

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему «**Проектний підхід до управління кадровим потенціалом
підприємства в сучасному бізнес-середовищі**»

Виконала: здобувачка вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
групи 1
денної форми здобуття освіти
Омелич Дарина Сергіївна

Керівник: Сазонова Тетяна Олександрівна
Рецензент: Юнак Олег Юрійович

Полтава 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ В СИСТЕМІ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Поняття проектного підходу в управлінні підприємством	9
1.2. Поняття та роль управління кадровим потенціалом підприємства в сучасних умовах розвитку бізнес-середовища	17
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	26
2.1. Аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління підприємства	26
2.2. Техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства	31
2.3. Аналіз практики застосування проектного підходу в управлінні розвитком кадрового потенціалу підприємства.....	37
Висновки до розділу 2	43
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ АКТИВІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	45
3.1. Удосконалення застосування системи проектного управління на підприємстві: комплексний підхід	45
3.2. Удосконалення застосування проектного управління в системі розвитку кадрового потенціалу підприємства	55
Висновки до розділу 3	66
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Кризові явища в сучасному вітчизняному бізнес-середовищі стимулюють пошук нових підходів в системі менеджменту підприємства, адже використання традиційних методів управління підприємствами, його персоналом в сьогоdnішніх економічних та соціальних умовах часто призводить до зниження ефективності та результативності їх діяльності. Особливої актуальності на сьогодні набуває проектний підхід в системі управління підприємством загалом та його ресурсами зокрема. Кадровий потенціал підприємства визначає його конкурентоспроможність та розвиток різних видів потенціалів підприємства. Розвиток кадрового потенціалу вимагає комплексного та поміркованого підходу до управління всіма його складовими: починаючи від пошуку та найму персоналу та закінчуючи його вивільненням. Управління за кожним напрямком доцільно здійснювати на основі проектного менеджменту, що створюватиме передумови для підвищення ефективності менеджменту персоналу.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Представлена магістерська дипломна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України»; державний реєстраційний номер № 0118U005208.

Метою дослідження – дослідити теоретико-методологічні та практичні аспекти застосування проектного підходу в управлінні розвитком кадрового потенціалу підприємства, та на основі проведеного дослідження, сформулювати шляхи розвитку проектного управління задля підвищення ефективності управління кадровим потенціалом на мікрорівні в сучасних умовах.

Завданнями наукового дослідження є:

- вивчення теоретико-методологічних засад застосування проектного підходу у розвитку кадрового потенціалу підприємства;

- аналіз діяльності підприємства та застосування проектного підходу в управлінні кадровим потенціалом;
- аналіз стану та особливостей застосування проектних засобів управління в досліджуваному підприємстві;
- пошук шляхів удосконалення застосування системи проектного управління на підприємстві загалом;
- визначення напрямків удосконалення застосування проектного управління в системі розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Об'єкт дослідження дипломної магістерської роботи – система проектного управління розвитком кадрового потенціалу в підприємстві Полтавського району Полтавської області.

Предметом дослідження дипломної магістерської роботи є теоретико-методологічні та практичні аспекти формування та удосконалення системи проектного управління в системі управління персоналом сучасного підприємства.

Методи досліджень: загальнонаукові методи; системний підхід; метод узагальнення; економіко-статистичний аналіз: статистичний, табличний, графічний; економіко-математичне моделювання (метод комбінування кількісних методів прогнозування: кореляційно-регресійний аналіз, метод ковзного середнього, метод Хольта); метод SWOT-аналізу; метод спостереження; методи соціологічних досліджень: анкетування, інтерв'ю.

Інформаційна база: матеріали бухгалтерської, фінансової звітності підприємства; вітчизняні, зарубіжні наукові публікації з теми дослідження, мережа Internet; результати спостережень, соціологічного дослідження та інших досліджень автора.

Елементи наукової новизни:

набуло подальшого розвитку:

- теоретико-методологічне осмислення застосування проектного підходу для розвитку кадрового потенціалу підприємства;
- алгоритм управління проектом в сфері управління персоналом

підприємства;

- підхід до формування проектів кадрового розвитку в сучасних умовах.

Практична значущість: пропозиції щодо удосконалення застосування проектно підходу в управлінні кадровим потенціалом підприємства є актуальними в сучасних умовах невизначеності, обмеженості ресурсів та цільової орієнтованості є реальними для впровадження досліджуваним підприємством, з огляду на врахування різних факторів діяльності підприємства, його стратегії та генеральної мети.

Апробація результатів дослідження пройшла шляхом:

публікації статті у фаховому журналі:

Сафонова Т.О., Омелич Д. С., Дуткін С. О., Малиш А. Г. Проектний підхід в управлінні кадровим потенціалом підприємства як метод підвищення кадрової безпеки на мікрорівні. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Вип. 4.

тез доповідей:

1. Сафонова Т., Омелич Д. Agile-підхід в системі розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 27 вересня 2024 р.* Полтава : ПДАУ, 2024. Том 1. С. 180-182.

2. Сафонова Т., Омелич Д. Роль управління кадровим потенціалом підприємства в сучасних умовах розвитку бізнес-середовища. *Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки», 17 листопада 2024 р., м. Полтава, ПДАУ.*

участі у науково-практичній конференції:

II Міжнародна науково-практична конференція «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство», 27 вересня 2024 р., м. Полтава, ПДАУ.

VIII Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки», 17 листопада 2024 р., м. Полтава, ПДАУ.

Структура роботи: основний зміст роботи викладений на 71 сторінці. Магістерська дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 66 джерел та шести додатків. Основний текст роботи включає 20 рисунків та 23 таблиць. Структура роботи визначається логікою дослідження і поставленими завданнями.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ В СИСТЕМІ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття проектного підходу в управлінні підприємством

Проектний підхід в управлінні орієнтований на отримання конкретного, заздалегідь визначеного результату (цілі) через забезпечення отримання ефективного результату в ході реалізації розробленого проекту. При цьому управління проектами – це жива методологія менеджменту підприємства, цільового та ресурсного планування, координації використання всіх видів ресурсів протягом життєвого циклу проекту.

Визначимо підходи до трактування поняття «проект» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Етимологія поняття «проект» [сформовано на основі 1-5]

Автор	Визначення
1	2
В. А. Верба, О. А. Загородніх	комплекс взаємопов'язаних заходів, що спрямовані на задоволення визначеної потреби-цілі, через досягнення конкретних результатів. Розробка заходів, встановлення цілей відбувається одноразово, при цьому завжди має місце встановлення ресурсного забезпечення та визначення періоду часу реалізації. Найважливіші складові проекту: чітка орієнтація на результат (загалом та в розрізі окремих заходів), визначений проміжок часу, обмеження ресурсного забезпечення
В. М. Бабаєв, В. І. Торканюк	організаційно-технічна система чітко сформованих завдань, продукту, технологічних процесів, різних видів технічної, організаційної документації, пов'язаної із реалізацією визначених завдань, сукупності необхідних видів ресурсів для їх реалізації
Н. І. Обушна	одноразовий комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на задоволення / вирішення визначеної потреби через досягнення заздалегідь визначених результатів за встановленого матеріального, ресурсного забезпечення у встановлений період часу

1	2
А. Чемерис	певний комплекс логічно-структурованих, взаємопов'язаних завдань / заходів, упорядкованих у часі, спрямовані на розв'язання найважливіших проблем / досягненні встановлених цілей в умовах ресурсної обмеженості
Р. Полікровський	документ, що аргументує та деталізує комплекс процесів по досягненню заздалегідь визначеної мети, за умови чітко визначеного ресурсного забезпечення, встановленими часовими термінами реалізації, при застосуванні особливого інструментарію та методології

Отже можемо визначити поняття «проект» наступним чином та представити власне розуміння за допомогою рис. 1.1:

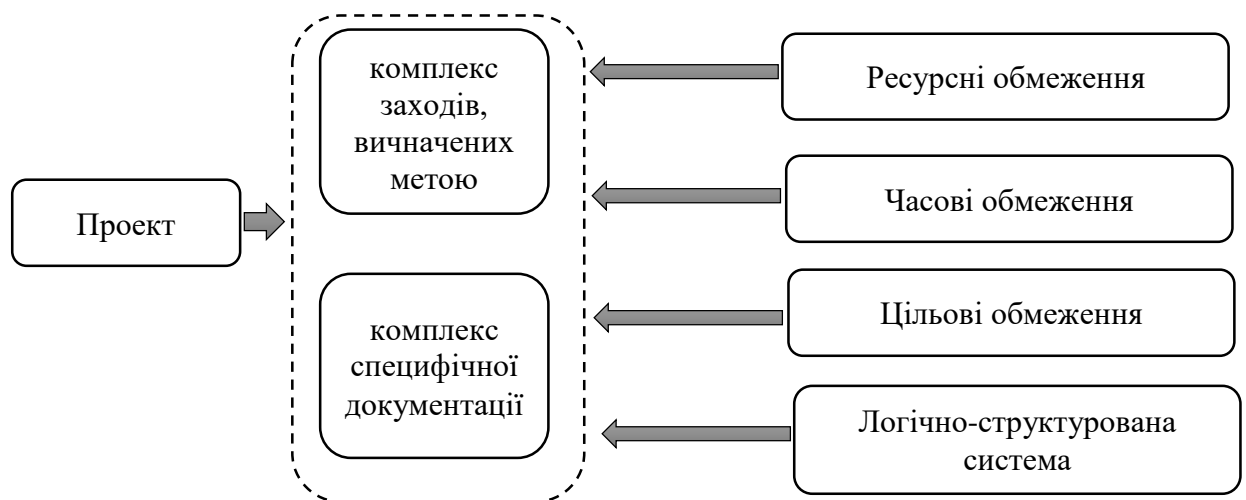


Рис. 1.1. Сутність поняття «проект» [розробка автора]

Виходячи із зазначеного та аналізуючи підходи дослідників, проаналізуємо підходи до визначення поняття «управління проектами»:

- управління одноразовою діяльністю підприємства, за умови використання особливою методологією та інструментарієм проектного менеджменту, яка має сталий алгоритм / правила застосування [6, с. 122];

- планування, координація, моніторинг та контроль всіх аспектів проекту та мотивація всіх учасників, для досягнення проектних цілей в межах узгоджених критеріїв ресурсозабезпечення, часу, вартості та ефективності [7, с. 34];

- це галузь менеджменту, яка охоплює ті сфери діяльності підприємства, організації, в яких створення продукту реалізується як унікальний комплекс взаємопов'язаних заходів [8, с. 127];

- тимчасова управлінська діяльність, пов'язана з реалізацією функцій менеджменту у певному періоді: планування, організації, мотивації та контролю задля досягнення визначеної мети у встановлені часові строки; спрямовані на раціональне використання всіх видів залучених у проект ресурсів, шляхом використання системи специфічних методів управління та інструментів [9, с. 114];

- процес управління ресурсами проекту, а також його командою, який організовується та структурується за допомогою спеціальних методів, розроблених з метою забезпечення можливості завершити проект у визначений термін із врахуванням виділеного обсягу ресурсів та поставленої мети [10];

- процес управління та координації команди та всіх зацікавлених осіб, матеріальних, фінансових, інформаційних ресурсів у життєвому циклі проекту із застосуванням специфічних методів та прийомів управління задля успішного досягнення цілей проекту; може також розглядатися як комплекс взаємозалежних процесів та робіт в інтересах проекту [11, с. 15].

- процес управління матеріальними та нематеріальними, фінансовими, а також трудовими ресурсами, що спрямовуються на досягнення заздалегідь визначеної та обґрунтованої мети у чітко встановлені строки [12, с. 10].

На нашу думку, управління проектами є комплексною специфічною управлінською діяльністю, що охоплює виконання класичних функцій менеджменту при використанні специфічної методології та інструментарію проектного підходу, спрямованого на досягнення чітко встановленої мети у визначний термін за умови дотримання встановлених обмежень.

Використовуючи проведені дослідження щодо поняття «проект» та «управління проектами», дамо характеристику основним елементам управління проектами [сформовано на основі 13, с. 8-9]:

1) спрямованість на реалізацію / досягнення мети – вся діяльність по проекту та його управління, починаючи з планування та закінчуючи кінцевою оцінкою, реалізується задля ефективного встановлення мети. Мета виступає рушієм всіх проектних активностей та мотивації команди. Кінцева мета є інтегруючим орієнтиром для всіх проміжних проектних задач. При встановленні кінцевої цілі та підцілей підкоряється особливій методології – управління за задачами;

2) координоване виконання логічно пов'язаних завдань – не залежно від кількості завдань, задач, які заплановані в контексті проекту, всі вони мають бути пов'язані між собою та спрямовуватися на досягнення головної мети. Завдання можуть бути послідовними та паралельними, що необхідно з'ясувати на початку та спланувати їх послідовність, ступінь критичності, тривалість та ресурсне забезпечення. Від ефективної координації виконання проміжних завдань у підсумку залежить ефективність реалізації проекту загалом. Координація має бути постійна та системна, що забезпечить адекватне реагування на зміни, які неминучі та утримання процесу реалізації у заданих обмеженнях;

3) обмеженість у часі – визначеність часу реалізації проекту означає наявність чітко визначеної дати почату та завершення проекту, визначення проміжних звітних періодів – конкретних дат, так званих, критичних точок проекту. Вся діяльність має бути відображена у графіках реалізації проекту, які мають відображати не лише план, але й факт реалізації – це створює можливість для вчасного реагування на виявлені відхилення;

4) унікальність – кожен проект має власні специфічні особливості, певний ступінь унікальності. Абсолютно однакових проектів не існує, адже не існує абсолютно однакових умов реалізації, обмежень (рис. 1.2), оточення та учасників.



Рис. 1.2. «Трикутник обмежень» проекту [14]

Зазначимо також, що проекти, які реалізує підприємство, організація мають тісний зв'язок між головною метою – місією проекту і основними його цілями (рис. 1.3).

