

Міністерство освіти і науки України
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Запорізького національного університету

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

*на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Промисловий менеджмент»*

НА ТЕМУ

Управління людськими ресурсами на підприємстві

(повна назва теми випускної кваліфікаційної роботи)

Здобувач студент групи 6.0730-ПМ Коробкіна Єлизавета Дмитрівна _____
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові) (підпис)

Науковий керівник Воронкова В.Г., завідувач кафедри управління та
адміністрування, доктор філософських наук

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Результати захисту: _____
(оцінка за національною шкалою) (оцінка ECTS) (рейтинговий бал)

Голова ЕК _____ к.е.н., доц. Крайнік О.М. _____
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Заступник Голови ЕК _____ д.е.н., проф. Метеленко Н.Г. _____

Член ЕК _____ д.ф.н., проф. Воронкова В.Г. _____
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Член ЕК доктор наук з держ. управління, проф. Ажажа М.А. _____
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Член ЕК _____ к.е.н., доц. Мороз О.С. _____
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Відповідальний секретер ЕК старший лаборант Ковальова М.В. _____
(підпис) (прізвище та ініціали) (підпис)

Міністерство освіти і науки України

**Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Запорізького національного університету**

Кафедра управління та адміністрування

Затверджую:

Зав. кафедрою д.ф.н., проф. Воронкова В.Г.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

“27” “12. 2024 р.

(підпис) (дата)

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

здобувачу ступеня вищої освіти «Бакалавр»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

за освітньо-професійною програмою «Промисловий менеджмент»

студенту групи 6.0730-ПМ
(шифр групи)

Коробкіна Єлизавета Дмитрівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

на тему Управління людськими ресурсами на підприємстві
(повна назва теми випускної кваліфікаційної роботи)

затверджену розпорядженням по ІННІ ЗНУ від “26”12. 2023 р. №2215-с

Термін подання кваліфікаційної роботи до захисту

05.06. 2024

(тиждень або дата)

Вихідні дані до кваліфікаційної роботи. 1. Гіпотеза дослідження. 2. Формулювання мети, завдань та концепції дослідження. 3. Визначення предмета і об'єкта дослідження. 4. Вибір методології дослідження – методів і підходів. 5. Аналіз вітчизняних і зарубіжних джерел. 6. Формулювання плану дослідження.
(матеріали з теми, що досліджується)

Напрями розкриття теми кваліфікаційної роботи 1. РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ. РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ (на прикладі ПАТ «Мотор Січ»). РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «МОТОР СІЧ»

Використання графічного матеріалу в кваліфікаційній роботі

Таблиця 1.1., Таблиця 1.2., Таблиця 2, Таблиця 3

Консультанти кваліфікаційної роботи за її окремими розділами

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ. РОЗДІЛ (назва розділу)

д.ф.н., проф. Воронкова В.Г

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ (на прикладі ПАТ «Мотор Січ»).

(назва розділу)

д.ф.н., проф. Воронкова В.Г

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

РОЗДІЛ 3. СПОСОБИ ВИРІШЕННЯ ВИОКРЕМЛЕНОЇ ПРОБЛЕМИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПАТ "МОТОР СІЧ"

д.ф.н., проф. Воронкова В.Г

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Календарний план підготовки та виконання кваліфікаційної роботи

№ з/п	Етапи підготовки та виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Фактичне виконання
1	Дослідити теоретичні основи системи управління людськими ресурсами на промисловому підприємстві	27.01.24	виконано
2	Розкрити ерміни мотивація, стимулювання праці, заохочення персоналу як об'єкт дослідження	27.02.24	виконано
3	З'ясувати передовий досвід удосконалення системи управління людськими ресурсами на промисловому підприємстві	15.03.24	виконано
4	Проаналізувати загальну характеристику ПАТ «Мотор Січ»	28.03.24	виконано
5	Визначити нпрями зовнішньоекономічної діяльності підприємства, способи мотивування та заохочення персоналу (на прикладі ПАТ «Мотор Січ»)	15.04.24	виконано
6	Здійснити	28.04.24	виконано
7	Розробити практичні рекомендації впровадження	05.05.24	виконано
8	Оформлення роботи (Відгук наукового керівника та рецензія)	01.06.24	виконано
9	Підготовка презентації. Створення доповіді та слайдів для захисту.	05.06.24	Виконано

