зумовлює потребу вкрай зважених та обережних підходів до її формування.

Керівники багатьох організацій не дуже охоче роблять інвестиції у певні програми розвитку людського потенціалу, оскільки розуміють всі труднощі від віддачі цих інвестицій. Однак, навчання може стати не тільки найважливішим стимулом діяльності творчого працівника, а й певним важелем на співробітника із боку керівників.

Управління людськими ресурсами потребує інформаційної підтримки (постановка цілей, організація контролю, процес оцінки результатів і заохочення працівників). Від якості комунікацій залежать всі внутрішні процеси і взаємодія із зовнішнім середовищем.

Постійне навчання і розвиток персоналу має велике значення в інноваційній складовій процесу управління людськими ресурсами підприємства.

На підставі структури та взаємодії між потоками моделі інноваційного підходу до управління людськими ресурсами складено її графічне зображення (додаток Л).

З огляду на те, що персонал підприємства є видом людського капіталу, до його активів віднесемо ті компоненти людської особистості, які приносять прибуток у процесі здійснення господарської діяльності. На сучасному етапі розвитку для приватного підприємства важливі наступні активи людського капіталу: здоров'я, знання, компетентність (професійні навички, вміння,

кваліфікація), ділові якості, мобільність, мотивація, інформованість.

У ході нашого дослідження було запропоновано кілька методів навчання, деякі з яких зараз застосовують у процесі навчання персоналу досліджуваного підприємства. Одним із цих методів є планування сценаріїв. Кожна людина завжди намагається прогнозувати те, що можливо відбудеться або, що вона сама повинна зробити в наступні миті, наступні години, дні, роки. Ці прогнози постійно організуються у системі аналізу «що, якщо» і формують «пам'ять майбутнього». Те саме, в результаті організаційного навчання, відбувається з колективною пам'яттю.

Побудова сценарію є не просто частиною планування. Для побудови гарного сценарію, ведучі працівники повинні, спершу, зібратися разом та аналізувати всю історію розвитку. Зазвичай групи планування починають із варіанту «що, якщо». Потім обговорюються всі варіанти, після чого складаються операційні, маркетингові та фінансові проекти.

Ми пропонуємо застосувати в приватному підприємстві ще один з найефективніших та найцікавіших способів міркування над вирішенням проблем, який називається «вправи Мерліна». Такий спосіб є комбінацією вільної форми моделювання та планування сценарію. «Вправи Мерліна» починається з прохання до всіх учасників спроектувати себе у певному періоді майбутнього, наприклад, через рік. Вони уявляють, що їхня компанія стає провідною в країні через рік. У рамках колективного мислення будуються сценарії майбутнього. Потім усі учасники повертаються назад у час, знаходячи на шляху основні бар'єри, із якими вони, можливо, матимуть справу, щоб прогнозований ними успіх перетворився на реальність. Застосовуючи цей метод, в приватному підприємстві були ініційовані нові види комерційної діяльності.

Для виявлення та вивчення потреб своїх працівників, за нашими пропозиціями, використовуються докладні опитувальники, один з яких представлений у додатку М. Нами представлені різні можливості, які підприємство може надати своїм працівникам. Співробітники, в свою чергу,

мають відзначити, яке значення вони надали б кожній з наведених можливостей, незалежно від того, чи існують на сьогодні ці можливості.

Щоб розробити більш детальну систему мотивації, звернемо увагу на потреби працівників та виявимо наскільки сьогодні збігаються напрямки діяльності та професійні інтереси працівників.

Щоб отримати максимально об'єктивну оцінку діяльності кожного працівника підприємства, оцінку пропонуємо проводити із різних позицій: працівник оцінює керівників, працівник оцінює своїх колег та самого себе, керівник оцінює своїх працівників. Саме для цього нами розроблено опитувальник, що оцінює ділові та особисті якості співробітників (додаток М).

Даний опитувальник не тільки виявляє ділові та особисті якості співробітників підприємства, але і дає інформацію про моральний клімат конкретного відділу, а також про обстановку у всьому колективі. Велика кількість негативних характеристик свідчить про напружені стосунки серед працівників.

Щодо матеріального стимулювання працівників, то структура матеріальних виплат дещо відрізняється від інших компаній. Всередині будь-якого відділу, кожен співробітник має свій посадовий оклад, який встановлений на конкретний період. Окрім окладу співробітники отримують преміальні винагороди, що є додатковими виплатами до посадового окладу, які виплачуються за результатами діяльності як окремого співробітника, так і всього відділу. Суми цих преміальних винагород визначаються конкретними критеріями:

- стаж роботи;
- рівень кар'єрного розвитку;
- частка особистого внеску в економічну користь від діяльності;
- темпи професійного розвитку працівника.