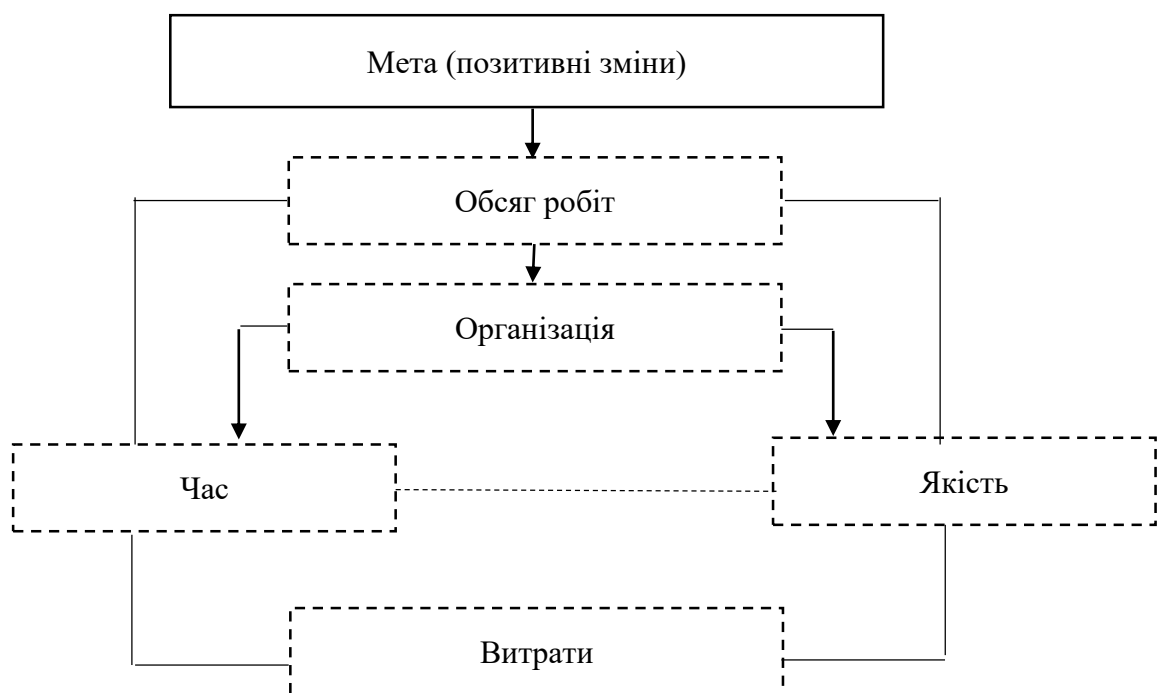


Рис. 1.3. Модель зв'язку між метою та цілями проекту [15, с. 13]

Основні відмінності проектів від операційної діяльності підприємства [сформовано на основі 16; 17, с. 127]:

- операційна діяльність є повторюваною, а проект обмежений у часі та унікальний;
- вся проектна діяльність підпорядкована єдиній меті, простежити єдину мету в операційній діяльності буває складно;
- наявність чітко визначеної дати завершення у проектній діяльності простежується та все їй підпорядковується, у повсякденній діяльності,

виконанні щоденних обов'язків чітко встановлення дати завершення може не використовуватися;

- в межах проектів комбінуються та поєднуються зусилля різних фахівців, які можуть виконувати різні ролі, а більшість видів операційної діяльності поділяється за принципом спеціалізації та функціонального поділу;

- обмеження та проектні вимоги до виконання робіт проекту завжди встановлені заздалегідь та доведені до відома всіх зацікавлених осіб та членів команди.

Крім того, застосування проектного підходу в управлінні передбачає обов'язковий аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища проекту. При цьому, зовнішнє середовище – оточення / чинники проекту, які здійснюють вплив на його підготовку та реалізацію. Всі вони знаходяться в бізнес-середовищі, в якому функціонує підприємство, як відкрита система і на них господарюючий суб'єкт не має впливу, лише має їх враховувати та адаптуватися (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Зовнішнє середовище непрямого, аналізоване при застосуванні
проектного підходу [сформовано на основі 18, с. 13-14]**

Оточення / фактори проекту	Чинники впливу
1	2
Політичне	рівень політичної стабільності, підтримка напрямків розвитку (акценти), напрямки державної політики (стратегії), стан політичних відносин між державами, міжнаціональні взаємовідносини, рівень злочинності в країні

Продовж. табл. 1.2

1	2
Економічне	внутрішній валовий продукт (показник, динаміка, структура), податкова політика, страхові гарантії, ціноутворення та рівень цін, рівень інфляції, стабільність національної валюти, банківська система
Соціальне	рівень життя населення, його освіченість, практика надання соціальних гарантій та допомог, пільг, міграційні процеси, рівень розвитку системи охорони здоров'я, освіти, соціальної інфраструктури, рівень демократії (свобода слова)
Правове	стабільність законодавства та його поміркованість, право власності, рівень дотримання прав людини
Науково-технічне	рівень розвитку науки, рівень розвитку інформаційних технологій, промислових технологій, енергетики, транспорту, зв'язку
Культурне	рівень національної самовизначеності та самосвідомості, релігійність, історія та культурні традиції
Природне	кліматичні особливості, наявність та якість природних ресурсів, захист навколишнього середовища

Складність даного аналізу полягає у високому ступені невизначеності згаданих макроекономічних факторів, але будь-яка спроба їх аналізу та рівня їх впливу не є марними, адже змушує менеджмент підприємства замислитися над проблемами, які можуть виникнути у близькому чи стратегічному майбутньому в бізнесі, а, отже, формувати можливі стратегії підприємства.

Крім того, менеджмент підприємства обов'язково має досліджувати та формувати відповідні дії у відповідь на вплив зовнішнього середовища прямого впливу [сформовано на основі 18]:

- споживачі (потреби, попит, сезонність, купівельна спроможність, їх чутливість до цін тощо);
- конкуренти (наявність, динаміка зростання їх кількості, конкурентні переваги, сила конкурентів, їх політика тощо);
- постачальники (наявність, можливість зміни, їх сила та політика, відносини з постачальниками (стабільність) тощо);
- технології (стрімкість розвитку, доступність, вплив змін в технології на якість тощо);

- перешкоди для входження в галузь (рівень інвестування, доступність та достатність джерел ресурсозабезпечення, розвиток каналів збуту тощо).

Наостанок зазначимо, що не менш важливим є аналіз внутрішнього середовища проекту (рис. 1.4).

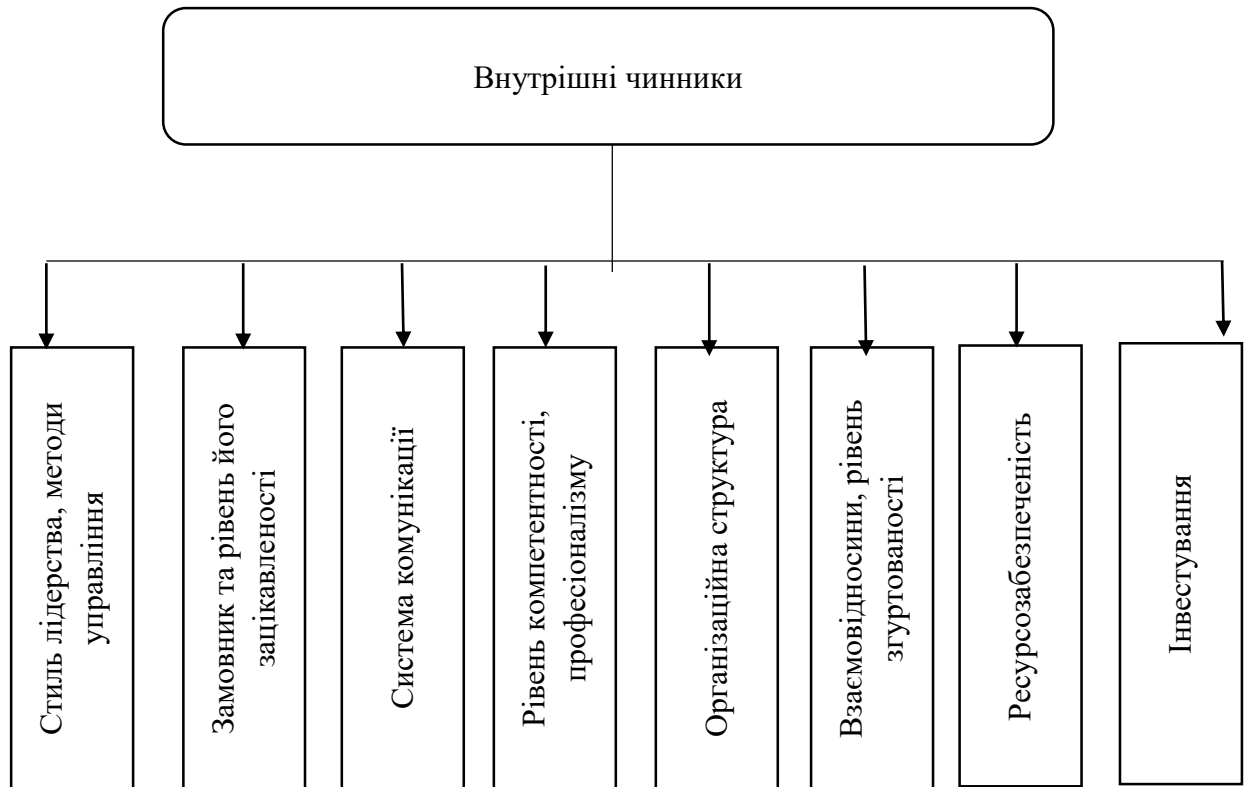


Рис. 1.4. Внутрішні чинники проекту [сформовано на основі 19]

Якщо ми розглянемо управління проектом як цикл розв'язання проблем підприємства, то менеджмент підприємства зазвичай здійснює наступні кроки (рис. 1.5).

Фактично управління проектами можна розбити на 3 етапи:

I етап – характеризується розробкою альтернативних рішень (на рис. 1.5 – це 1-5-й кроки);

II етап – етап прийняття рішення (згідно рис. 1.5 – це 6-й крок);

III етап – є етапом впровадження (це 7–10-й кроки).

При цьому 10-й крок робить даний процес циклом.

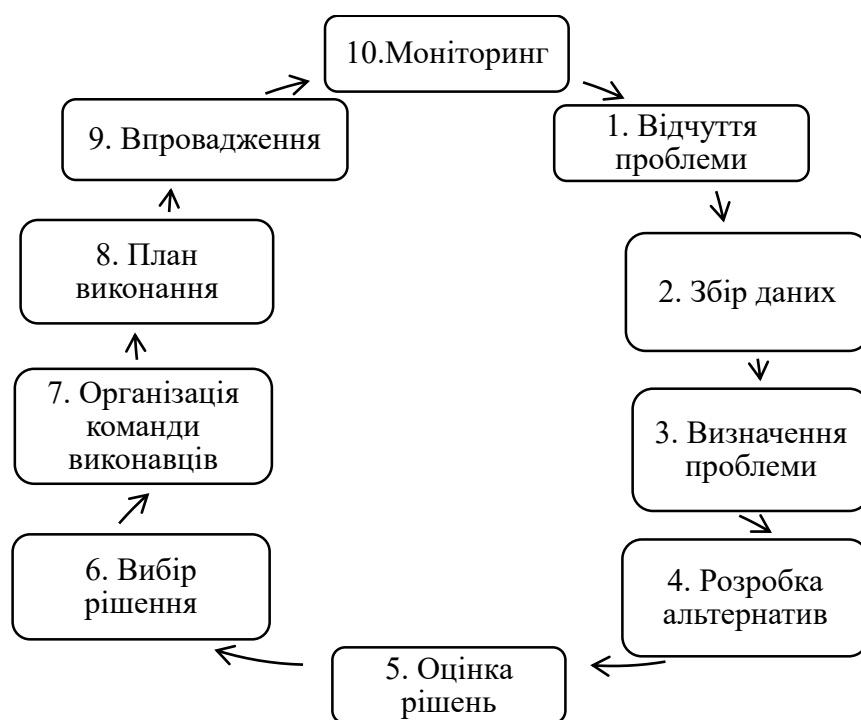


Рис. 1.5. Модель реалізації проекту як циклу вирішення проблеми [20]

Отже, менеджмент персоналу підприємства побудований на засадах проектного підходу, формує можливість отримати синергетичний ефект та здійснювати проекти, реалізовувати програми, в контексті кадрового менеджменту, більш ефективно та цілеспрямовано в умовах невизначеності бізнес-середовища та обмеженості ресурсів, на фоні складного та неоднозначного морально-психологічного стану персоналу.

1.2. Поняття та роль управління кадровим потенціалом підприємства в сучасних умовах розвитку бізнес-середовища

Кадровий потенціал можна трактувати як трудові можливості організації / підприємства, здатність її / його персоналу до генерування ідей, створення нових продуктів продукції; його освітній, кваліфікаційний, компетентнісний рівень; психофізіологічні та мотиваційні характеристики.

Ковальова О. М. трактує поняття «кадрового потенціалу» як трудові можливості, які використовують сьогодні та очікують використовувати у майбутньому і які залежать від чисельності, віку, професійних, кваліфікаційних та інших характеристик персоналу, що здатні забезпечувати досягнення довгострокових (перспективних) цілей розвитку підприємства [21, с. 219].

Козлова І. М. розглядає кадровий потенціал як у широкому, так і у вузькому сенсах. У широкому – це вміння і навички персоналу, що можуть бути використані для зростання ефективності в різних сферах виробництва, з метою отримання та нарощування доходу / прибутку, досягнення соціального ефекту; у вузькому – це «тимчасово вільні або резервні трудові місця, які потенційно можуть бути зайняті фахівцями, за умови їх розвитку та навчання» [22, с. 322].

Ми не зовсім поділяємо розуміння автора вузького поняття «кадровий потенціал», адже на наш погляд, «потенціал» стосується характеристики особистості працівника, а не робочого місця. Тому, на наш погляд, доцільніше у вузькому сенсі трактувати поняття кадрового потенціалу підприємства як можливості кожного окремого працівника, які можуть бути актуалізовані, у разі їх розвитку завдяки навчанню та постійному розвитку.

Інші підходи до визначення поняття «кадровий потенціал» наведемо за допомогою табл. А.1 додатку А.

Кадровий потенціал також поділяють залежно від фактору часу (рис. 1.6).

Розглянемо ключові елементи, з яких формується кадровий потенціал підприємства [сформовано на основі 30]:

- згуртована трудова діяльність персоналу зі створення продукту – предмету господарської діяльності (товарів, послуг), які реалізуються на ринку;



Рис. 1.6. Види кадрового потенціалу за критерієм довгостроковості [сформовано на основі 29, с. 233]

- інтелектуальна власність підприємства, що є продуктом не лише професійної, але й згуртованої трудової діяльності персоналу (нові технології управління, виробництва, авторські свідоцтва та патенти тощо);

- репутаційна власність, що сформована персоналом підприємства, але не має жодного матеріалізованого виразу (ділові зв'язки, ділова репутація, імідж тощо);

- корпоративна культура, що є індивідуальним симбіозом місії, корпоративних цінностей підприємства, формальних та неформальних правил трудової поведінки, яких повинні дотримуватись всі члени підприємства; склад органів управління та їх компетентність, методи управління, стиль лідерства, система мотивації, комунікативні системи та моделі, тобто все те, що визначає вектор існування підприємства загалом та його персоналу.

Зв'язок кадрового потенціалу підприємства, зокрема з його стратегічними цілями зобразимо за допомогою рис. 1.7.

Кадровий потенціал є мінливим та змінним, адже під впливом факторів мікро та макро середовища (прямого та опосередкованого впливу), кадровий потенціал може демонструвати як прогресивну, так і регресивну динаміку розвитку (табл. 1.3).