Науковий керівник д.ф.н., проф. Воронкова В.Г. _____

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Нормоконтроль к.п.н., доц. Венгер О.М. _____

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Науковий керівник _____

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Нормо контроль _____

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Завдання прийняв до виконання здобувач студент групи 6.0730-ПМ

Коробкіна Єлизавета Дмитрівна “27 “грудна 2023 р. _____ (шифр групи)
(прізвище, ім'я, по батькові) (дата) (підпис)

Міністерство освіти і науки України
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потєбні
Запорізького національного університету
Кафедра управління та адміністрування

РЕФЕРАТ

КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

*на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Промисловий менеджмент»*

НА ТЕМУ

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Об'ємні показники кваліфікаційної роботи: 75 стор. тексту; 4 таблиць;

__графічного матеріалу; 60 використаних джерел інформації.

Об'єкт дослідження ПАТ «Мотор Січ»__ Об'єктом даного дослідження є процеси використання людських ресурсів та формування трудового потенціалу підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи - соціально-економічні закономірності підвищення ефективності управління людськими ресурсами на підприємстві (на прикладі ПАТ «Мотор Січ») та надання пропозицій щодо удосконалення існуючої на підприємстві системи управління.

Основні завдання, вирішення яких передбачається в кваліфікаційній роботі

- розглянути теоретичні основи та понятійно-категоріальний апарат управління людськими ресурсами на промисловому підприємстві;
- дослідити методологію удосконалення системи управління людськими ресурсами на промисловому підприємстві;
- проаналізувати передовий зарубіжний та вітчизняний досвід удосконалення системи управління людськими ресурсами на промисловому підприємстві в умовах кризи та нестабільності;
- охарактеризувати діяльність ПАТ «Мотор Січ» та специфіку його організаційно-управлінської структури;
- надати обґрунтовані пропозиції щодо удосконалення системи управління людськими ресурсами на ПАТ «Мотор Січ».
- розробити практичні рекомендації щодо подальшого удосконалення системи управління людськими ресурсами на ПАТ «Мотор Січ».

Сфера можливого застосування результатів кваліфікаційної роботи _____

1. Корпоративний рівень: впровадження розроблених стратегій та інструментів УЛР для підвищення ефективності управління персоналом, зокрема, для оптимізації процесів найму, адаптації, навчання та розвитку співробітників.

Адаптація методів управління людськими ресурсами для потреб та можливостей МСП, що дозволяє підвищити продуктивність та утримання талантів у менших організаціях.

2. Державний сектор: використання результатів досліджень для покращення управління персоналом у державних організаціях, зокрема в контексті підвищення ефективності роботи державних службовців та розвитку їхніх професійних компетенцій.

3. Галузевий рівень: інформаційні технології (ІТ): Застосування інноваційних методів УЛР для залучення та утримання висококваліфікованих ІТ-спеціалістів, розвитку їхніх навичок та підвищення мотивації.

4. Виробничий сектор: впровадження системи управління людськими ресурсами, орієнтованої на підвищення продуктивності праці, поліпшення умов праці та безпеки.

4. Консалтинг та навчання: використання напрацювань для надання консалтингових послуг підприємствам щодо оптимізації їхніх систем управління людськими ресурсами..

5. Науково-дослідницька діяльність: поширення знань та методик у сфері УЛР через публікації, конференції та інші наукові заходи.

Елементи наукової новизни в кваліфікаційній роботі (якщо є)

Наукова цінність дослідження теми управління людськими ресурсами (УЛР) на підприємстві полягає в тому, що вона сприяє розвитку теорії та практики менеджменту, а також чставить нові знання та інструменти для ефективного управління персоналом.