Для визначення кінцевої суми премії розроблено критерії оцінки від 1 до 5 балів.

- високий темп професійного розвитку працівника – 5 балів;

- низький темп професійного розвитку працівника – 0 балів;
- середній професійний розвиток співробітника – 2 бали.

Щодо стажу роботи, то система розрахунків балів розроблена наступним чином:

- стаж роботи в організації від 1-3 років – 1 бал;
- стаж роботи в організації від 3-5 років – 3 бали;
- стаж роботи в організації від 5 років – 5 балів.

Розраховується частка участі кожного спеціаліста в ході генерування ідей, тим самим обчислюється частка економічної корисності, яка припадає на кожного працівника проекту. Як приклад, у відділі з 12 осіб, рівний внесок у загальну діяльність становитиме $100/12 = 8,3 \%$.

- частка участі в економічній вигоді від діяльності відділу становить нижче 8% – 0 балів;
- частка участі в економічній вигоді від діяльності відділу становить близько 8 % – 2 бали;
- частка участі в економічній вигоді від діяльності відділу становить понад 8 % – 5 балів.

В результаті сума отриманих балів множиться на конкретні грошові значення.

Безперервне організаційне навчання є частиною стратегії підприємства, створюючи при цьому інноваційну атмосферу, де всі працівники обмінюються отриманим досвідом, намагаються вчитися друг в друга, і навіть зміцнюються неформальні контакти в організації.

Нами було запроваджено програму «Висунення пропозицій», яка спрямована на розвиток творчого потенціалу співробітників. Дана програма має досить жвавий характер і має на увазі залучення працівників до методики вирішення проблем, методики збору інформації та видача ними пропозицій у певній формі.

Для кожного співробітника затверджується конкретна кількість пропозицій і він зобов'язаний надати їх у конкретні терміни. Розгляд

пропозицій здійснюється у найкоротші терміни, процедура ясно і зрозуміло визначена, заохочуються як індивідуальні, так і групові пропозиції, а також створена система стимулювання найбільш перспективних пропозицій.

Мета застосування даної програми полягає у виявленні нових сторін роботи, її вдосконалення, виході з рамок виконання традиційних обов'язків.

Усі традиційні функції управління людськими ресурсами, які описані в кваліфікаційній роботі, по суті підходу, можемо визначити як набір критеріїв ефективного функціонування всієї системи управління людськими ресурсами.

Найчастіше організації вважають основним показником успішності фінансовий капітал, підприємство розглядає людський капітал як основний важіль інновацій.

Цей підхід призвів до відчутних фінансових результатів, що, на нашу думку характеризується новаторським підходом до формування організаційної системи, де можуть розширюватися людські таланти.

Одним з основних, найважливіших факторів ефективної діяльності організації є бажання та готовність працівників працювати, виконувати свої обов'язки.

Щодо розумової праці, то на підприємстві ця проблема залишається нерозкритою. Ми виявили основні поведінкові характеристики, що мають прямий вплив на продуктивність роботи, а також застосували ці характеристики в якості оптимальних практичних рішень.

Зробивши опитування, ми змогли виявити різницю між результатами до та після застосування методичних підходів управління людськими ресурсами. На рис 3.1 узагальнено думку опитаних, які вважають, що зросла можливість використати повністю свої нинішні вміння та знання.

Найбільше зросла можливість розробляти власні ідеї, оскільки при чіткому визначенні зони відповідальності та власної сфери діяльності робота співробітників набула структурованого і впорядкованого характеру, що в свою чергу дозволило заощадити багато часу на обмірковування та генерування своїх ідей.