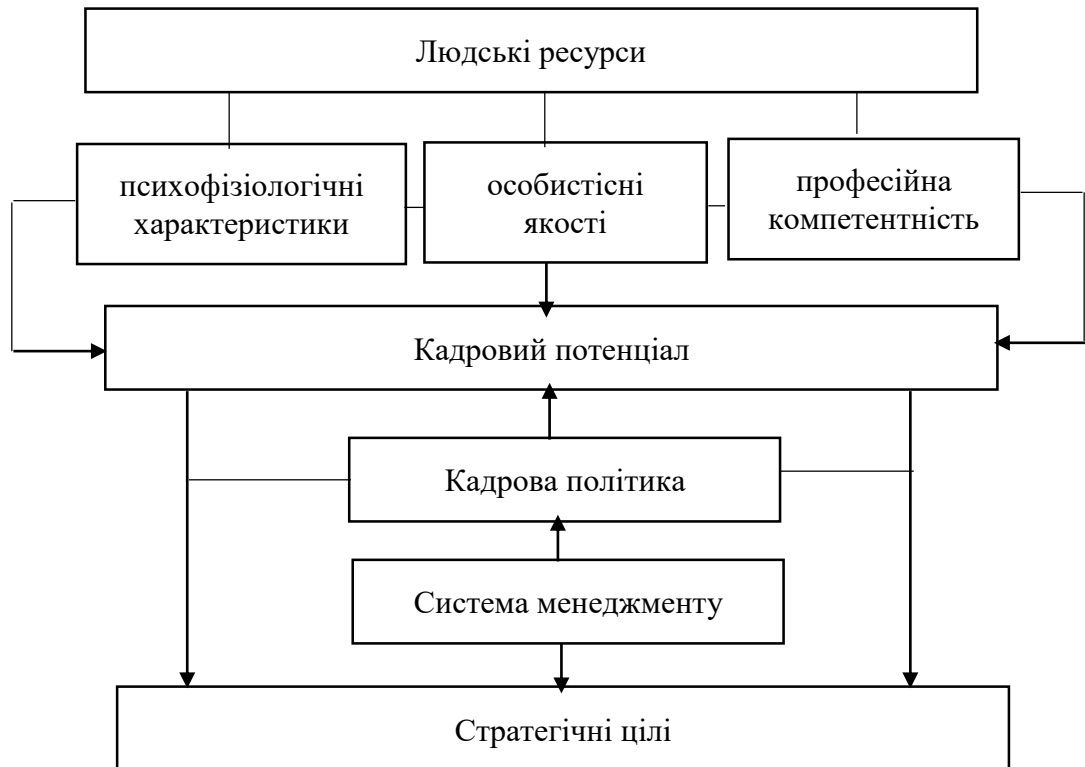


Рис. 1.7. Логіко-структурна схема зв'язку кадрового потенціалу підприємства із його стратегічними цілями [31, с. 341]

При цьому прогресивна динаміка кадрового потенціалу підприємства є результатом зваженої, поміркованої, раціональної, активної кадрової політики, спрямованої на забезпечення стратегічного розвитку підприємства якісними людськими ресурсами. Регресивна ж динаміка кадрового потенціалу сигналізує про ігнорування необхідності у стратегічній, активній, раціональній кадровій політиці або застосування пасивної кадрової політики, формальність її розробки та реалізації, що може стати передумовою системної кризи на підприємстві.

Група базових принципів формування кадрового потенціалу підприємства [сформовано на основі 32; 33]:

- принцип системності – підхід до персоналу, як до цілісної, взаємозалежної динамічної системи, що охоплює всі категорії співробітників;
- принцип рівних можливостей – відображає об'єктивні тенденції, які відбуваються в різних сферах життєдіяльності всього персоналу підприємства;

**Загальна характеристика прогресивної та регресивної динаміки
кадрового потенціалу підприємства [сформовано на основі 32, с. 340]**

Прояв	Прогресивна динаміка кадрового потенціалу	Регресивна динаміка кадрового потенціалу
кадрове забезпечення	зміцнення наявного «кадрового ядра», залучення нових співробітників у потрібній кількості та з наявністю потрібних якостей	втрата «кадрового ядра», висока плинність кадрів, неможливість / важкість залучення нового необхідного персоналу
знання та кваліфікація колективу	підвищення кваліфікації / компетентності, оволодіння новими знаннями, навичками	зниження кваліфікації та мотивації до розвитку, «старіння» знань
підхід до прийняття кадрових рішень	стратегічний, активний	реактивний, пасивний
мотивація колективу до праці	вмотивованість, високий рівень самомотивації	демотивованість
психологічний клімат	позитивний, сприятливий, комфортний	конфліктний, стресовий, нестабільний
позиція на ринку праці	привабливий бренд роботодавця	непривабливий бренд роботодавця

- принцип поваги до людини – передбачає такий спосіб мислення менеджменту, за якого потреби, інтереси персоналу є першочерговими в системі пріоритетів підприємства. Всі категорії персоналу підприємства, організації заслуговують на рівні умови, мають нести колективну відповідальність за результати колективної діяльності; мати гнучкі функції, що уточнюються в процесі ускладнення операційної діяльності; весь персонал має мати самостійність та самотуність;

- принцип командної єдності – полягає підтримки курсу на роботу в команді, застосування прогресивних методів (групових, демократичних) прийняття рішень, генерації ідей тощо;

- принцип правового та соціального захисту – полягає у дотриманні законів, підзаконних, правових актів, норм різних видів права: цивільного, адміністративного, трудового, господарського;

- принцип орієнтації на «професійне ядро» кадрового потенціалу – сукупність здібностей персоналу підприємства, що відповідає за формування та підтримку конкурентних переваг підприємства, створює дане «ядро»;

- принцип комплементарності управлінських ролей – взаємодія різних управлінських, комунікаційних ролей-позицій у керівного складу підприємства та його персоналу: керівні, організаційні та адміністраторські;

- принцип формування системи управління кадровим потенціалом підприємства – при цьому система має дві підсистеми: та, що характеризує вимоги до формування кадрового потенціалу підприємства і та, що визначає напрями розвитку кадрового потенціалу;

- принцип формування унікального кадрового потенціалу підприємства – спрямований на підвищення конкурентоспроможності підприємства за умови нарощування інтелектуальної, інформаційної складової кадрового потенціалу при зростанні інвестування та сприяння набуттю персоналом практичного досвіду.

Складові кадрового потенціалу підприємства відобразимо за допомогою рис. 1.8.



Рис. 1.8. Складові кадрового потенціалу підприємства [сформовано на основі 34, с. 109; 35, с. 119]

Керівництво підприємства, яке приділяє увагу власним кадрам, завжди визначає головну мету розвитку їх потенціалу, а далі – визначає підцілі та принципи системи менеджменту персоналом, тобто норми, правила, основні положення в системі управління кадрами.

Розвиток кадрового потенціалу передбачає реалізацію стратегічних аспектів управління не лише персоналу, але й підприємством загалом. Сюди належать: розробка та здійснення кадрової політики, в контексті якої принципи менеджменту персоналом мають відображати об'єктивні тенденції в сфері управління кадрами, соціальні та економічні закони, враховують наукові дослідження у даній сфері, здобутки суспільної психології, теорії класичного та сучасного менеджменту [36].

З огляду на вище зазначене, були акцентовані компоненти, які сприяють забезпеченню розвитку кадрового потенціалу підприємства (рис. 1.9).



Рис. 1.9. Компоненти забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства [38, с. 66]

З рис. 1.9 можна побачити, що система компонентів розвитку кадрового потенціалу є взаємозалежною сукупністю діяльності внутрішньо організаційних функціональних служб, підрозділів підприємства, що забезпечують формування та прийняття управлінських рішень відносно окремих аспектів кадрової діяльності, зауважимо, що вони, крім того, несуть відповідальність за результати прийнятих рішень.

Отже, в сучасних умовах функціонування вітчизняного бізнес-середовища розвиток кадрового потенціалу підприємств є однією з пріоритетних сфер його функціонування. Процес розробки та реалізації кадрової політики впливає зміст корпоративної стратегії, а також якісні

характеристики персоналу. При цьому пасивність або реактивність кадрового управління може привести до підсумкової неефективності інвестицій та кадрових проектів, саме тому система управління кадровим потенціалом має бути вчасно адаптуватися до змін у структурі підприємства, у взаємодії персоналу, способів організації їх праці, загалом змісту праці, при цьому забезпечуючи формування та розвиток професійних компетенцій персоналу використовуючи різні засоби та методи.

Висновки до розділу 1.

1. Проектний підхід передбачає управління в умовах високого рівня невизначеності, за умови чіткого цілевстановлення, наявності заздалегідь встановлених ресурсних обмежень та якісних характеристик. Проектний підхід передбачає встановлення стандартів досягнення результатів проекту, кінцевих та проміжних. Проектний підхід вимагає обов'язкового проведення аналізу впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, а також дотримання циклу управління.

2. Проектне управління значно відрізняється від операційного управління і це пов'язано з основними характеристиками проекту, що відрізняють його від інших видів діяльності.

3. Застосування проектного підходу в менеджменті підприємства дозволяє не лише застосовувати сучасний підхід в управлінні, але й отримати у підсумку синергетичний результат.

4. Кадровий потенціал – це можливості персоналу, які можуть бути актуалізовані в процесі їх трудової діяльності відповідно до посадових обов'язків, вимог та викликів бізнес-середовища, в якому функціонує підприємство, організація. Актуалізуються дані можливості за наявності належного забезпечення та при створення необхідних умов керівництвом. Кадровий потенціал може прогресивно розвиватися, а може спостерігатися

регресія. На розвиток кадрового потенціалу впливають сукупність факторів: зовнішніх – сформованих менеджментом підприємства та внутрішніх – особистісні стимули / дестимули розвитку.

5. Головна мета формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства полягає у забезпеченні необхідним персоналом (кількісно та якісно), який буде здатний досягти поставлених цілей (поточних та стратегічних), вирішуючи визначені завдання.

6. Загалом негативні / позитивні зміни у розвитку кадрового потенціалу відбувається за рахунок: руху кадрів, зміни в рівні навичок, досвіду, кваліфікації персоналу; зміни напрямків та сили мотивації; формування умов для реалізації персоналу; рівень конфліктності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління підприємства

Підприємство розташоване за юридичною адресою м. Полтава, вул. Європейська, 160. Веде історію власної діяльності починаючи з 1965 р. Був заснований як завод, який спеціалізується на виробництві та продажу пляшкового, а також розливного пива. Починаючи з 1985 р. до виробництва пива додалося виробництво безалкогольних газованих напоїв та квасу [39-40].

На сьогоднішній день підприємство випускає алкогольні (пиво), алкогольні напої на основі солоду, безалкогольні напої (газовані напої), квас. Більш детально пропонувані асортимент продукції наведений у додатку Б [41; 42].

Досліджуване підприємство має наступну форму власності – приватне акціонерне товариство. Особливості його функціонування зумовлені юридично-правовою формою (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Особливості управління підприємством, 2019-2023 рр.

Аспект	Характеристика
1	2
Спосіб заснування	шляхом створення
Засновники	фізична особи, які прийняли рішення щодо його заснування
Структура управління	загальні збори акціонерів, правління, наглядова рада, виконавчий орган – директор
Функції загальних зборів акціонерів	вищий орган управління. Практикують річні (проводять до 30 квітня наступного року) та позачергові збори. Голосування на зборах відбувається очно або у вигляді опитувань. Кворум – більше 50-ти голосуючих, зареєстрованих акціонерів
Публічність акцій	акції знаходяться в обмеженому колі акціонерів, їх не розміщують на відкритому ринку, а обмін ними здійснюється виключно в межах обмеженого кола інвесторів

Продовж. табл. 2.1

1	2
Відповідальність	акціонери не несуть особистої відповідальності за зобов'язаннями підприємства, обмежені індивідуальними внесками до статутного капіталу компанії
Права акціонерів	участь в загальних зборах, голосуванні, отримання дивідендів

Охарактеризуємо основні стратегічні аспекти діяльності підприємства такі як мета, предмет діяльності (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Стратегічні аспекти діяльності підприємства, 2019-2023 рр.

Однією з конкурентних переваг досліджуваного підприємства є застосування індивідуального підходу впродовж років існування. Індивідуальність простежується в розробці та удосконаленні технологій, рецептури, маркетингової політики, а також управлінських технологіях. Креативний підхід – це ще одна ознака діяльності досліджуваної компанії. Основні характеристики та особливості технології виробництва в досліджуваній компанії наведемо за допомогою даних табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Особливості виробничих технологій підприємства, 2019-2023 рр.

Ознака	Характеристика
Рівень автоматизації	високий, з мінімальним застосуванням ручної праці
Ступінь складності	високий, високотехнологічний
Особливості обладнання	переважно іноземне, автоматизоване / напівавтоматизоване
Технологічні особливості	виробництво живого пива, при відсутності процесів пастеризації, стерилізації. Як результат – тривалий термін придатності. Особливість – застосування унікальної запатентованої технології фільтрації солодових напоїв
Дослідження	обов'язковість лабораторних досліджень; контроль якості на всіх етапах виробництва; технологічний та виробничий контроль; експериментування (рецептура, технологія, сировина)
Стиль пивоваріння	традиційний український; німецький та чеський
Крафтовість	на основі поєднання інноваційних технологій, а також зарубіжних технологій, отримання напоїв з яскравим смаком, характеризуються унікальністю та корисністю. Солодові напої компанії насичені природними білками та поліфенолами, що позитивно впливають на імунітет людини, за умови помірності вживання

Не залежно від обраної технології пивоваріння, компанія в основу рецептури закладає чотири інгредієнти:

- солод пивоварний ячмінний (світлий та темний);
- артезіанська вода, яка добувається з власної свердловини, що знаходиться на території заводу;
- хміль – відповідає за аромат та гіркоту пива; містить альфа- та бета-кислоти, масла, когумулон, інші сполуки; застосовують у сирому вигляді та гранулах;
- пивні дріжджі (сімейство *Saccharomycetaceae*), культивовані спеціально для пивоваріння.

Отже, охарактеризовані підходи до забезпечення виробництва основної продукції підприємства, зокрема: крафтовість, інноваційність та екологічність, формують конкурентні переваги для підприємства.

Розглянемо набір стратегій, за різними ознаками, які наразі реалізує досліджуване підприємство (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Характеристика стратегічного набору підприємства, 2019-2023 рр.

Вид стратегії	Характеристика
Корпоративна: стратегія стабілізації	спрямована на утримання ринків та обсягів продажу на досягнутому рівні, задля забезпечення досягнення поставленої головної цілі підприємства
Альтернативні стратегії в межах корпоративної	економія витрат; системна, комплексна адаптація до зовнішнього середовища; орієнтація на збереження інноваційного та кадрового потенціалу
Ділова стратегія: стратегія диференціації	спрямовується на забезпечення ринку унікальною, неповторною, впізнаваною продукцією, яка поєднує традиційність, екологічність та інноваційність
Маркетингова стратегія	передбачає прощтовхування товарів через інтенсифікацію діяльності щодо стимулювання дилерів, оптових споживачів до збільшення обсягів товароспоживання, інтенсифікацію продажів

Стратегічними перевагами досліджуваного підприємства, які воно здобуло завдяки багаторічній успішній політиці розвитку, підтримці визначеного орієнтиру на формування сильного та неповторного бренду, врахування потреб та зміну смаків споживачів у поєднанні з обраною автентичністю товаровиробництва, екологічністю, що загалом забезпечує стабільну конкурентоспроможність компанії.

Передумова вище означеного є:

- багаторічний досвід, як у сфері виробництва, так і маркетингу;
- вдалі інжинірингові розробки та інновації;
- увага до нарощування та розвитку творчого потенціалу персоналу;
- підтримка інвестування в базові різнобічні дослідження;
- багаторічні традиції пивоваріння, виробництва безалкогольних напоїв та квасу.

Завдяки даним передумовам була сформована висока лояльність споживачів до товарів компанії, до торгової марки загалом, що знизило їх чутливість до цінових змін, адже якість товарів не піддається сумнівам. Зазначене формує для підприємства захист від конкурентів та товарів-замінників, передумови для отримання стабільного прибутку, який створює умови для підтримки вигідних довготривалих відносин з партнерами. Підприємство відкрите для різних типів стейкхолдерів, співпрацює із закладами вищої освіти, приймає студентів на практику, проводить екскурсії.