Дослідження в сфері УЛР сприяють поглибленню розуміння теоретичних основ управління людськими ресурсами. Це включає розвиток нових моделей, концепцій та теорій, які пояснюють поведінку працівників, мотиваційні механізми, вплив корпоративної культури тощо. :

Проведення емпіричних досліджень дозволяє перевірити існуючі теорії на практиці, виявити нові тенденції та закономірності в управлінні персоналом. Це сприяє розвитку доказової бази, що підкріплює або спростовує теоретичні підходи.:

Дослідження в галузі УЛР сприяють розробці та впровадженню інноваційних підходів та методів управління персоналом, таких як використання великих даних (Big Data), штучного інтелекту, автоматизації процесів HR, нових методів оцінки продуктивності тощо.

Наукові дослідження в галузі УЛР можуть мати значний вплив на формування політики підприємств та державних органів. Результати досліджень допомагають розробляти рекомендації для покращення управління персоналом, що може вплинути на регуляторні акти та стандарти в цій сфері.

Дослідження в сфері УЛР сприяють розвитку навчальних програм і курсів для підготовки фахівців у галузі управління персоналом. Це допомагає забезпечити високу якість освіти та відповідність навчальних програм сучасним вимогам ринку праці.

Дослідження в цій сфері можуть сприяти підвищенню якості робочих місць, покращенню умов праці, забезпеченню рівних можливостей та сталому розвитку суспільства.

Наукова цінність дослідження теми управління людськими ресурсами полягає в його внеску до розвитку теорії та практики менеджменту, інноваційних підходів, інтеграції міждисциплінарних знань та впливу на суспільство і політику.

Ключові слова та словосполучення УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ, ЗАОХОЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «МОТОР СІЧ», ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, СПОСОБИ МОТИВУВАННЯ ТА ЗАОХОЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота бакалавра Коробкіної Єлизавети Дмитрівни на тему *(прізвище, ім'я, по батькові)*

«Управління людськими ресурсами на підприємстві (на прикладі ПАТ «Мотор Січ)» присвячена дослідженню теоретико-методологічних засад та передового досвіду удосконалення системи управління людськими ресурсами на промисловому підприємстві для визначення можливих шляхів підвищення ефективності функціонування системи управління людськими ресурсами на ПАТ «Мотор Січ» на підставі проведеного аналізу стану системи управління людськими ресурсами цього промислового підприємства та діагностики можливих проблем її функціонування в межах управлінської діяльності.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ, ЗАОХОЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «МОТОР СІЧ», ЗОВНІШНЬО-ЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, СПОСОБИ МОТИВУВАННЯ ТА ЗАОХОЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ

SUMMARY

Bachelor's qualifying work Elyzaveta Korobkina on the topic "*Human resources management at the enterprise (on the example of Motor Sich PJSC)*" is dedicated to the study of the existing theoretical and methodological foundations and best practices for improving the human resources management system at an industrial enterprise to determine possible ways to increase the effectiveness of the human resources management system at PJSC "Motor Sich" based on the analysis of the state of the human resources management system of this industrial enterprise and the diagnosis of possible problems of its functioning within the framework of management activities. Keywords: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, DIGITALIZATION, STAFF MOTIVATION, INCENTIVENESS OF PERSONNEL OF PAT "MOTOR SICH", ENVIRONMENTAL-ECONOMIC ACTIVITY OF ENTERPRISE WAYS TO MOTIVATE AND ENGAGE STAFF