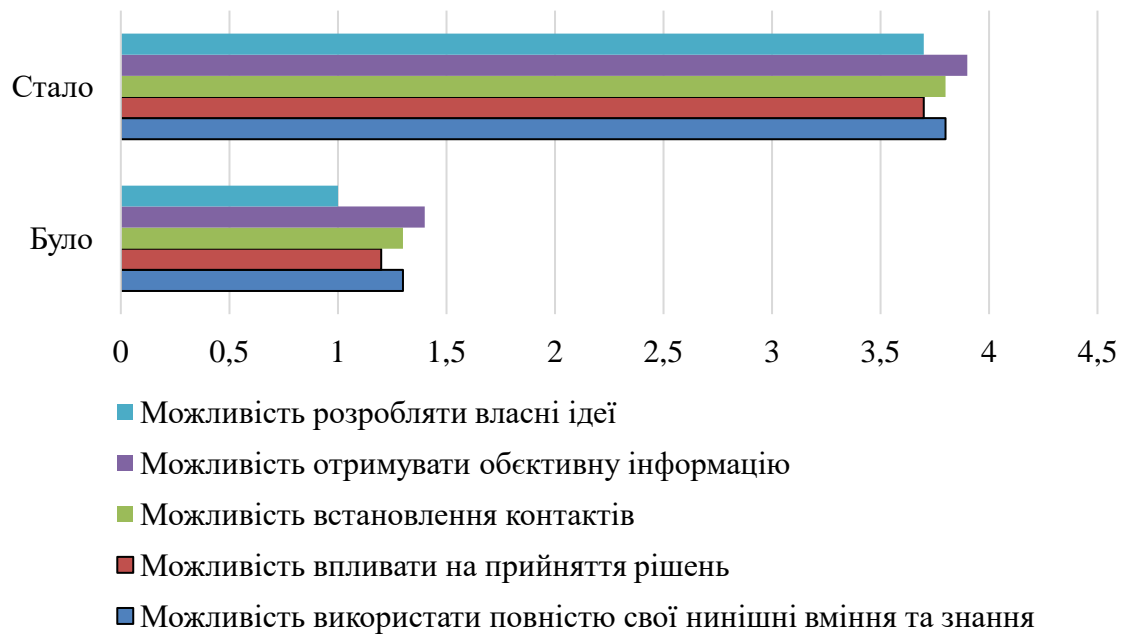


Рис. 3.1. Порівняльний аналіз факторів, що найбільш змінилися після застосування методичних підходів управління людськими ресурсами підприємства

При чіткому визначенні меж роботи кожного працівника, конкретно позначивши коло діяльності, зросла можливість створити хорошу професійну репутацію.

Одним з факторів, що з'явилися, стала можливість встановлення контактів з працівниками різних посадових рівнів.

Після всіх виконаних робіт, співробітники підприємства значною мірою змінили своє ставлення один до одного. Обстановка стала менш напруженою, оскільки кожен працівник знає, чим він займається і за що відповідає. Структурованість та впорядкованість у роботі призвела до більшої доброзичливості та дружності у відносинах співробітників підприємства.

Через кілька тижнів після першого опитування співробітники організації були опитані за методикою «Оцінка ділових та особистих якостей» (додаток Н).

Нами виявлено середню оцінку кожного параметра, і складено приблизний портрет працівників до та після здійснення розстановок та розподілу ролей у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняльний аналіз середніх показників критеріїв оцінки ділових та особистих якостей співробітників підприємства до та після розстановок

№ з/п	Критерії	Середній показник до розстановок	Середній показник після розстановок
1	Вміння тримати слово	3,5	4,2
2	Чесність та правдивість	2,4	3,5
3	Оперативність при прийнятті рішень	2,9	4,1
4	Вміння володіти собою	2,1	3,5
5	Здатність об'єктивно оцінювати людей та свої власні вчинки	2,7	3,8
6	Тактовність	2,1	2,8
7	Енергійність	3,5	4,6
8	Ініціативність	2,4	4,4
9	Самостійність	3,8	3,5
10	Творчий підхід до справи	3,1	3,9
11	Здатність до самовдосконалення	2,4	3,3
12	Здатність орієнтуватися у складній обстановці	1,8	2,9
13	Спрямованість на результат	3,1	4,1
14	Схильність та вміння радитися з людьми	2,2	3,8
15	Моральні якості	2,9	4,1

Майже по всіх показниках спостерігається позитивне зрушення, крім показника самостійності, що у свою чергу, пояснюється зростанням схильності та вміння радитися з людьми. Різко зросла оперативність у прийнятті управлінських рішень, що у свою чергу, спрощує пошук відповідального співробітника у конкретній ситуації, яка потребує оперативного вирішення. Підвищилися критерії енергійності та працездатності, оскільки співробітники перестали з'ясувати відношення, шукати винних у конкретних ситуаціях, а також витратити час на визначення зон відповідальності кожного співробітника. Таким чином, перестали даремно витратити свої сили.