На офіційному сайті компанії наведені складники до кожного напою. Таким чином підприємство реалізує політику прозорості, чим також здобуває посилення конкурентних позицій підприємства.

Проаналізуємо елементи SWOT-аналізу функціонування підприємства: можливості та загрози, а також сильні та слабкі сторони (рис. 2.2).

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення асортименту. 2. Нарощування виробничих та управлінських інновацій 3. Збільшення частки місцевих постачальників сировини 4. Збільшення обсягів реалізації безалкогольних напоїв та квасу 5. Контроль витрат та собівартості продукції на основі інновацій та оптимізації 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження попиту на товари через зменшення доходів населення та його міграцію 2. Створення передумов для утруднення постачання сировини та її вирощування 3. Збільшення ставки акцизу 4. Економічна та соціальна криза в країні 5. Логістичні ускладнення 6. Скорочення зовнішньоекономічної діяльності
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Персонал: стабільний, висококваліфікований, креативний, вмотивований кадровий склад 2. Висока автоматизація, інноваційність технологій 3. Висока якість, екологічність 4. Широкий асортимент, широка товарна лінійка 5. Високий рівень лояльності споживачів та партнерів 6. Крафтовість 7. Дотримання міжнародних стандартів якості 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока конкуренція 2. Збільшення обсягів реалізації товарів-аналогів / товарів-замінників, особливо на розлив 3. Переважна сезонність продажу пива та квасу 4. Логістичні утруднення в умовах військового стану, особливо щодо зарубіжних поставок 5. Середня потужність, що зумовлює порівняно невелику частку ринку 6. Середня ціна товару загалом є вищою за середню ціну основних конкурентів

Рис. 2.2. SWOT-аналіз діяльності підприємства, 2019-2023 рр.

Таким чином, компанія має ряд переваг діяльності, зумовлені чіткою підтримки та дотримання політики виробництва якісної, традиційною, але разом з тим особливою та сучасної продукції. Головні проблеми підприємства пов'язані із війною в Україні, яка зумовила не лише ріст цін на матеріали та сировину, але й логістичні проблеми, проблеми у підтримці та розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства, а особливо – збереженні та розвитку кадрового потенціалу. Разом з тим, необхідно основну увагу

Облікова чисельність персоналу на кінець року, осіб	274	291	273	274	280	6	2,2
з них: чоловіки	146	160	151	152	165	19	13,0
жінки	128	131	122	122	115	-13	-10,2

Основні засоби підприємства є важливим елементом діяльності підприємства. Від забезпечення та ефективності їх використання також залежить рівень ефективності діяльності підприємства загалом. Проаналізуємо рівень забезпеченості та використання основних засобів підприємства, як важливої основи виробничого процесу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка стану та рівня забезпечення основних засобів підприємства, 2019-2023 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2023 р. від 2019 р.:	
	2019	2020	2021	2022	2023	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Основні засоби, тис. грн на початок року	71689,0	71470,0	179426,0	171310,0	170049,0	98360,0	137,2
на кінець року	71470,0	179426,0	171310,0	170049,0	189228,0	117758,0	164,8
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	71579,5	125448,0	175368,0	170679,5	179638,5	108059,0	151,0
Знос основних засобів, тис. грн на початок року	146308,0	157446,0	31302,0	47143,0	59310,0	-86998,0	-59,5
на кінець року	157446,0	31302,0	47143,0	59310,0	75267,0	-82179,0	-52,2
Середньорічний знос основних засобів, тис. грн	151877,0	94374,0	39222,5	53226,5	67288,5	-84589,0	-55,7

Продовж. табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
Рівень зносу основних засобів, % на початок року	67,1	68,8	1,1	21,6	25,9	-41,2	x
на кінець року	68,8	1,1	21,6	25,9	28,5	-40,3	x
Середньорічний рівень зносу основних засобів, %	68,0	35,0	11,4	23,8	27,2	-40,8	x

Отже, вартість основних засобів в підприємстві в 2023 р., порівняно з 2019 р., збільшилася в 1,4 рази (на початок року), та – у 1,6 рази (на кінець року). Всього середньорічна вартість основних засобів підприємства збільшилася у 1,5 рази. Позитивні тенденції спостерігалися щодо зносу основних засобів – він зменшився на 59,5 % (на початок року), та – на 52,2 % (на кінець року). Середньорічний знос основних засобів збільшився на 55,7 %. Таким чином середньорічний рівень зносу зменшився на 40,8 в. пт і складав в 2023 р. 27,2 %.

Ефективність використання основних засобів досліджуваного підприємства розглянемо за допомогою даних табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка ефективності використання основних засобів підприємства, 2019-2023 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2023 р. від 2019 р.:	
	2019	2020	2021	2022	2023	+/-	%
Фондомісткість, тис. грн	0,22	0,40	0,54	0,26	0,26	0,04	20,4
Фондоозброєність, тис. грн /особу	255,6	431,1	642,4	622,9	641,6	385,97	151,0
Фондовіддача, тис. грн	4,5	2,5	1,8	3,9	3,8	-0,7	-16,1
Рентабельність основних засобів, %	41,5	25,4	11,8	47,7	47,0	5,5	x

Досліджуючи динаміку ефективності використання основних засобів в підприємстві, можемо зазначити, що у 2023 р., порівняно з 2019 р., простежуються ряд позитивних тенденцій: фондоозброєність збільшилася в

1,5 рази; рентабельність основних засобів – на 5,5 в. пт і в звітному році склав 47,0 %; при цьому фондомісткість збільшилася на 20,4 % (відповідно, фондоддача зменшилася на 16,1 %).

Оборотні засоби входять до майна підприємств, знаходяться в постійному русі, здійснюють кругообіг, переходять з фінансової форми у виробничі запаси, з виробничих запасів – у незавершене виробництво, а з незавершеного виробництва – у готову продукцію. Дослідимо забезпеченість та склад оборотних засобів підприємства за період 2019-2023 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Динаміка наявності та складу оборотних засобів
підприємства, 2019-2023 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2023 р. від 2019 р.:	
	2019	2020	2021	2022	2023	+/-	%
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	109906,5	125396,5	144853,0	200235,5	455801,5	345895,0	314,7
в т. ч.:							
запаси	44504,0	36281,0	57989,0	75068,0	79527,0	35023,0	78,7
виробничі запаси	30155,0	22624,0	39705,0	49868,0	55943,5	25788,5	85,5
дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	34725,0	350096,0	43233,0	21494,0	21965,5	-12760,0	-36,7
дебіторська заборгованість за розрахунками	1881,0	5361,0	4290,0	11392,0	12554,5	10673,5	567,4
інша поточна дебіторська заборгованість	110,0	202,0	73,0	28625,0	30158,5	30048,5	27316,8
гроші та еквіваленти	37423,0	54493,0	52170,0	104232,0	129103,0	91680,0	245,0
інші оборотні активи	595,0	13,0	40,0	1219,0	954,5	359,5	60,4

Так, середньорічна вартість оборотних засобів в підприємстві збільшилася у 2023 р., порівняно з 2019 р., в 4,1 рази. В структурі оборотних засобів у звітному році найбільшу частку займають запаси (обсяг збільшився на 78,7 %, в т. ч. виробничих запасів, які збільшилися на 85,5 %).

Обсяг дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги зменшився на 36,7 %, а за розрахунками збільшилися в 6,0 разів, а інша поточна дебіторська заборгованість – на 30048,5 тис. грн.

Обсяг грошей та еквівалентів збільшилися в 3,5 разів, а інші оборотні активи на 60,4 %.

За допомогою даних табл. 2.8, проаналізуємо ефективність використання оборотних засобів підприємства за період 2019-2023 рр.

Таблиця 2.8

**Динаміка ефективності використання оборотних засобів
підприємства, 2019-2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. +/- до 2019 р.
	2019	2020	2021	2022	2023	
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	2,939	2,486	2,232	3,320	1,487	-1,452
Коефіцієнт завантаження	0,340	0,402	0,448	0,301	0,672	0,332
Тривалість одного обороту, днів	122	145	161	108	242	120

Так, коефіцієнт оборотності оборотних засобів підприємства зменшився на 1,452 в. пт, а разом з тим, коефіцієнт завантаження збільшився на 0,332 в. пт., що позитивно вплинуло на збільшення тривалості обороту оборотних засобів (на 120 днів). Збільшення тривалості одного обороту пов'язане із значним зростанням обсягу дебіторської заборгованості.

За допомогою даних табл. 2.9 проаналізуємо результати фінансово-господарської діяльності підприємства за досліджуваний період.

Так, в 2023 р., порівняно з 2019 р., чистий дохід від реалізації продукції збільшився в 2,1 рази; валовий прибуток – в 2,1 рази; прибуток – в 2,7 рази; чистий прибуток – в 2,8 рази. При цьому собівартість продукції зросла в 2,1 рази, рівень рентабельності підприємства зріс на 4,7 в. пт. В 2023 р. даний показник становив 18,1 %.

Таблиця 2.9

**Динаміка показників результатів фінансово-економічної діяльності
підприємства, 2019-2023 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2023 р. від 2019 р.:	
	2019	2020	2021	2022	2023	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	323013,0	311784,0	323330,0	664775,0	677951,0	354938,0	109,9
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	101709,0	107163,0	93938,0	230031,0	211761,0	110052,0	108,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	221304,0	204621,0	229392,0	434744,0	466191,0	244887,0	110,7
Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн: прибуток	40178,0	44443,0	28656,0	105795,0	109669,0	69491,0	173,0
Чистий фінансовий результат, тис. грн: прибуток	29718,0	31819,0	20695,0	81457,0	84385,0	54667,0	184,0
Рівень рентабельності, %	13,4	9,0	15,6	18,7	18,1	4,7	x

Отже, техніко-економічний аналіз встановив переважання позитивних тенденцій діяльності досліджуваного підприємства, зокрема це те, що – підприємство залишається прибутковим впродовж 2019-2023 рр. Отже, підприємство розвивається в складних соціальних, економічних та політичних обставинах, має потужний інноваційний та кадровий потенціал.

2.3. Аналіз практики застосування проектного підходу в управлінні розвитком кадрового потенціалу підприємства

На підприємстві застосування проектного підходу в основному практикується у виробничій сфері, але у сфері управління персоналом також можна простежити приклади застосування даного підходу до управління. Зокрема підприємство реалізує проект розвитку персоналу, який передбачає сукупність взаємопов'язаних заходів, спрямованих на забезпечення розвитку персоналу. Основні характеристики проекту розвитку підприємства (табл. 2.10).

Отже, проекти розвитку персоналу мають всі складові класичного проекту та чітко пов'язані з корпоративною та кадровою стратегією підприємства.

Таблиця 2.10

Основні характеристики проекту розвитку персоналу підприємства, 2019-2023 рр.

Складова	Характеристика
Основні складові	Наявність проблеми, можливості – задум; завдання; засоби реалізації; цілі; календарний план; виконавці
Рівні реалізації	Всі управлінські
Кількість підрозділів-учасників	Може охоплювати один підрозділ, декілька та виходити за межі підприємства, залучаючи організації, заклади вищої освіти, центр зайнятості тощо
Тривалість	Чітко визначена – є початок та кінець
Унікальність	Наявна
Комплексність	Координованість із внутрішнім середовищем, корпоративною культурою, стратегією кадровою та корпоративною

За допомогою даних рис. 2.3 розглянемо види проектів в сфері управління кадровим потенціалом підприємства.

Навчально-методичні проекти в сфері управління персоналом підприємства реалізується через рейтингування персоналу та проведення моніторингу знань персоналу.



Рис. 2.3. Види проектів кадрового розвитку, що реалізують на підприємстві, 2019-2023 рр.

Кадрові проекти реалізують через організації процесу підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації персоналу кадрової служби, а також персоналу, який долучається до навчання працівників підприємства. Мотиваційні проекти реалізують через впровадження та дослідження системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу. Соціальні проекти реалізуються через розробку та реалізацію планів соціального розвитку персоналу. Програми (проекти) розвитку кадрового потенціалу підприємства зазвичай розробляється цільовою командою, сформованої керівником підприємства. Розвиток команди відбувається вже за рішенням керівника команди. Тобто, якщо керівника команди призначає керівник підприємства та основних її учасників, то в подальшому долучення або усунення членів команди відбувається за рішенням керівника проекту, але за узгодженням з директором.

Перед розробкою детального плану команда завжди створює Паспорт програми. Розглянемо приклад Паспорту програми соціального розвитку колективу підприємства на 2023 р. (табл. В. додаток В).

За досліджуваний період 2019-2023 рр. підприємство реалізувало наступні програми:

- Програма по соціальному захисту та підтримки персоналу підприємства;

- Програма відтворення кадрового потенціалу;

- Програма навчання та розвитку персоналу.

Загалом процес соціального розвитку персоналу підприємства відбувається за наступною схемою (рис. 2.4).

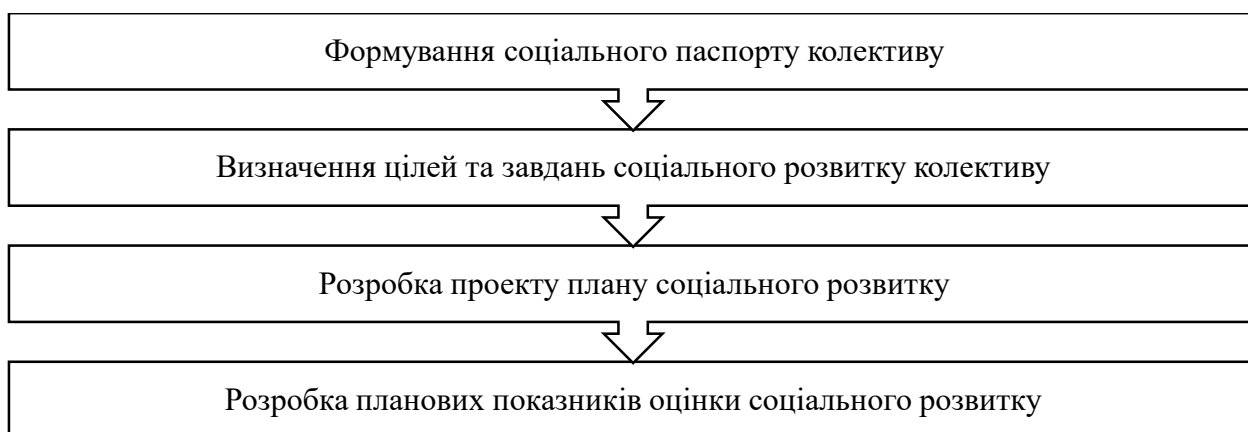


Рис. 2.4. Процес розробки проекту соціального розвитку колективу підприємства, 2019-2023 рр.

Цілями соціального проектування підприємства є наступні (рис. 2.5). Серед основних напрямків соціальної політики підприємства можна визначити наступні:

- нарощування кадрового потенціалу. Охоплює: підбір, мотивацію, оцінку діяльності, кадрове просування, вивільнення персоналу;
- трудова діяльність та заробітна плата. Охоплює: нормування, організацію, умови праці, охорону та оплату праці;
- навчання та розвиток персоналу. Охоплює: моніторинг та оцінку знань, компетентностей персоналу; програми навчання та підвищення кваліфікації персоналу; підготовка кадрового резерву, навчання молодих фахівців / прийнятого персоналу;
- захист від соціальних ризиків. Охоплює: охорону здоров'я персоналу, соціально-побутові питання;

- розвиток соціального партнерства;
- забезпечення особистісного розвитку персоналу.