ЗМІСТ

Назва складових виконання кваліфікаційної роботи	Стор.
ВСТУП	1
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	10
1.1. Теоретичні основи системи управління людськими ресурсами на промисловому підприємстві	10
1.2. Мотивація, стимулювання праці, заохочення персоналу як об'єкт дослідження	15
1.3. Передовий досвід удосконалення системи управління людськими ресурсами на промисловому підприємстві	19
Висновки до розділу 1	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ (на прикладі ПАТ «Мотор Січ»)	22
2.1. Загальна характеристика ПАТ «Мотор Січ»	22
2.2. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства, способи мотивування та заохочення персоналу (на прикладі ПАТ «Мотор Січ»)	31
Висновки до розділу 2	36
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «МОТОР СІЧ»	37
3.1. Визначення стиля управління ПАТ «Мотор Січ» в питанні управління персоналом	37
3.2. Способи вирішення виокремленої проблеми в системі управління ПАТ "Мотор Січ"	42
Висновки до розділу 3	48
ВИСНОВКИ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Промисловий менеджмент є важливою дисципліною для індустріальної держави. Грамотне управління людськими ресурсами та ефективне використання їх навичок і потенціалу дасть можливість підприємству успішно розвиватися, а економіці країни - зростати. Актуальність теми управління людськими ресурсами на підприємстві є беззаперечною з кількох ключових причин.

По-перше, ринок праці постійно змінюється, з'являються нові професії, технології та вимоги до кваліфікацій працівників. Управління людськими ресурсами (УЛР) має адаптуватися до цих змін, щоб забезпечити відповідність персоналу новим вимогам.

По-друге, у сучасному світі талановиті співробітники є одним із найцінніших активів компанії. Ефективне управління людськими ресурсами допомагає не тільки залучити, але й утримати висококваліфікованих працівників.

По-третє, вправильно організоване управління людськими ресурсами сприяє підвищенню продуктивності праці. Мотивація, навчання, розвиток персоналу і створення сприятливих умов праці позитивно впливають на ефективність роботи.

По-четверте, сучасні компанії прагнуть бути інноваційними. Ефективне УЛР сприяє розвитку творчих здібностей працівників, впровадженню нових ідей та технологій, що є важливим для конкурентоспроможності підприємства.

По-п'яте, управління людськими ресурсами формує корпоративну культуру, що впливає на загальний клімат у компанії. Здоровий клімат і позитивна корпоративна культура сприяють зниженню рівня конфліктів та підвищенню лояльності працівників.

По-шосте, в багатьох країнах існують жорсткі законодавчі вимоги до управління персоналом, включаючи охорону праці, рівні можливості та захист

персональних даних. Відповідність цим вимогам є критично важливою для уникнення юридичних проблем.

Глобалізація бізнесу створює нові виклики та можливості для УЛР. Міжнародні компанії мають справу з різними культурами, законодавствами та практиками управління персоналом.

Ефективне управління людськими ресурсами допомагає компаніям адаптуватися до цих умов. Таким чином, управління людськими ресурсами є однією з ключових функцій сучасного підприємства, що впливає на його стійкість, конкурентоспроможність та загальний успіх.

Це цілісне поєднання правил, підходів, методів, які потрібно враховувати під час працевлаштування та подальшої роботи зі робітниками. Сюди входить також мотивація, яка сприяє працездатності. Цей термін "людські ресурси" (Human resources) є новітньою заміною таких слів як "кадри" або "персонал". Це словосполучення пройшло значний етап еволюції, переходячи від простого ведення особових справ та базових кадрових процедур до складної комбінації традицій, політик, програм і практик, спрямованих на формування та реалізацію стратегічного курсу розвитку організації.

Глобалізація, яка стала чинником потреби в організації людей дала неоцінний поштовх в революції цієї теми. Для цього було потрібно навчитися аналізувати, будувати стратегічні плани, приймати ризикові рішення, завдаватися питанням як підвищити продуктивність і зменшити витрати. *Актуальність* дослідження питань, пов'язаних з поліпшенням системи управління людськими ресурсами в підприємствах різних форм власності та галузей діяльності, також визначається тим, що сучасна економіка провідних країн спрямована на ефективне та раціональне використання цього ресурсу та розвиток кадрового потенціалу, щоб перетворити людський ресурс на людський капітал.