Також, внаслідок структурування робочого процесу, підвищився рівень ініціативності, оскільки з'явилося багато вільного часу для обговорень нових ідей та пропозицій. Орієнтація у складних ситуаціях, як і обдумування під час прийняття рішень, своєю чергою, теж відбивають поліпшення продуктивності діяльності підприємства в цілому. Також треба підкреслити зростання умінь

радитися з людьми, що у свою чергу призвело до скорочення самостійності в колективі, оскільки завдання та проблеми стали вирішуватися спільно, колективно.

Зміни всіх вищезазначених критеріїв відносяться як до співробітників підприємства, так і до їх керівників, для оцінки яких до опитувальника були додані окремі показники, які відповідають за керівництво та лідерство в колективі (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Порівняльний аналіз середніх показників критеріїв оцінки ділових та особистих якостей керівника (лідера) підприємства

№ з/п	Критерії	Середній показник до розстановок	Середній показник після розстановок
1	Вміння організувати та керувати роботою своїх підлеглих	2,5	4,4
2	Турбота про потреби підлеглих	1,5	4,2
3	Демократичність	2,9	4,8

З таблиці 3.2 видно, що після досліджень керівники стали більш демократичними, більше уваги стали приділяти до потреб своїх працівників, що, у свою чергу, призвело до зростання організованості роботи своїх підлеглих.

Узагальнюючи вищевикладені результати, зазначмо, що, застосовуючи на практиці нові методичні підходи до управління людськими ресурсами, нам вдалося досягти більш ефективної діяльності підприємства. А саме: збільшилася згуртованість колективу, знизився рівень конфліктних ситуацій, зріс рівень структурованості, і, як наслідок, збільшилася продуктивність роботи підприємства.

Важливу роль в діяльності будь-якого підприємства відіграє відбір персоналу. Не кожен бажаючий, скільки б він не був талановитий, може підійти під вже сформований в організації профіль співробітника. Враховуючи всі особливості підприємства, при відборі кандидатів необхідно зважати на особистісні характеристики кандидата. Командна діяльність частково

складається з обговорень, дискусій і лише потім виконання самої роботи. Якщо у команді не дійдуть єдиної думки, співробітники не зможуть виконувати свою роботу, отже робота не принесе жодного економічного ефекту та творчих результатів.

Особливу увагу необхідно приділяти розробці заходів щодо адаптації нових працівників підприємства: святкування значущих для співробітників та підприємства подій, створення внутрішнього сайту, де працівники можуть спілкуватися в електронному просторі в не робочий час.

За результати проведеного дослідження зроблено висновки та рекомендації:

По-перше, на підприємстві вдалося сформувати певну систему управління людськими ресурсами, що дозволяє максимально ефективно використати творчий потенціал працівників. Усі процедури, описані в дослідженні, орієнтовані на удосконалення робочого процесу, а, зрештою, і підвищення продуктивності підприємства.

По-друге, на тлі нестачі кваліфікованих творчих співробітників, необхідно створити загальний кадровий резерв, тому доцільно організувати відділи з пошуку творчих працівників, фахівців різних галузей знань, на базі рекрутингових агенцій.

По-третє, для отримання максимальної економічної вигоди необхідно відмовитися від усіх бюрократичних структур, і натомість зробити акцент на формування сприятливого клімату, який підтримуватиме творчість та ініціативу. Потрібно усвідомити, що сьогодні головним критерієм є не володіння знаннями, а вміння та здатність створити їх. Для цього необхідно включити до бюджету підприємства конкретні інвестиції в організацію постійного навчання працівників.

По-четверте, є брак кваліфікованих спеціалістів по роботі з творчими людьми різних професій. Освіту такого роду можна організувати на основі вишів, зокрема нової спеціальності з управління творчими ресурсами. Ця спеціальність має бути спрямована на розвиток здатності мислити нестандартно

та генерувати знання.

По-п'яте, необхідно підвищити загальний інтелектуальний рівень населення країни та кожного окремого регіону, а також збільшити частку інформаційних носіїв у системі освітніх установ.

На нашу думку, в епоху постіндустріального суспільства значущими є такі процеси: підтримка освітнього рівня, розширення інтелектуального кола особистості, залучення до політичного та суспільного життя, а також знання нормативної бази та діючих законів. Основа управління людськими ресурсами полягає у розгляд працівників як основного ресурсу виробництва, що потребує організаційних зусиль та фінансових витрат з боку керівників організації.