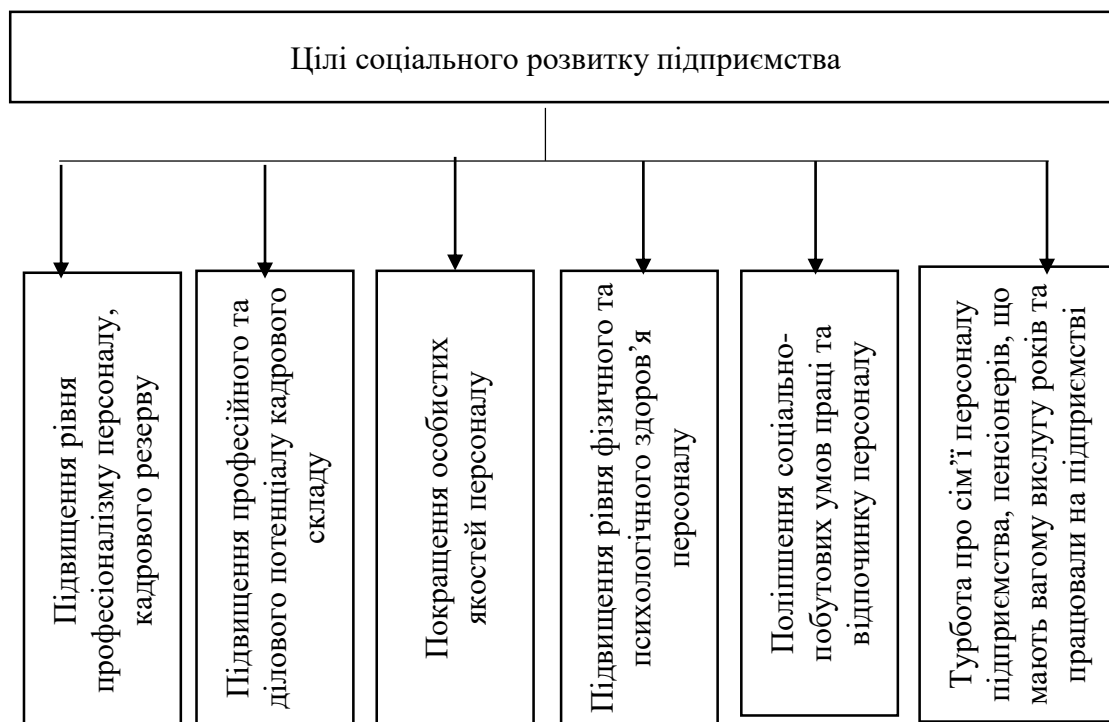


Рис. 2.5. Цілі соціального розвитку на підприємстві, 2019-2023 рр.

Описані напрямки лягають в основу розробки соціальних проектів підприємства. Ефективність застосування проектного підходу до управління персоналом можливо через аналіз змін показників ефективності управління кадрами підприємства.

Проаналізуємо рівень оплати праці та зміни обсягу витрат на персонал в підприємстві за період 2019-2023 рр. (табл. 2.11). Отже, витрати на оплату праці в 2023 р., порівняно з 2019 р., зросли на 76,0 % (32513,0 тис. грн), в т. ч. на 1-го працівника – середньомісячна оплата праці зросла на 72,2 % або (9,4 тис. грн). Витрати на соціальні заходи збільшилися на 75,9 % (7104,0 тис. грн), в т. ч. в розрахунку на одного працівника – на 72,2 % (на 2,1 тис. грн).

Таблиця 2.11

Динаміка витрат на персонал та їх ефективність в підприємстві, 2019-2023 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2023 р. від 2019 р.:	
	2019	2020	2021	2022	2023	+/-	%
Витрати на оплату праці, тис. грн	42801,0	47064,0	46439,0	67166,0	75314,0	32513,0	76,0
в т. ч. на одного працівника в місяць, тис. грн	156,2	13,5	14,2	20,4	22,4	9,4	72,2
Витрати на соціальні заходи, тис. грн	9354,0	10340,0	10881,0	14547,0	16458,0	7104,0	75,9
в т. ч. на одного працівника в місяць, тис. грн	2,8	3,0	3,3	4,4	4,9	2,1	72,2
Зарплатовіддача, грн	7,5	6,6	7,0	9,9	9,0	1,5	20,0
Зарплатоємність, грн	0,13	0,15	0,14	0,10	0,11	-0,02	-14,5

Показники ефективності використання коштів підприємства на оплату праці мали позитивну тенденцію: зарплатовіддача збільшилася на 20,0 % (на 1,5 грн), а зарплатоємність, відповідно, зменшилася – на 14,5 % (0,02 грн).

За допомогою даних табл. 2.12 проаналізуємо рух персоналу в підприємстві за 2019-2023 рр.

Таблиця 2.12

Динаміка показників руху персоналу на підприємстві, 2019-2023 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2023 р. від 2019 р.:	
	2019	2020	2021	2022	2023	+/-	%
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	274	291	273	274	280	6	2,2
Прийнято персоналу, осіб	8	4	6	3	4	-4	-50,0
Вибуло працівників, осіб	13	5	25	29	5	-8	-61,5
Коефіцієнт загального обороту кадрів, %	7,7	3,1	11,4	11,7	3,2	-4,5	x
Коефіцієнт плинності кадрів, %	4,7	1,7	9,2	10,6	1,8	-2,9	x

Отже, за досліджуваний період 2019-2023 рр. чисельність прийнятих працівників зменшилася на 50,0 % (4 особи), а чисельність вибувших – на 61,5 % (8 осіб). Коефіцієнт загального обороту кадрів у 2023 р. був 3,2 %, що на 4,5 в. пт менше за показник 2019 р. Коефіцієнт плинності кадрів у 2023 р. – 1,8 %, що на 2,9 в. пт більше показника 2019 р., є низьким, що свідчить про сталість колективу.

Соціальний розвиток, розвиток кадрового потенціалу підприємства спрямовані на забезпечення необхідного рівня продуктивності персоналу. За допомогою даних рис. 2.6 наведемо показники продуктивності праці та проаналізуємо їх динаміку за 2019-2023 рр..

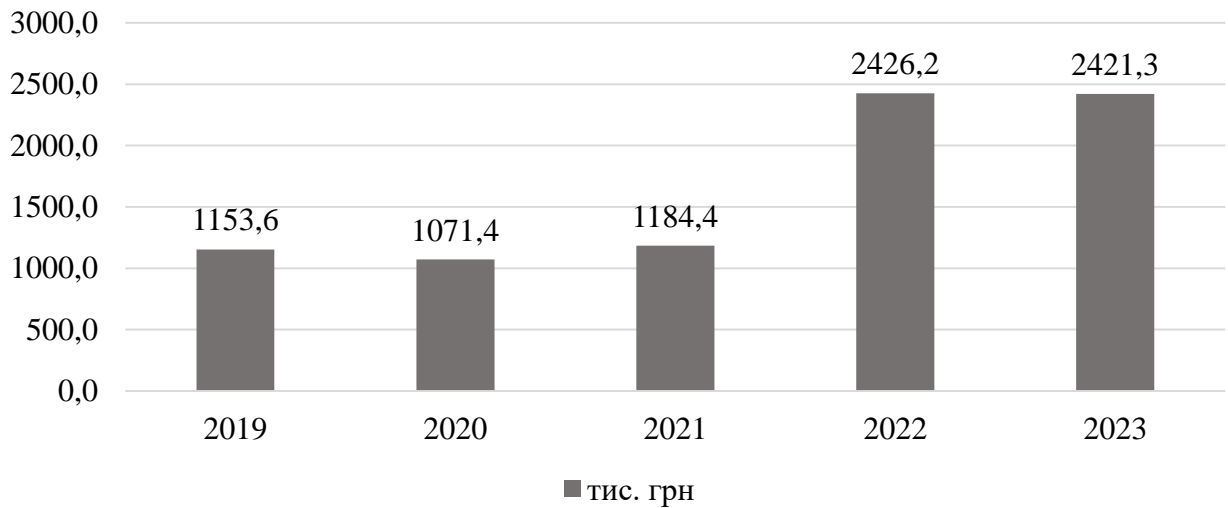


Рис. 2.6. Динаміка продуктивності праці працівників на підприємстві, 2019-2023 рр.

Отже, застосування проектного підходу в управлінні персоналом підприємства застосовується при проектуванні програм розвитку кадрів: професійного, особистого, соціального (розвиток інфраструктури, сфери охорони здоров'я, безпеки праці, корпоративні заходи). Елементи проектного підходу мають місце, але разом з тим, щодо управління персоналом не застосовуються сучасні інструменти проектного менеджменту. Зокрема, проблемними місцями залишаються сфера календарного планування, контролю та взаємодії. Загалом, показники ефективності управління персоналом мають позитивні тенденції до зростання.

Висновки до розділу 2.

1. Досліджуване підприємство є успішним гравцем на ринковому полі, що веде свою історію з 1965 р. Досягає власної мети шляхом: виробництва та реалізації безалкогольних напоїв, пива, квасу; впровадження інновацій, при одночасному дотриманні традицій пивоваріння; розвитку збутової мережі, зовнішньоекономічних зв'язків; формування позитивного бренду. Технологія виробництва є високо автоматизованою, передбачає виробництво живого пива та якісних безалкогольних напоїв на основі артезіанської води із власної свердловини; використовує традиційні українські, німецькі та чеські технології виробництва.

2. Застосовує корпоративну стратегію стабілізації, ділову стратегію диференціації, маркетингова стратегія передбачає прощтовхування товарів, використовуючи комплекс маркетингових інструментів. Серед сильних сторін діяльності підприємства можна виокремити високу автоматизацію та інноваційність; висококваліфікований кадровий склад; широкий асортимент; висока якість та екологічність; крафтовість та дотримання міжнародних стандартів.

3. Техніко-економічний аналіз діяльності підприємства виявив як позитивні, так і негативні тенденції. Серед позитивних: збільшення облікової чисельності персоналу, середньорічної вартості основних та оборотних засобів, фондоозброєності персоналу та рентабельності використання; чистого доходу, чистого прибутку та рівня рентабельності. Також зменшився рівень зносу основних засобів. Серед негативних тенденцій: значне зростання дебіторської заборгованості, що вплинуло на збільшення тривалості одного обороту оборотних засобів. Також негативним, але прогнозованим, є збільшення рівня собівартості реалізованої продукції.

4. На підприємстві застосовується проектний підхід в управлінні персоналом. Зокрема, при плануванні соціального розвитку колективу, планування навчання та професійного розвитку персоналу. Команда формується керівником підприємства, ним призначається керівник проекту, встановлюються строки, цілі та обмеження, в т. ч. фінансові. Розвиток

команди можливий без безпосередньої участі керівника підприємства. Проектне управління в сфері управління кадровим потенціалом має всі загально прийняті методологією управління проектами елементи та ознаки. Разом з тим, зонами росту є сфера календарного планування, контролю та взаємодії членів команди.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ АКТИВІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Удосконалення застосування системи проектного управління на підприємстві: комплексний підхід

При удосконаленні застосування системи проектного управління на підприємстві, на наш погляд, необхідно починати з методологічних аспектів проектного підходу, що передбачає виконання наступних завдань [сформовано на основі 43]:

Завдання 1. Проаналізувати основні фактори зовнішнього середовища, спрогнозувати їх розвиток.

Завдання 2. Оцінити внутрішнє середовище підприємства (сильні та слабкі сторони діяльності), підсумки реалізації програм попереднього року, їх ефективність. Оцінити та розставити пріоритети у завданнях у сфері персоналу.

Завдання 3. Визначення, обрання шляхів та альтернатив розвитку, в процесі порівняння всіх можливостей та загроз зовнішнього середовища.

Завдання 4. Обрання цільової аудиторії – категорії персоналу, на яких будуть спрямовані проекти, від цього залежатиме зміст проекту, його особливості.

Завдання 5. Проведення аналізу, оцінка можливих ризиків на всіх етапах реалізації проекту.

Завдання 6. Окреслення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності в сфері управління персоналом, визначення пріоритетних завдань, виконання яких приведе до досягнення поставлених цілей.

Завдання 7. Створення організаційної структури управління проектом та визначення функцій, відповідальності кожного учасника команди, а також

планування проектної діяльності та фінансового забезпечення для реалізації проекту.

Завдання 8. Здійснення контролю за реалізацією проекту, шляхом обробки робочої інформації по проекту, результати виконання запланованих робіт. За результатами аналізу формуються коригувальні дії.

Узагальнений алгоритм створення проекту в сфері управління персоналом можна представити наступним чином (рис. 3.1).

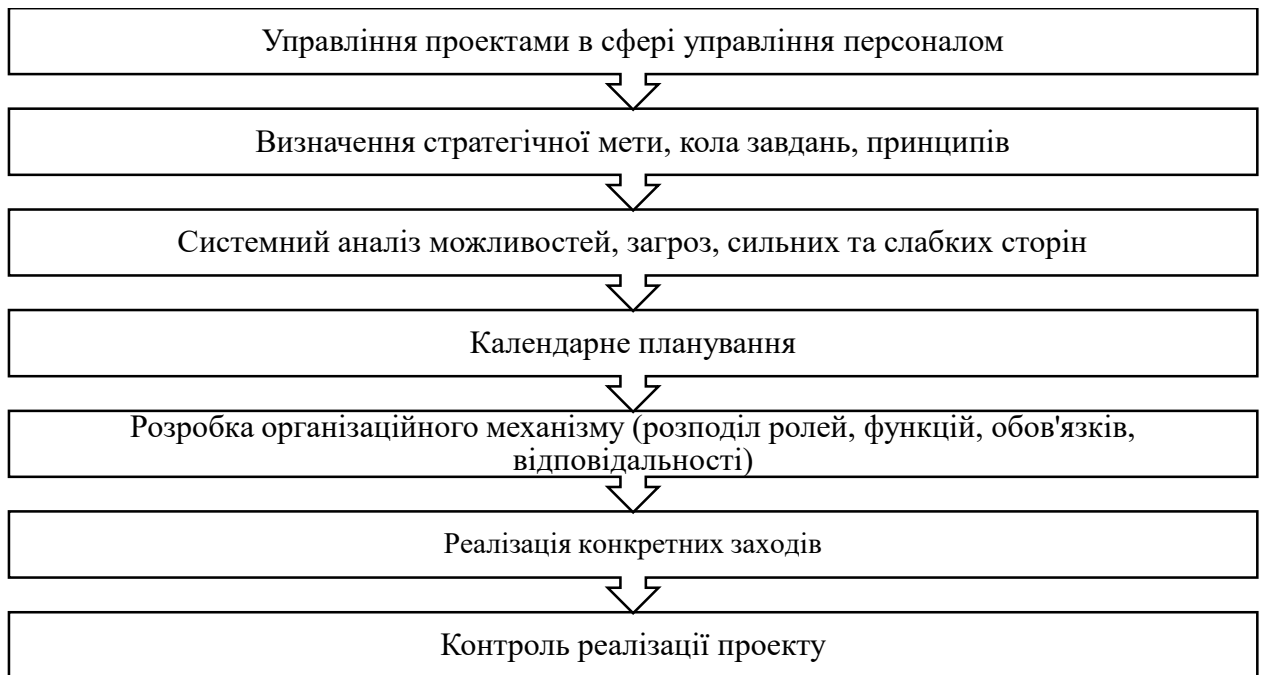


Рис. 3.1. Алгоритм управління проектом в сфері управління персоналом підприємства, 2025-2030 рр. [власна розробка]

З метою підвищення ефективності управління проектами на підприємстві пропонуємо застосовувати такий інструмент управління проектами як Asana. Даний інструмент являє собою онлайн-сервіс для командної роботи над проектами, який дає змогу відстежувати завдання, вибудовувати комунікації в команді та обмінюватися документами.