Відповідно, дивлячись на сьогоденну ситуацію можна сказати, що високий ступінь невизначеності та великого динамізму ринкового середовища економічний та соціальний розвиток неможливий без опанування та

впровадження стратегічних методів в HR-управлінні. Ці вправи дадуть можливість забезпечити ефективне досягнення поставлених цілей підприємствами на основі узгодженої стратегії, утриманні конкурентоспроможності та вчасного реагування на зміни зовнішнього середовища. Для цього потребується: формування та узгодження організаційної управлінської структури підприємства, інвестування в розвиток персоналу, підвищення його конкурентної переваги, створення ефективної системи мотивування та стимулювання тощо. Всі перелічені терміни *посилюють актуальність* потреби в дослідженні системи управління людськими ресурсами, оскільки потрібного результату можна досягти тільки за умовою чіткого розбору структури на кожен відповідний елемент системи та базування їх на певному підґрунті, виходячи з потреб самого підприємства та за наявності зазначених умов зовнішнього середовища, що у свою чергу вимагає конкретності в частині теоретичних і методологічних підходів у цій сфері, де вимагається постійний пошук нових підходів, методів і вправ до формування та використання системи управління людськими ресурсами. Виходячи з цього, особливої актуальності набуває потреба в розробці механізму ефективного управління персоналом підприємств для забезпечення результату роботи в довгостроковій перспективі, яка створить нові умови розвитку і підвищить їх працездатність і конкурентоспроможність.

Вивчення і розв'язання проблем в управлінні людськими ресурсами завжди були важливими в роботі підприємства. Сучасна економічна література приділяє значну увагу цим питанням, що знаходить відображення в наукових працях таких вітчизняних та зарубіжних вчених як О.І. Зайченко, О.П. Тищенко, Е. Беккер Брайана, О.О. Осадчої, П.В. Журавльова, Л.В. Лабанової, У.В. Бітті Річарда, Д.Г. Мельничук, Л.І. Михайлової, О.А. Весніної, В.М. Гончарової, А.М. Колота, О.В. Сардак, О.В. Крушельницької, Н.Г.Метеленко, Л.М. Спенсера, А. Хьюзлід Марка, а також В.Г. Воронкової, М.А. Ажажи, О.С.Мороза, В.О.Нікітенко, А.В. Череп, О.Г. Череп та інших дослідників.

Проте, не зважаючи на велику кількість наукових робіт з цією проблематикою, у зв'язку з постійними змінами, що відбуваються як у внутрішньому середовищі країни так і в зовнішньоекономічних відносинах – багато аспектів і питань потребують нового погляду, аналізу, оцінки ефективності використання ресурсів, задля удосконалення та успішної діяльності та розвитку підприємства.

Об'єктом даного дослідження є процеси використання людських ресурсів та формування трудового потенціалу підприємства.

Предметом цього дослідження удосконалення системи управління людськими ресурсами як складний соціальний та економічний феномен та динамічний процес на ПАТ «Мотор Січ».

Метою роботи є соціально-економічні закономірності підвищення ефективності управління людськими ресурсами на підприємстві (на прикладі ПАТ «Мотор Січ») та надання пропозицій щодо удосконалення існуючої на підприємстві системи управління.

Для вирішення визначеної мети в кваліфікаційній роботі бакалавра передбачено розв'язання наступних завдань :

- розглянути теоретичні основи та понятійно-категоріальний апарат управління людськими ресурсами на промисловому підприємстві;
- дослідити методологію удосконалення системи управління людськими ресурсами на промисловому підприємстві;
- проаналізувати передовий зарубіжний та вітчизняний досвід удосконалення системи управління людськими ресурсами на промисловому підприємстві в умовах кризи та нестабільності;
- охарактеризувати діяльність ПАТ «Мотор Січ» та специфіку його організаційно-управлінської структури;
- надати обґрунтовані пропозиції щодо удосконалення системи управління людськими ресурсами на ПАТ «Мотор Січ».
- розробити практичні рекомендації щодо подальшого удосконалення системи управління людськими ресурсами на ПАТ «Мотор Січ».

Методологія дослідження.