Ми вважаємо, що умовами ефективного управління людськими ресурсами є:

- максимально продуктивне застосування знань та досвіду працівників підприємства, яке сприятиме реалізації всього їхнього потенціалу;
- підтримка прагнень співробітників до інноваційності та можливості вирішення проблем.

Отже, основним завданням системи управління людськими ресурсами є формування певної системи організації творчого процесу, яка забезпечуватиме ефективне використання людського потенціалу працівників підприємства.

У ході дослідження було запропоновано кілька методів навчання, деякі з яких зараз застосовують у процесі навчання персоналу підприємства. Одним із цих методів є планування сценаріїв.

Також пропонуємо застосувати є один з найефективніших та найцікавіших способів міркування над вирішенням проблем, який називається «вправи Мерліна». Такий спосіб є комбінацією вільної форми моделювання та планування сценарію.

Для виявлення та вивчення потреб своїх працівників, за нашими пропозиціями, на підприємстві використовуються докладні опитувальники. Нами представлені різні можливості, які підприємство може надати своїм працівникам. Співробітники, в свою чергу, мають відзначити, яке значення

вони надали б кожній з наведених можливостей, незалежно від того, чи існують на сьогодні ці можливості.

На приватному підприємстві нами було запроваджено програму «Висунення пропозицій», яка спрямована на розвиток творчого потенціалу співробітників. Мета застосування даної програми полягає у виявленні нових сторін роботи, її вдосконалення, виході з рамок виконання традиційних обов'язків.

Одним з основних, найважливіших факторів ефективної діяльності організації є бажання та готовність працівників працювати, виконувати свої обов'язки. Щодо розумової праці, то ця проблема залишається нерозкритою. Ми виявили основні поведінкові характеристики, що мають прямий вплив на продуктивність роботи, а також застосували ці характеристики в якості оптимальних практичних рішень.

Особливу увагу необхідно приділяти розробці заходів щодо адаптації нових працівників підприємства: святкування значущих для співробітників та підприємства подій, створення внутрішнього сайту, де працівники можуть спілкуватися в електронному просторі в не робочий час.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження на тему «Управління людськими ресурсами: інноваційний підхід» дало можливість сформулювати наступні висновки.

1. В ході дослідження доведено, що, людські ресурси – це найважливіший актив компанії. Це підтверджується тим, що сам співробітник повинен мати активну позицію і постійно відслідковувати чи реалізує він ті цілі, які він сам поставив, і яка його частка у здійсненні спільних цілей організації. Саме це є основною причиною трансформації вимог до тактики та стратегії управління людськими ресурсами, формування конкретних умов для цього.

2. Здійснивши діагностику фінансово-господарської діяльності та підходу до управління людськими ресурсами суб'єкта дослідження зазначимо: основною метою діяльності підприємства є: є задоволення суспільних потреб в товарах та послугах і одержання на цій основі відповідного прибутку; розвиток соціальної структури міста та області; створення нових робочих місць.

За результатами аналізу встановлено, що на кінець 2022 року вартість майна в розпорядженні підприємства становила 58540 тис. грн. За досліджуваний період вартість майна збільшилась на 14545 тис. грн або 33,1 %. В загальній вартості майна, 64,2 % становлять необоротні активи. Загальна сума власного капіталу підприємства поступово збільшується: з 30247 тис. грн у 2020 р. до 31631 тис. грн у 2022 р. Це сталося за рахунок того, що збільшилася первісна вартість основних засобів. Поточні зобов'язання і забезпечення, навпаки, мають тенденцію до збільшення. Встановлено, що це відбувається за рахунок збільшення поточної кредиторської заборгованість за товари, роботи, послуги. Так, їх сума в 2022 р. її сума збільшилася на 3105 тис. грн, у порівнянні із 2020 р. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшився у 2022 р. на 22649 тис. грн в порівнянні із 2020 р.; собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) збільшилась на 6759 тис. грн. Показник фондівдачі має повільну тенденцію до зростання, що свідчить про ефективне використання засобів праці. Фондоозброєність зростає

на 365 тис. грн. Показник рентабельності власного капіталу характеризує ефективність його використання та показує норму прибутку (віддачу) на вкладений капітал. У 2022 р. цей показник складає 0,633, що на 0,497 більше показника 2020 р. Це засвідчує ефективне використання власного капіталу підприємства. Рентабельність власного оборотного капіталу характеризує забезпеченість обсягу річного прибутку підприємства відносно середньорічної суми його обігових коштів. Протягом досліджуваного періоду даний показник збільшився у 2022 р. на 1,3 % у порівнянні з 2020 р. Це позитивна тенденція для, що означає афективне використання обігових коштів підприємства.