Asana включає багатофункціональний набір інструментів, що дозволяє управляти проектами не відволікаючись на сторонні сервіси для забезпечення різних видів діяльності по проекту.

Розглянемо деякі особливості використання даного інструменту

(табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні функціональні характеристики Asana [сформовано на основі 44]

Елемент	Характеристика
Передумови	Створення проекту та призначення виконавців
Умови перегляду	Проект може розглядатися як перелік завдань, або у вигляді канбан-дошки
Особливість канбан-дошки	Всі учасники бачать завдання, які необхідно зробити та їх пріоритетність
Основне завдання	Оптимізація робочого процесу над проектом в команді
Завдання	До завдань можуть додаватися опис, пріоритет, доєднати файл, призначити терміни виконання та виконавців, теги
Додаткові можливості	Можна переглядати майбутні та вже зроблені завдання, статистику. До всіх завдань можна додати діаграми, які допомагають не лише візуалізувати проектні дії, але й відстежити завантаженість учасників проекту
Особливості	Брендування робочого простору; спільний чат та коментарі до завдань; структурування проекту (папки, розділи); перевірка електронної пошти та система повідомлень; управління доступом; інтеграція з Gmail; інтелектуальний пошук.
Вартість	Безкоштовно або 19 дол. США за учасника в рік (Premium)

Підприємству рекомендовано використовувати Asana з метою [45]:

- чіткого визначення обов'язків кожного учасника команди;
- планування всіх кроків в проекті, задля з'ясування та демонстрації всіх шляхів досягнення проектної мети, тим самим дозволяє вкластися у встановлені терміни;
- контролювання роботи над проектом;
- забезпечення всіх учасників доступом до необхідної інформації з можливістю контролю доступу до інформації;
- створення повторюваних процесів для повторюваних робіт;
- проведення аналізу ефективності команди;
- впровадження не лише командного, але й особистого планування.

Основні можливості які створює для команди проекту та загалом для управління проектами на підприємстві можемо систематизувати наступним чином (табл. 3.2). Для опанування даного інструменту управління персоналом підприємства доцільно пройти навчання.

Таблиця 3.2

Основні можливості пропоновані Asana [сформовано на основі 46-48]

Можливість	Характеристика
Презентації	є можливість перегляду проектів у вигляді списків, дошок, календарів та часових шкал. Можливо використовувати завдання з датами виконання, виконавцями, описами. Таким чином можливо переконатися, що кожен член команди знає, хто і що виконує і до якого часу.
Спеціальні поля	поля дозволяють відстежувати саме те, що є найважливішим
Шаблони	нові проекти можливо додавати за допомогою шаблонів з вже визначеними спеціальними полями, які допомагають відстежувати важливу інформацію
Розширений пошук	можливо налаштувати фільтри пошуку інформації, створювати та зберігати спеціальні перегляди для проектів
Залежності	можна керувати складними робочими процесами, через позначення завдання що перебуває в очікуванні виконання іншого, й відтак знати, коли можна розпочати виконання завдання.
Керування даними	можна контролювати інформацію, якою ділитесь, щоб вона надходила виключно до учасників, які її потребують. Можливо обмежити доступ до редагування, дозволивши лише коментування
Вартість Premium	19 дол. США за учасника в рік

Для цього можливо придбати навчальний курс за 480 грн. та самостійно опанувати персоналом підприємства. Відділ IT-підтримки може допомогти з опануванням.

З метою удосконалення навичок управління проектами у персоналу підприємства рекомендуємо керівному персоналу пройти курси підготовки у сфері управління проектами (табл. 3.3).

На наш погляд доцільно до даного навчання залучити 10 керівників, враховуючи керівника кадрової служби. Дані працівники, які стануть сертифікованими фахівцями в сфері управління проектами можуть поширювати отримані знання серед власних підлеглих та колег.

Таблиця 3.3

Рекомендований курс з управління проектами для менеджменту підприємства [сформовано на основі 49]

Складова	Характеристика
----------	----------------

Назва курсу	Покроковий алгоритм управління проектами. Project manager.
Фокус	опанування всіх складових управління проектами від ініціації до завершення
Переваги	відповідність стандартам PMI (міжнародний Інститут управління проектами); можливість отримати 12 балів PDU для підтримки професійної сертифікації; навчання на живих вебінарах
Особливість	можливість отримувати фідбек щодо виконаних завдань; спільний розбір кейсів; нетворкінг.
Ключові теми курсу	- методологія (основні складові, порівняння різних видів); - стейкхолдери (вибудовування ефективної комунікації між сторонами проекту; управління змінами; оперативне розв'язання конфліктів); - команда (згуртування, життєвий цикл команди за моделлю Такмана; розкриття потенціалу та мотивація команди)
Теми курсу	1. Введення в проектне управління; 2. Що таке проект? 3. Ініціація та статут проекту; 4. Методології управління проектами; 5. Гнучке управління проектами; 6. Виявлення вимог до результатів проекту; 7. Планування проекту; 8. Команда проекту; 9. Комунікації проекту; 10. Управління ризиками проекту; 11. Моніторинг та контроль проекту; 12. Закриття проекту
Вартість	12,5 тис. грн / особу
Загальний кошторис	125,0 тис. грн (в розрахунку на 10 осіб)

Також доцільно займатися розвитком персоналу, який буде долучений до команди проекту. З метою економії фінансів підприємства та підготовки та розвитку персоналу підприємства рекомендуємо кадрам, які можуть бути долучені у команду з реалізації проекту пройти безкоштовні курси (табл. 3.4).

Крім означеного, рекомендуємо застосування ефективних методів при прийнятті управлінських рішень в проекті та генерації альтернативних варіантів досягнення організаційних цілей [54].

Таблиця 3.4

Рекомендовані безкоштовні онлайн курси з управління проектами для членів команди підприємства [сформовано на основі 50-53]

Курс	Характеристика
------	----------------

Знайомство з Project Management	Особливості проектного менеджменту. Головний документ проекту. Заповнений чартер.
Основи проектного менеджменту	Лідерство командні ролі. Планування проекту. Фінанси. Комунікації.
Основи управління командами та проектами в ІТ. Підготовчий	Методологія управління проектами та командами. Мотивація. Процеси в проектному менеджменті. Управління обсягами робіт.
Сучасне керівництво проектами - мистецтво порушення правил	Основи проектного менеджменту. Створення атмосфери довіри та управління ризиками. Методологія Scrum Чи ми насправді знаємо тривалість виконання робіт? Пошуки втраченого часу Управління комунікаціями

Серед пропонованих методів пошуку та ухвалення проектних рішень ми пропонуємо наступні (рис. 3.2).

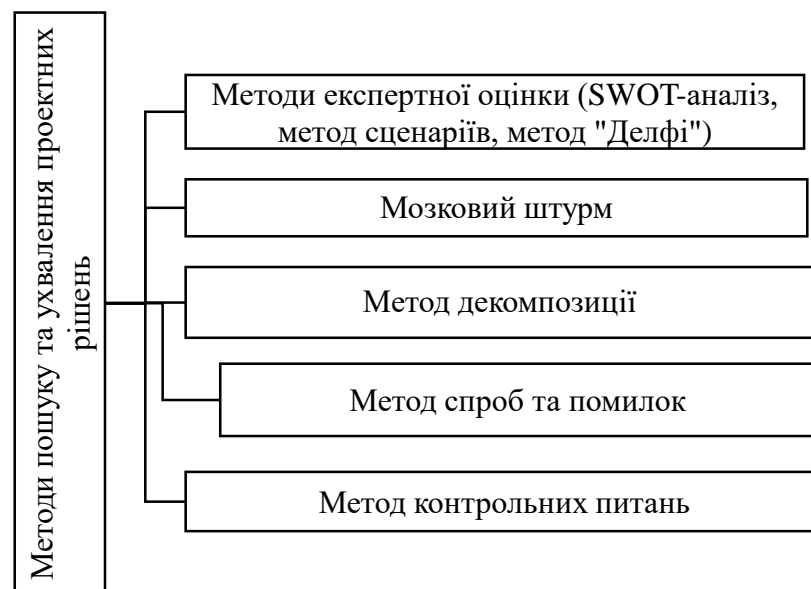


Рис. 3.2. Рекомендовані методи прийняття рішень в системі проектного менеджменту підприємства, 2025-2030 рр.

Також пропонуємо для підвищення ефективності аналізу, як основи для формування проекту, для прогнозування керівництву підприємства ширше застосовувати методи математичного моделювання. Наприклад, для дослідження, аналізу, моделювання та прогнозування продуктивності праці, як показника результативності управління підприємством пропонуємо використовувати метод комбінування кількісних методів прогнозування. Визначаємо прогноз продуктивності праці (залежна змінна – Y) за допомогою

багатомірної регресійної моделі залежності цього показника від витрат на оплату праці одного працівника в місяць, тис. грн (незалежна змінна – x_1) та витрат на соціальні заходи на одного працівника в місяць, тис. грн (незалежна змінна – x_2).

На початковому етапі за допомогою вбудованої функції LINEST, на основі даних за попередні 2019-2023 рр. – 5 років будують модель залежності продуктивності праці від витрат на оплату праці та на соціальні заходи.

Попередньо сформовано основні статистичні дані для моделювання та прогнозування основних факторів та результативного показника управління кадровим потенціалом та результативністю діяльності підприємства і далі адаптуємо для їх для обробки, розрахунку та комбінування кількісних методів прогнозування в електронних таблицях Microsoft Excel та вбудованих статистичних, математичних функцій SUM, AVERAGE, STDEV, CORREL, LINEST, TREND і масивів, засобу Розв'язувач, позначивши фактори та показник змінними. З практичного досвіду відомо, що залежності такого виду можуть бути описані регресійною виробничою функцією типу:

$$\hat{Y} = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 \quad (3.1)$$

де a_0, a_1, a_2 – коефіцієнти регресійної моделі, які обчислюються методом найменших квадратів;

X_1, X_2 – незалежні змінні;

\hat{Y} – залежна змінна.

Дана функція розраховує статистику для ряду із застосуванням методу найменших квадратів, щоб обчислити пряму лінію, яка щонайкраще апроксимує наявні дані. Результатом функції є масив, що містить коефіцієнти рівняння залежності.

В ході обробки даних отримано коефіцієнти регресійної моделі продуктивності праці, які обчислюються методом найменших квадратів: $a_0 = -69,30$; $a_1 = 38,22$ та $a_2 = -107,45$.

Рівняння регресії продуктивності праці має вигляд:

$$\hat{Y} = -69,30 + 38,22X_1 - 107,45X_2$$

Отже, можна проаналізувати коефіцієнти рівняння виробничої регресії, із зростанням витрат на оплату праці одного працівника в місяць на 1 тис. грн продуктивність праці зростає на 38,22 тис. грн, а із зменшенням витрат на соціальні заходи результативна ознака зменшиться на 107,45 тис. грн/особу. Вільний член a_0 рівняння виробничої регресії економічного змісту немає.

Щодо, впливу досліджуваних факторів на продуктивність праці, то їх визначено і вони достатньо високі:

- витрати на оплату праці одного працівника в місяць, коефіцієнт кореляції 0,95, зв'язок тісний, прямий суттєвий вплив на результативний показник підприємства;

- витрати на соціальні заходи на одного працівників в місяць, коефіцієнт кореляції 0,92, також зв'язок тісний, прямий значний вплив на продуктивність праці підприємства.

Середня похибка регресійної моделі складає 8,92%, що свідчить про незначне відхилення фактичного значення результативного показника та його теоретичного значення досліджуваного п'ятиріччя.

На наступному етапі дослідження необхідно скласти прогноз продуктивності праці на перспективний період, 2025-2027 рр., для чого попередньо знайти на цей період прогнозні значення незалежних ознак: витрат на оплату праці одного працівника в місяць, тис. грн (незалежна змінна – x_1) та витрат на соціальні заходи на одного працівника в місяць, тис. грн (незалежна змінна – x_2).

Прогноз витрат на оплату праці одного працівника в місяць проводимо використовуючи метод ковзного середнього по 3-х точках.

Метод ковзного середнього враховує не весь спектр даних, а лише кілька останніх значень, в даному разі по 3-х останніх значеннях витрат на оплату праці одного працівника в місяць у загальній величині цього чинника. Слід

зауважити, що чим менша кількість значень, на основі яких розраховано ковзне середнє, тим точніше воно відображає зміни базової лінії. Визначено, прогнозне значення незалежної змінної X_t – витрат на оплату праці одного працівника в місяць на 2025-2027 рр. від 21,03 тис. грн до 22 тис. грн, тобто відбувається зростання цього фактору, що ґрунтується виключно на методі ковзного середнього по 3-х точках. Середня значення абсолютної похибки прогнозу витрат на оплату праці одного працівника в місяць складає 15,86 %.

Для побудови прогнозу витрат на соціальні заходи на одного працівника в місяць (незалежна змінна – x_2) використовуємо метода Хольта. При підборі α і β використовуємо засіб Розв'язувач, за критерієм мінімізації середньої абсолютної похибки. Засіб Розв'язувач при обробці статистичних даних виробничих процесів дозволяє оптимально підібрати та запропонувати результат обчислень.

У методиці Хольта згладжуються безпосередньо значення рівню і нахилу, причому для кожного з них використовуються різні постійні згладжування. Метод Хольта базується на трьох рівняннях:

$$\hat{y}_{t+k} = L_t + kT_t \quad (3.2)$$

$$\text{де } L_t = \alpha \cdot y_t + (1-\alpha) \cdot (L_{t-1} + T_{t-1}),$$

$$T_t = \beta \cdot (L_t - L_{t-1}) + (1-\beta) \cdot T_{t-1} \quad (3.3)$$

Метод Хольта дозволяє прогнозувати на k періодів часу вперед. Значення постійних згладжування α і β знаходяться у межах від 0 до 1. Змінна L_t вказує на довгостроковий рівень значень чи базове значення даних часового ряду. Змінна T_t вказує на можливе зростання чи спадання значень за один період [55, с. 8-10].

Метод Хольта доцільно застосовувати, якщо дані мають явний тренд. В даному разі досліджуваний фактор за останні 5 років зростає.

Визначено прогноз витрат на соціальні заходи на одного працівника в місяць на наступні 3 роки від 4,51 тис. грн до 5,03 тис. грн, тобто якщо порівнювати з попереднім періодом, то прогнозні значення дещо вищі, але так як і попередньо ґрунтуються виключно на розрахунках методом Хольта. Засіб

Розв'язувач визначив $\alpha = 0,43$ та $\beta = 0,47$ при цьому мінімальне значення середньої абсолютної похибки прогнозу витрат на соціальні заходи на одного працівника складає 20,15%.

На останньому етапі прогнозування продуктивності праці методом комбінування кількісних методів прогнозування використовуємо регресійну модель. В результаті обчислень маємо прогноз продуктивності праці на наступні 3 роки від 249,71 тис. грн /особу до 262,95 тис. грн /особу, відмічаємо зростання результативного показника в порівнянні з 2023 р. і це позитивно. Середнє значення абсолютної похибки прогнозу продуктивності праці становить 19,92%.