Для розв'язання встановлених завдань та досягнення визначеної мети в кваліфікаційній роботі бакалавра застосовується комплекс взаємодоповнюючих сучасних *методів дослідження*, зокрема : а) метод порівняльного аналізу та метод логічного узагальнення; б) системно-структурний аналіз (при огляді теоретичних питань); в) аналітичний метод та метод порівняльного аналізу (під час аналізу діяльності досліджуваного підприємства); г) метод експертних оцінок; д) метод угруповань (при розробці шляхів удосконалення організації процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах) тощо.

Методологічна база дослідження зумовлена особливостями його предмета, який вимагає застосування системного, культурно-історичного та структурно-функціонального підходів, які дозволяють дослідити динаміку управління персоналом як організаційного процесу, виявити особливості його розвитку, виокремити нові проблеми управління персоналом в сучасну епоху.

При вирішенні більш конкретних завдань дослідження в кваліфікаційній роботі бакалавра керувалися:

- а) діалектичними принципами сходження від абстрактного до конкретного;
- б) співпадіння історичного і логічного;
- в) взаємозв'язку та розвитку;
- д) загальнонауковими принципами синергетики (синергії, співробітництва), герменевтики (тлумачення текстів); е) використовували порівняльно-історичний, культурно-семантичний та інші загальнонаукові методи.

Теоретико-методологічну основу роботи становлять як монографічні роботи і статті вітчизняних та зарубіжних економістів у фахових виданнях, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань і мережі Інтернет, так і внутрішні положення та нормативні документи підприємства, з питань підвищення ефективності управління людськими ресурсами.

Методи дослідження в галузі управління людськими ресурсами (УЛР) є різноманітними і можуть включати як кількісні, так і якісні підходи. Збір даних за допомогою анкет або опитувальників, які можуть бути розповсюджені серед працівників для вивчення їхньої задоволеності, мотивації, умов праці тощо. Використання статистичних методів для аналізу зібраних даних. Це може включати кореляційний аналіз, регресійний аналіз, факторний аналіз та інші методи. Аналіз документів, записів, звітів, повідомлень і інших текстових матеріалів для виявлення ключових тем і тенденцій. Аналіз внутрішніх корпоративних комунікацій для оцінки ефективності комунікаційної стратегії.

Дослідження впровадження нової системи оцінки працівників в конкретній компанії. Залучення експертів для багатоетапного опитування з метою досягнення консенсусу щодо важливих питань УЛР. Зазвичай для отримання найбільш повної картини використовується комбінація кількісних і якісних методів. Це дозволяє отримати як глибоке розуміння явищ, так і підтвердження отриманих висновків на основі статистичних даних. Наприклад, анкетування може виявити загальні тенденції, а інтерв'ю та фокус-групи допоможуть зрозуміти причини та контекст цих тенденцій.

Сфера можливого застосування результатів кваліфікаційної роботи з управління людськими ресурсами (УЛР) є досить широкою і охоплює різні рівні управління та типи організацій. Ось кілька ключових напрямків застосування:

1. Корпоративний рівень: Впровадження розроблених стратегій та інструментів УЛР для підвищення ефективності управління персоналом, зокрема, для оптимізації процесів найму, адаптації, навчання та розвитку співробітників.

Адаптація методів управління людськими ресурсами для потреб та можливостей МСП, що дозволяє підвищити продуктивність та утримання талантів у менших організаціях.

2. Державний сектор. Використання результатів досліджень для покращення управління персоналом у державних організаціях, зокрема в

контексті підвищення ефективності роботи державних службовців та розвитку їхніх професійних компетенцій. Інтеграція сучасних методів УЛР у систему управління персоналом в освітніх закладах для підвищення якості викладання та підтримки професійного розвитку педагогічного складу.

3. Галузевий рівень. Інформаційні технології (ІТ): Застосування інноваційних методів УЛР для залучення та утримання висококваліфікованих ІТ-спеціалістів, розвитку їхніх навичок та підвищення мотивації. Виробничий сектор: Впровадження системи управління людськими ресурсами, орієнтованої на підвищення продуктивності праці, поліпшення умов праці та безпеки.