3. Встановлено, що існують деякі недоліки в координуванні дій лінійних підрозділів, незважаючи на те, що організаційна структура відповідає напрямку виробничо-торговельної діяльності підприємства. Отже, спостерігається відсутність динамічності і гнучкості, що ускладнює досягнення поставленої мети; витрачається значна частина часу для обміну інформацією та виконання поставлених завдань. Це призводить до сповільненого прийняття управлінських рішень, збільшення термінів реалізації цілей та зростання управлінських витрат.

4. Інноваційний процес управління людськими ресурсами можна кваліфікувати як суму управлінських дій, націлених на формування та розвиток людських ресурсів, які необхідні для реалізації процесу виконання загальної інноваційної стратегії компанії. Запропоновано модель управління людськими ресурсами підприємства. На нашу думку, інноваційний підхід до управління людськими ресурсами підприємства повинен охоплювати ключові напрями HR-діяльності: професійний відбір персоналу, формування емоційно-естетичного фону, гуманізація праці, мотивація працівників товариства та розвиток персоналу, на основі положень економічного, органічного та гуманістичного підходів.

6. Запропоновано кілька методів навчання, деякі з яких зараз застосовують у процесі навчання персоналу підприємства. А саме: метод планування сценаріїв; спосіб міркування над вирішенням проблем, який

називається «вправи Мерліна». Для виявлення та вивчення потреб своїх працівників, за нашими пропозиціями, на підприємстві використовуються докладні опитувальники. Нами представлені різні можливості, які підприємство може надати своїм працівникам. Співробітники, в свою чергу, мають відзначити, яке значення вони надали б кожній з наведених можливостей, незалежно від того, чи існують на сьогодні ці можливості.

7. На підприємстві запроваджено програму «Висунення пропозицій», яка спрямована на розвиток творчого потенціалу співробітників. Мета застосування даної програми полягає у виявленні нових сторін роботи, її вдосконалення, виході з рамок виконання традиційних обов'язків.

8. Одним з основних, найважливіших факторів ефективної діяльності організації є бажання та готовність працівників працювати, виконувати свої обов'язки. Щодо розумової праці, то на підприємстві ця проблема залишається нерозкритою. Ми виявили основні поведінкові характеристики, що мають прямий вплив на продуктивність роботи, а також застосували ці характеристики в якості оптимальних практичних рішень.

9. Особливу увагу необхідно приділяти розробці заходів щодо адаптації нових працівників підприємства: святкування значущих для співробітників та підприємства подій, створення внутрішнього сайту, де працівники можуть спілкуватися в електронному просторі в не робочий час.

За результати проведеного дослідження зроблено висновки та рекомендації:

по-перше, на підприємстві вдалося сформувати певну систему управління людськими ресурсами, що дозволяє максимально ефективно використати творчий потенціал працівників. Усі процедури, описані в дослідженні, орієнтовані на удосконалення робочого процесу, а, зрештою, і підвищення продуктивності підприємства;

по-друге, на тлі нестачі кваліфікованих творчих співробітників, необхідно створити загальний кадровий резерв, тому доцільно організувати відділи з пошуку творчих працівників, фахівців різних галузей знань, на базі

рекрутингових агенцій;

по-третє, для отримання максимальної економічної вигоди необхідно відмовитися від усіх бюрократичних структур, і натомість зробити акцент на формування сприятливого клімату, який підтримуватиме творчість та ініціативу. Потрібно усвідомити, що сьогодні головним критерієм є не володіння знаннями, а вміння та здатність створити їх. Для цього необхідно включити до бюджету підприємства конкретні інвестиції в організацію постійного навчання працівників;

по-четверте, є брак кваліфікованих спеціалістів по роботі з творчими людьми різних професій. Освіту такого роду можна організувати на основі вишів, зокрема нової спеціальності з управління творчими ресурсами. Ця спеціальність має бути спрямована на розвиток здатності мислити нестандартно та генерувати знання;

по-п'яте, необхідно підвищити загальний інтелектуальний рівень населення країни та кожного окремого регіону, а також збільшити частку інформаційних носіїв у системі освітніх установ.

Отже, основним завданням системи управління людськими ресурсами є формування певної системи організації творчого процесу, яка забезпечуватиме ефективне використання людського потенціалу працівників підприємства.