Наочне представлення динаміки факторних ознак за останній досліджуваний період 2019-2023 рр. зображено в додатку Г. Також, графічно представлено динаміку цих факторів за останні 5 років та їх прогнозне значення і показника на наступні 3 роки (додаток Г).

Отже, удосконалення застосування проектного підходу в системі менеджменту підприємства має охоплювати розуміння та реалізацію методології проектного управління на підприємстві у повсякденній його діяльності, а також застосування розгорнутого наукового інструментарію. Для ефективного управління проектами будь-яких видів та масштабів необхідно дотримуватися алгоритму управління проектами. З метою удосконалення процесу управління проектами рекомендовано застосовувати такий інструмент діджитал-менеджменту як Asana (два варіанти – безкоштовний та Premium – в середньому 300 \$ США / на рік). Для результативного управління проектами та підготовленості потенційних членів команди до специфіки проектного управління, рекомендовано персоналу пройти відповідне навчання, можливий кошторис – 125,0 тис. грн / рік. В проектному менеджменті важливим є комунікаційний процес та процес пошуку ідей, ухвалення рішень. Тому для досліджуваного підприємства нами рекомендований комплекс методів спільного прийняття рішень, а також їх обґрунтування на основі використання системи методів математичного

моделювання.

3.2. Удосконалення застосування проектного управління в системі розвитку кадрового потенціалу підприємства

Застосування проектного підходу в управлінні кадровим потенціалом підприємства розглянемо на прикладі розробки програми розвитку кадрового потенціалу досліджуваного підприємства [сформовано на основі 56].

Першим кроком буде окреслення стану та проблем у даній сфері.

I. Стан та проблеми.

Формування потужного людського потенціалу є важливою складовою сталого економічного, а також соціального розвитку підприємства. Саме здатність персоналу підприємства генерувати нові ідеї, формувати нові ідеї для розвитку, досліджувати та комерціалізувати результати інноваційних досліджень, є ключовою конкурентною перевагою та основою майбутнього добробуту підприємства. Персонал підприємства має значний освітній, науковий, інноваційний потенціал, однак іноді йому бракує досвіду та ресурсів для його реалізації, трансформування в проекти.

Реалізація даної програми дозволить вивчити внутрішнє середовище підприємства в контексті розвитку його трудового потенціалу, виявити зони росту та можливості. Увага приділятиметься розвитку окремих груп персоналу.

Існуючі навчальні програми не достатньо гнучкі та не у повній мірі відповідають сьгоднішнім потребам підприємства. Великою проблемою є відсутність об'єктивної моніторингової інформації про стан розвитку трудового потенціалу та стратегічні потреби потреби підприємства, через що ресурси, виділені на програми підвищення кваліфікації, навчання, витрачаються неефективно.

Підприємство не достатньо використовує можливості прелімінарингу та співпраці із закладами вищої освіти. Якщо б дана співпраця була ефективною, то підприємство вже б мало змогу впливати на освітні програми, підвищуючи їх якість і вже на даному етапі формуючи власний кадровий резерв.

2. Мета Програми «Розвиток кадрового потенціалу підприємства»

Дана програма покликана сприяти розвитку людського капіталу підприємства через посилення можливостей, компетенцій окремих працівників та колективів, сприяти підвищенню їх активності, професіоналізму.

3. Перелік завдань, на вирішення яких спрямована Програма

Дана програма спрямована на підтримку досягнення стратегічної цілі кадрової політики підприємства «Розвиток інтелектуального капіталу» та забезпечення здійснення наступних завдань:

- забезпечення підготовки висококваліфікованих фахівців та робітничих кадрів для задоволення потреб виробництва та розвитку з урахуванням визначених пріоритетів;
- стимулювання співпраці між навчальними закладами, науково-дослідними установами;
- стимулювання розвитку новаторської і раціоналізаторської роботи на підприємстві;
- розвиток соціального партнерства та соціальної відповідальності в контексті забезпечення розвитку інтелектуального потенціалу та збереження людського капіталу;
- забезпечення підтримки та розвитку інтелектуального та творчого потенціалу кадрів шляхом стимулювання та співпраці із системою освіти реалізації на підприємстві концепції навчання протягом життя.

Також запропонована Програма направлена на реалізацію другої стратегічної цілі підприємства у сфері управління кадрами – «Створення умов для продуктивної праці персоналу». Вона має реалізувати наступні завдання (рис. 3.3):

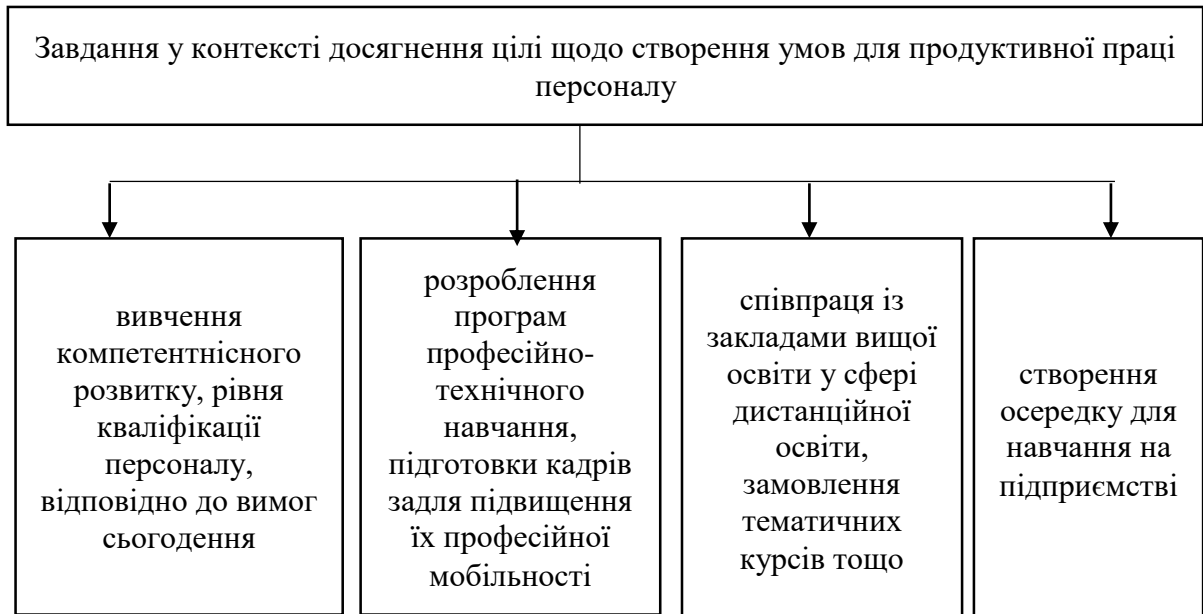


Рис. 3.3. Завдання Програми «Розвиток кадрового потенціалу підприємства» у сфері створення умов для продуктивної праці персоналу підприємства, 2025-2030 рр. [власна розробка]

Зазначимо, що проекти, запропоновані у межах виконання програми, можуть охоплювати реалізацію одного або кількох завдань одночасно.

4. Структура програми

Програма «Розвиток кадрового потенціалу підприємства» планується реалізовувати за трьома наступними основними взаємопов'язаними напрямками (табл. 3.5):

Таблиця 3.5

Вектори реалізації Програми «Розвиток кадрового потенціалу підприємства», 2025-2030 рр. [власна розробка]

Вектор	Характеристика
Персонал	Проекти, розроблені в межах цього напрямку, мають бути націлені на підвищення фахового рівня окремих ключових працівників та груп персоналу, відповідно до потреб його розвитку та стратегії підприємства
Співпраця	Взаємодія із закладами вищої освіти, науково-дослідними установами, між членами колективу (для обміну знаннями та ідеями)
Дослідження	Моніторинг існуючого стану розвитку кадрового потенціалу, внутрішнього середовища підприємства; формування нових проектів розвитку кадрового потенціалу підприємства

5. Очікувані результати та показники досягнення мети Програми

У цьому розділі наведемо ключові результати, на досягнення яких мають бути спрямовані та за якими оцінюватиметься успішність впровадження проектів, розроблених в межах Програми. Очікувані результати наведемо у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Очікувані результати та показники досягнення мети програми Програми «Розвиток кадрового потенціалу підприємства», 2025-2030 рр. [власна розробка]

Очікувані результати	Показники	
	Якісні	Кількісні
1	2	3
1. Персонал		
Укомплектування підприємства кадрами у необхідній кількості, необхідної якості; Наявність сформованого кадрового резерву; Підвищення рівня якості навчання; Працевлаштування молодих кадрів завдяки розвитку технології прелімінарингу	- рівень підвищення компетентнісного та кваліфікаційного рівня персоналу; - рівень підготовленості молодих кадрів завдяки взаємодії із ЗВО;	- чисельність підготовлених висококваліфікованих фахівців та робітничих кадрів; - % працевлаштування випускників ЗВО на підприємстві за програмою прелімінарингу; - кількість нових навчальних програм та курсів, спрямованих на потреби підприємства

Продовж. табл. 3.6

1	2	3
2. Співпраця		
Розширення ЗВО, науково-дослідних установ, з якими підприємство уклало договори про співпрацю; Удосконалення політики соціального партнерства та відповідальності; Зростання кількості інноваційних проектів у галузі освіти та виробництва	- рівень інтеграції між підприємством та ЗВО, науково-дослідними установами; - рівень впровадження інновацій, патентів, отримання авторських свідоцтв	- кількість укладених договорів про співробітництво; - збільшення кількості патентів, авторських прав тощо; - збільшення фінансування заходів у сфері розвитку соціального партнерства та відповідальності
3. Дослідження		
Якісний моніторинг наявного кадрового потенціалу із визначенням можливих зон росту; Підвищення якості та професійної внутрішньої мобільності персоналу; Підвищення якості кадрових проектів та стратегій	рівень зростання якості персоналу за результатами дослідження та на думку менеджменту підприємства	- кількість підготовлених кадрів за новими програмами, сформованими на основі моніторингу та співпраці; - розробка та фінансування заходів для підвищення професійної внутрішньої мобільності персоналу

Варто зазначити, що технологія прелімінарінгу – це залучення перспективних випускників ЗВО, студентів старших курсів, на постійну або тимчасову роботу, стажування на підприємстві. В такий спосіб можливо омолодити штат підприємства, залучення «свіжої крові», що потенційно сприяє новому погляду на управлінські та виробничі процеси, їх удосконалення [57; 58].

Також, розроблені проекти в межах Програми «Розвиток кадрового потенціалу підприємства» мають містити механізми періодичного внутрішнього моніторингу успішності їх реалізації.

6. Обсяг фінансування програми (мінімальний поріг в розрахунку на 3 роки)

Напрямок «Персонал» – 500 тис. грн.

Напрямок «Співпраця» – 600 тис. грн.

Напрямок «Дослідження» – 200 тис. грн.

Загальний кошторис 1,3 млн. грн.

Отже, на наш погляд, перед тим як розробляти проекти в сфері

управління персоналом підприємства доцільно розробляти комплексну програму розвитку, яка допомагає розробляти проекти, які допоможуть вирішити пріоритетні завдання.

В межах запропонованої Програми «Розвиток кадрового потенціалу підприємства» пропонуємо реалізувати проект «Простір розвитку». Даний проект ми спробуємо оформити за формою, запропованою для підприємства. Спочатку ініціативна група, яка в подальшому може сформувати команду проекту має сформувати бланк заявки:

Бланк-заявка пропозиції (проекту), реалізація якої відбуватиметься за рахунок коштів підприємства на 2025 рік, ініційований відділом кадрів

Ідентифікаційний номер проекту ¹	***
---	-----

¹Порядковий номер проекту в портфелі проектів підприємства

1. Назва проекту (не більше 15 слів): Навчальний центр «Простір розвитку».

2. Вид проекту: малий, соціальний, некомерційний.

3. Адреса, назва установи/закладу, будинку: 36008, Україна, Полтавська область, м. Полтава, вул. Європейська, 160.

4. Короткий опис проекту (не більше 50 слів). Проект передбачає створення простору для навчання та креативної взаємодії персоналу підприємства з необхідним обладнанням для оволодіння та розвитку сучасних знань в спеціалізованій сфері та сфері управління, розробки та презентації стартапів персоналом через використання традиційних та інноваційних технологій. Спрямований на реалізацію концепції навчання впродовж життя та активізацію креативного, інноваційного розвитку персоналу. Простір буде використовуватися для проведення заходів освітнього напрямку, а також для роботи над проектами та їх презентації замовнику.

5. Опис проекту. Для будь-якої особистості важливими є професійна та творча самореалізація та самовираження, які розвивають як професійне, так й особисте життя, формують креативність, збільшують потребу у творчій праці. Сучасно обладнаний простір дає можливість проектувати, виробляти,

удосконалювати та презентувати проекти, створені вмотивованим персоналом. Такий простір з необхідним облаштуванням та атмосферою допоможе персоналу підприємства набути нові навички та вміння, розвинути існуючі та реалізувати власний творчий потенціал.

6. Інформація стосовно доступності (результатів) проекту для персоналу підприємства. Проект передбачає, що персонал матиме вільний доступ до простору упродовж робочого тижня та години відповідно до встановленого графіку та режиму роботи підприємства.

Планується наступне (рис. 3.4):



Рис. 3.4. Пропоновані активності в центрі навчання «Простір розвитку», 2025-2030 рр. [власна розробка]

7. Обґрунтування необхідності реалізації проекту, а також його бенефіціари (основна мета реалізації проекту; проблема, яку він має вирішити; запропоновані рішення; пояснення, чому саме ці завдання мають бути реалізовані і яким чином його реалізація вплине на подальшу діяльність персоналу)

Розташування локації для проекту в офісному приміщенні підприємства, можливість співпраці із ЗВО м. Полтави, зокрема Полтавським державним

аграрним університетом, позитивна налаштованість персоналу підприємства на постійне навчання та розвиток є об'єктивними підставами для створення «Простору розвитку», який функціонуватиме для персоналу на безоплатній основі та створить умови для зростання професійного та особистісного рівня працівників різних категорій.

Очікуваний результат запровадження проекту – розширення можливостей для творчої та професійної самореалізації персоналу, підвищення рівня кадрової безпеки на підприємстві за рахунок розвитку кадрового потенціалу.

Основною групою користувачів є: персонал підприємства, нові працівники, здобувачі вищої освіти.