4. Консалтинг та навчання. Використання напрацювань для надання консалтингових послуг підприємствам щодо оптимізації їхніх систем управління людськими ресурсами. Розробка навчальних програм і тренінгів для HR-фахівців, менеджерів та керівників різних рівнів на основі результатів дослідження.

5. Науково-дослідницька діяльність. Поширення знань та методик у сфері УЛР через публікації, конференції та інші наукові заходи.: Включення результатів дослідження у навчальні програми з менеджменту та управління людськими ресурсами. . Таким чином, результати кваліфікаційної роботи з управління людськими ресурсами можуть бути застосовані в різних секторах і на різних рівнях організаційної діяльності, що дозволяє підвищити ефективність управління персоналом, сприяти розвитку та підвищенню конкурентоспроможності організацій.

Наукова цінність дослідження теми управління людськими ресурсами (УЛР) на підприємстві полягає в ряді аспектів, що сприяють розвитку теорії та практики менеджменту, а також надають нові знання та інструменти для ефективного управління персоналом. Дослідження в сфері УЛР сприяють поглибленню розуміння теоретичних основ управління людськими ресурсами. Це включає розвиток нових моделей, концепцій та теорій, які пояснюють поведінку працівників, мотиваційні механізми, вплив корпоративної культури тощо. : Проведення емпіричних досліджень дозволяє перевірити існуючі теорії

на практиці, виявити нові тенденції та закономірності в управлінні персоналом. Це сприяє розвитку доказової бази, що підкріплює або спростовує теоретичні підходи.: Дослідження в галузі УЛР сприяють розробці та впровадженню інноваційних підходів та методів управління персоналом, таких як використання великих даних (Big Data), штучного інтелекту, автоматизації процесів HR, нових методів оцінки продуктивності тощо.

Управління людськими ресурсами як наукова дисципліна часто інтегрує знання з різних галузей, таких як психологія, соціологія, економіка, інформаційні технології. Це дозволяє отримати більш комплексне розуміння процесів управління персоналом і розробити більш ефективні стратегії. Наукові дослідження в галузі УЛР можуть мати значний вплив на формування політики підприємств та державних органів.

Результати досліджень допомагають розробляти рекомендації для покращення управління персоналом, що може вплинути на регуляторні акти та стандарти в цій сфері. Дослідження в сфері УЛР сприяють розвитку навчальних програм і курсів для підготовки фахівців у галузі управління персоналом. Це допомагає забезпечити високу якість освіти та відповідність навчальних програм сучасним вимогам ринку праці. Управління людськими ресурсами впливає не тільки на окремі підприємства, але й на суспільство в цілому. Дослідження в цій сфері можуть сприяти підвищенню якості робочих місць, покращенню умов праці, забезпеченню рівних можливостей та сталому розвитку суспільства. Таким чином, наукова цінність дослідження теми управління людськими ресурсами полягає в його внеску до розвитку теорії та практики менеджменту, інноваційних підходів, інтеграції міждисциплінарних знань та впливу на суспільство і політику.

Практична цінність роботи полягає в дослідженні місця і ролі управління персоналом у роботі конкретного підприємства задля підвищення результативності. Практична цінність теми управління людськими ресурсами (УЛР) на підприємстві полягає в конкретних перевагах та результатах, які вона приносить для бізнесу. Ефективне УЛР дозволяє компаніям оптимізувати

витрати на найм, навчання та утримання персоналу. Використання стратегій управління талантами та розвиток внутрішнього потенціалу працівників допомагають зменшити необхідність у зовнішньому наборі персоналу та знижують пов'язані з цим витрати. Завдяки належному управлінню людськими ресурсами можна знизити рівень плинності кадрів. Це досягається через підвищення задоволеності працівників умовами праці, можливостями для розвитку та справедливими винагородами. Низька плинність кадрів сприяє стабільності в роботі та зменшує витрати на адаптацію нових працівників.