8. Орієнтовна вартість (брутто) проекту (передбачає зазначення всіх складових проекту та їх орієнтовну вартість). Наведемо орієнтовну вартість проекту (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Орієнтовна вартість проекту «Простір розвитку»

Назва	Модель	Кількість	Ціна, грн / од.	Загальна ціна, грн
1	2	3	4	5
Лінолеум	Tarkett Premium Akron 10	20 м ²	532,0	10640,0
Шпаклівка	Ceresit СТ 95 акрилова	3	1300,0	3900,0
Фарба для стін	Матова з підвищеною стійкістю до стирання Trend 7 База1 Teknos 9л	2	4800,0	9600,0
Підвісна стеля	Тип Armstrong	20 м ²	389,0	7780,0
LED Панель	600x600 Philips RC065B	4	1650,0	6600,0
Ролети на вікна	Gardinia SORSELA	4	650,0	2600,0
Стіл-трансформер	Кнар Кнар Spier с металевими ніжками	10	2000,0	20000,0
Стіл для переговорів	СК-4	1	5000,0	5000,0

Продовж. табл. 3.7

1	2	3	4	5
Стільці	Трансформери	15	500,0	7500,0
Стільці	AMF Мастер	8	850,0	6800,0
Книжкові полиці (стелаж)	-	1	6000,0	6000,0
Проекційний екран	Art Ekran Elektryczny	1	10000,0	10000,0
Роутер	Xiaomi BE3600	1	2500,0	2500,0
Бібліотека	-	50	всередньому 400,0	20000,0
Кавомашинка	PHILIPS Series 800 EP0820/00	1	15000,0	15000,0
Фліпчарт магнітно- маркерний	-	1	5000,0	5000,0
Ноутбук	17.3" Lenovo IdeaPad 3 17IAU7	1	23000,0	23000,0
Разом	x	x	x	161920,0

Отже, орієнтовна мінімальна вартість проекту становить 161920,0 грн. В кошторис не включені будівельні роботи, адже вони будуть виконуватися штатною бригадою будівельників підприємства.

9. Період та тривалість реалізації проекту «Простір розвитку» січень-березень 2025 р. Проект вважається виконаним після здачу в експлуатацію центру – 11 березня 2025 р.

10. Структура управління проектом «Простір розвитку» (рис. 3.5).

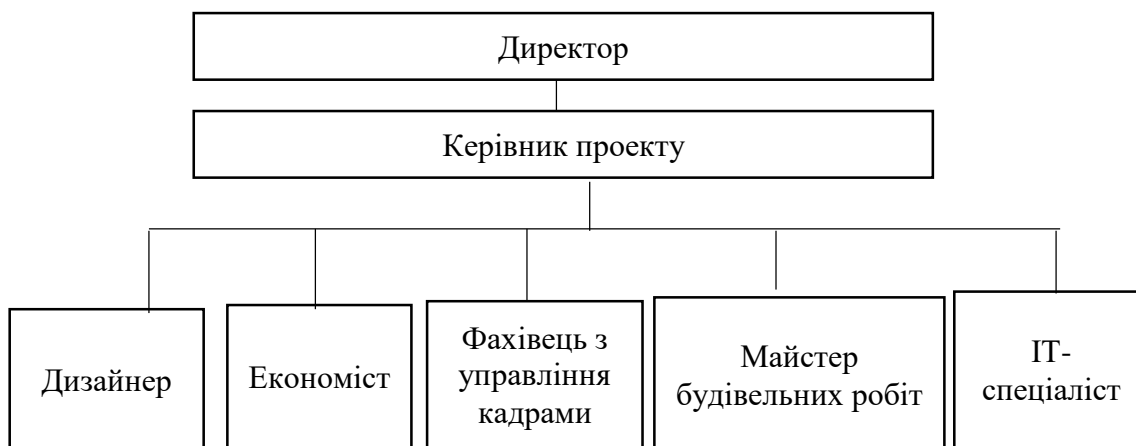


Рис. 3.5. Організаційна структура проекту «Простір розвитку»

11. Календарний план-графік реалізації заходів проекту «Простір розвитку» наведемо у додатку Г.

12. Ризики. Серед ризиків даного проекту можна визначити наступні:

- ризик невчасного завершення планових робіт;
- ризик неповного фінансування через форс-мажор;
- ризик неповної завантаженості використання простору через брак такого досвіду у персоналу та керівництва підприємства;
- ризик використання простору не за призначенням (для відпочинку, в особистих цілях).

13. Механізм моніторингу і оцінки проекту. Після завершення кожного блоку проекту керівник проекту звітує керівнику підприємства (письмовий звіт в електронній формі). За умови використання пропонованого інструменту управління проектами Asana, необхідність у звітуванні нівелюється, адже директор може у будь який час отримати доступ до даних ходу реалізації проекту. Безпосередній поточний контроль та підзвітність – керівнику проекту. При цьому керівник проекту має дотримуватися наступних правил в управлінні:

- вести особистий чек-лист завдань на день, тиждень;
- комунікаційний портал наповнювати лише необхідною інформацією;
- ділитися інформацією з командою на початок та кінець дня;
- надання чіткого зворотного зв'язку;
- делегування повноважень.

Зазначимо, що формуючи рекомендації по написанню та підготовки проектної документації нами було використано ряд рекомендацій [58-62].

Важливо зазначити, що розглянуті нами Програма розвитку кадрового потенціалу та проект створення навчального середовища за своєю сутністю не є комерційними проектами, але у перспективі дають можливість монетизувати отримані результати через збільшення продуктивності праці, підвищення її якості та зменшенні витрат на адаптацію, та навчання персоналу.

Розглянемо орієнтовний економічний ефект від запропонованих заходів по розвитку кадрового потенціалу підприємства (табл. 3.8).

Отже, загальний кошторис розглянутих нами пропозицій на 2025 рік становитиме 302,6 тис. грн. Лише за рахунок даних пропозицій можливо підвищити продуктивність праці персоналу приблизно на 10,0 %.

Таблиця 3.8

**Ефекти від удосконалення управління кадровим потенціалом
підприємства, 2023 р.; 2025 р.**

Показник	Роки	
	2023	2025
Продуктивність праці, тис. грн / особу	2421,3	2666,4
Витрати, тис. грн:	-	302,6
навчання	-	125,0
Asana	-	15,7
проект «Простір розвитку»	-	161,9
Термін окупності, років	1,3	

Приріст продуктивності може бути більшим, але це залежить від навчальних програм підприємства та системи мотивації їх праці. Якщо брати плановий поріг у 10, 0 %, то пропонований проект окупиться за 1 рік та 3 місяці. Але очікувано, що даний строк окупності буде меншим, адже удосконалення навичок проектного менеджменту веде до збільшення успішної реалізації комерційних проектів. Створення «Простору розвитку» та використання його, крім навчання персоналу, ще й для взаємодії із різними групами стейкхолдерів, створює передумови не лише для розвитку партнерства підприємства з різними групами зацікавлених осіб, що позитивно відображається на його іміджеві, але й для впровадження ефективних засобів адаптації персоналу, що зменшує плинність кадрів, витрати адаптаційного періоду та формує позитивний бренд роботодавця.

Наші дослідження представлені в даній магістерській дипломній роботі пройшли успішну апробацію [63-65], що свідчить про практичну значущість отриманих результатів та сформованих рекомендацій щодо удосконалення застосування проектного управління з метою розвитку кадрового потенціалу досліджуваного підприємства.

Висновки до розділу 3.

1. Удосконалення застосування проектного підходу в управлінні кадровим потенціалом підприємства рекомендовано розпочинати з дотримання методологічних аспектів проектного менеджменту (покрокова рекомендація).

2. Запропонований алгоритм розробки проекту, рекомендований для застосування для проектів різних масштабів та тривалості, а також не залежно від їх виду.

3. З метою діджиталізації процесу управління проектом, підвищення ефективності взаємодії між учасниками, полегшення контролю виконання, рекомендовано для застосування такий інструмент проектного управління як Asana (безкоштовна та платна версії).

4. Для удосконалення навичок проектного управління у персоналу підприємства, рекомендовані навчальні курси (корпоративні платні) для потенційних керівників проектів, курси з проектного менеджменту безкоштовні для широкого кола – потенційних учасників проекту.

5. В командній взаємодії рекомендовано застосовувати наступні методи генерації ідей та прийняття управлінських рішень: метод мозкового штурму, метод експертної оцінки, метод декомпозиції, метод спроб та помилок, метод контрольних запитань.

6. З метою удосконалення методу проектного управління в сфері управління розвитком трудового потенціалу підприємства, рекомендовано на першому етапі розробляти Програму розвитку кадрового потенціалу підприємства на 5 років, яку в подальшому деталізувати на окремі проекти.

7. Запропоновано реалізувати проект відкриття в межах підприємства «Простору розвитку». Даний проект покликаний не лише створити простір для навчання та розвитку персоналу підприємства, але й сформувати креативне середовище для роботи над організаційними проектами, їх презентації; простору для співпраці з різними групами стейкхолдерів, в т. ч. здобувачами

вищої освіти – потенційними молодими кадрами підприємства; реалізації елементів програми адаптації нового персоналу підприємства; проведення тимблдінгових заходів; саморозвитку персоналу. Плановий кошторис – 161,9 тис. грн.

8. Строк окупності запропонованих інновацій 1,3 роки, який може бути скорочений за рахунок повного завантаження та смарт-використання пропонованого простору. Крім фінансових вигід, дана пропозиція формує ряд переваг: поліпшення бренду роботодавця, стимулювання персоналу до розвитку та самовираження, підвищення ефективності управління кадровою безпекою тощо.

ВИСНОВКИ

1. Проектний підхід є популярним підходом в управлінні, що пов'язано з високим рівнем невизначеності бізнес-середовища та його ризиковості. Невід'ємною передумовою є формулювання чіткої мети та цілей, встановлення часових, ресурсних обмежень, якісних характеристик. Всьому зазначеному передуює аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища.

2. Кадровий потенціал підприємства охоплює всі резерви, можливості персоналу, як професійні, так і особистісні, які можуть або актуалізуватися, або ж регресувати в процесі їх трудової діяльності і залежить це не лише від особистості працівника, але й від ефективності менеджменту. Головним чином актуалізації відбувається за умов створення сприятливого середовища керівництвом.

4. Досліджуване підприємство є успішним, прибутковим підприємством, яке здійснює свою діяльність з 1965 р. Спеціалізується на виробництві та реалізації пива, безалкогольних напоїв, квасу. Успішність діяльності зумовлена підтримкою менеджментом підприємства курсу на постійний пошук та впровадження інновацій, дотримання традицій пивоваріння, високої якості виробництва (відповідність міжнародним стандартам якості); розвитку збутової мережі, в т. ч. за кордоном; формування позитивного бренду виробника та роботодавця.

5. За досліджуваний період підприємство застосовувало корпоративну стратегію стабілізації, ділову стратегію диференціації. Аналіз діяльності підприємства виявив як позитивні, так і негативні тенденції його функціонування. Серед позитивних: збільшення облікової чисельності персоналу на 2,2 %, середньорічної вартості основних та оборотних засобів, відповідно в 2,3 та 4,1 рази; фондоозброєності персоналу та рентабельності використання – в 2,5 рази та на 5,5 в. пт, відповідно; чистого доходу – в 2,1 рази, чистого прибутку – в 2,8 рази та рівня рентабельності – на 4,7 в. пт (у 2023 р. він становив 18,1 %). Також зменшився рівень зносу основних засобів

на 40,8 в. пт (у 2023 р. він становив 27,2 %). Серед негативних тенденцій: значне зростання дебіторської заборгованості за розрахунками – більш, ніж в 6 разів, що вплинуло на збільшення тривалості одного обороту оборотних засобів на 98,3 %. Також негативним, але прогнозованим, є збільшення рівня собівартості реалізованої продукції – в 2,1 рази.

6. На підприємстві застосовуються елементи проектного підходу в управлінні персоналом: при плануванні навчання, соціального розвитку колективу. Зазвичай проектна команда (цільова) формується керівником підприємства, ним же призначається керівник проекту, встановлюються всі параметри та обмеження проекту. Зонами росту в проектній взаємодії є сфера календарного планування, контролю та комунікації між членами команди.

З метою удосконалення застосування проектного підходу в системі управління розвитком кадрового потенціалу підприємства нами розроблені наступні пропозиції:

1. Удосконалити застосування проектного підходу в управлінні кадровим потенціалом підприємства розпочинати з дотримання методологічних аспектів та алгоритму проектного менеджменту: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; вибір альтернатив розвитку на основі проведеного аналізу; обрання цільової аудиторії; проведення аналізу ризиків на різних етапах проекту; визначення пріоритетів; формування організаційної структури проекту; здійснення контролю.

2. Застосовувати інструмент проектного управління – Asana, який дає можливості чітко визначити обов'язки кожного учасника проекту, призначити ролі та розподіляти завдання в часі; полегшує контроль за виконанням та комунікацію між членами команди; дає можливість презентувати результати у вигляді таблиць та презентацій; усуває необхідність постійного звітування замовнику – формуються візуальні звіти автоматично. Для малих проектів рекомендовано використовувати безкоштовну версію. Для великих (за мірками підприємства) платна версія) рекомендовано застосовувати платну Premium версію (19,0\$ особу/рік).

3. Для удосконалення навичок проектного управління рекомендовані навчальні курси: корпоративний формат для потенційних керівників проектів – 125,0 тис. грн / 10 осіб, а також курси з проектного управління безкоштовні для широкого кола – потенційних учасників проекту.

4. В процесі командної взаємодії рекомендовано застосовувати групові методи генерації ідей та прийняття управлінських рішень: метод експертної оцінки, метод мозкового штурму, декомпозиції, спроб та помилок, контрольних запитань.

5. Для аналізу даних, проектних змінних, а також прогнозування розвитку подій, рекомендовано застосовувати методи математичного моделювання. Зокрема, шляхом застосування методу комбінування кількісних методів прогнозування, нами була виявлена тісна залежність між середньомісячними витратами на оплату праці та продуктивністю персоналу; між соціальними витратами та ростом продуктивності. Виявлено також прогнозне зростання місячної витрат на оплату праці на одного працівника у 2025-2027 рр. від 21,03 тис. грн до 22 тис. грн; соціальних витрат – 4,51 тис. грн до 5,03 тис. грн; продуктивності праці - від 249,71 тис. грн / особу до 262,95 тис. грн / особу.

6. В сфері управління розвитком трудового потенціалу підприємства рекомендовано розробляти Програму розвитку кадрового потенціалу підприємства терміном на 3 роки, яка в процесі її реалізації деталізується шляхом розробки проектів. При формуванні даної програми рекомендовано слідувати наступній логіці: аналіз стану, визначення проблеми; формулювання мети; визначення завдань; структура програми; очікувані результати; обсяг фінансування.

7. В запропонованій програмі зроблено акцент на стимулювання розвитку персоналу на основі попередньо проведеного кадрового моніторингу, стимулюванні інноваційної поведінки персоналу, співпраці із закладами вищої освіти задля активізації інноваційної діяльності

підприємства, розвитку персоналу та залучення молодих кадрів через застосування технології прелімінарингу.

8. Запропоновано реалізувати соціальний проект «Простір розвитку» в межах означеної програми. Даний проект покликаний: створити простір для навчання, розвитку та саморозвитку персоналу; забезпечити креативне середовище для роботи над проектами, їх презентації; для співпраці з різними стейкхолдерів, в т. ч. потенційними молодими кадрами підприємства; реалізації програми адаптації персоналу; проведення тимблдінгових заходів. Плановий кошторис – 161,9 тис. грн.

9. Загальний кошторис описаних пропозицій складає 302,6 тис. грн . Орієнтовно, продуктивність праці лише за рахунок даних інновацій може збільшитися на 10,0 %, при цьому строк окупності інновацій – 1,3 роки, який може бути скорочений за рахунок синергетичного ефекту від використання даного простору. Наведені пропозиції формують ряд соціальних переваг: поліпшення іміджу та бренду роботодавця, мотивація персоналу до розвитку та самовираження, зростання ефективності управління кадровою безпекою, підвищення рівня задоволеності персоналу, поліпшення ментального здоров'я персоналу та створення умов для їх професійного зростання та розвитку.