Ефективне УЛР сприяє підвищенню продуктивності працівників через мотиваційні програми, навчання та розвиток, а також чітке визначення цілей і завдань. Це дозволяє максимізувати вклад кожного працівника у досягнення стратегічних цілей компанії. Управління людськими ресурсами допомагає формувати та підтримувати позитивну корпоративну культуру, що сприяє підвищенню морального духу працівників, злагодженості команди та загальній лояльності до компанії.

Це, у свою чергу, позитивно впливає на продуктивність та інноваційний потенціал. Через розвиток компетенцій та стимулювання творчого підходу до вирішення завдань, УЛР сприяє впровадженню інновацій у компанії. Це може включати як технічні інновації, так і покращення бізнес-процесів та управлінських практик. Управління людськими ресурсами дозволяє компанії відповідати вимогам трудового законодавства та регуляторних органів, що зменшує ризики штрафів, санкцій та репутаційних втрат. Ефективні програми розвитку лідерства та управління талантами забезпечують підготовку майбутніх керівників, що гарантує стабільність управління компанією та успішну передачу знань і досвіду. Таким чином, управління людськими ресурсами має величезне практичне значення для підприємств, оскільки воно безпосередньо впливає на їхню ефективність, конкурентоспроможність та здатність досягати стратегічних цілей.

Структура кваліфікаційної роботи обсягом 75 стор., складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаної літератури у кількості 60 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Теоретичні основи управління людськими ресурсами на промисловому підприємстві

Людський капітал являє собою найважливішу складову в економіці країни. Уявіть, звичайна доросла людина витрачає близько третини свого життя на роботу для свого виживання та підтримки держави. Ефективність та успіх підприємства залежить від навичок, знань, самопочуття працівника. Тому, на мою думку, основою будь-якого підприємництва має складати чітке уявлення щодо природи персоналу.

Для кожного підприємця перш за все важливо отримати прибуток. Але для цього потрібно прикласти чимало зусиль. Від технічної частини компанії до ретельно підібраних висококваліфікованих кадрів.

До ключових елементів системи управління людськими ресурсами, можуть бути віднесені:

- «політика найму і поведінки на ринку праці (звідки і як підприємство черпає трудові ресурси);
- політика використання персоналу (вимоги організації до персоналу);
- компенсаційна політика (за рахунок яких факторів забезпечується продуктивність роботи і чим компенсуються трудовитрати працівника, гарантії і зобов'язання роботодавця);

- політика вивільнення (підстави та способи розірвання трудових контрактів (договорів) з працівниками);
- позиціонування менеджменту (хто і як повинен займатися управлінням персоналом)» [1].

Варто зазначити, що розрізняють три групи методів управління персоналом на підприємстві:

Таблиця 1.1 - Три групи методів управління персоналом на підприємстві

Табл. 1.1. Джерело: створено автором на основі [6.]

<p>- адміністративні (формування структури управління інських органів; затвердження адміністративних норм і нормативів; правове регулювання; інструктаж; відбір, підбір і розстановка кадрів; затвердження методик і рекомендацій; розробка посадових інструкцій, організаційних стандартів; встановлення адміністративних санкцій і заохочень)</p>	<p>- економічні (техніко-економічне планування і аналіз; економічне стимулювання; фінансування; економічна мотивація трудової діяльності; оплата праці і капіталовкладення; кредитування і оподаткування; ціноутворення і страхування; участь у прибутках і капіталі; встановлення економічних норм і нормативів)</p>	<p>- соціально-психологічні (соціально-психологічне планування і аналіз; створення творчої атмосфери і сприятливого соціально-психологічного клімату; участь працівників у керівництві; соціальна і моральна мотивація і стимулювання; встановлення соціальних норм поведінки; розвиток у працівників ініціативи і відповідальності; встановлення моральних санкцій)</p>
---	---	--

Будь-яке підприємство переслідує певну ціль. Так от, для цього створюється система управління підприємства, яка виконує головну роль у досягненні поставленої цілі. Перш за все, така система затверджує групи, які виконують те чи інше завдання. Ось, які бувають групи – економічні, де як вже було зазначено вище, найважливішою частиною роботи є підвищення кінцевого прибутку. – науково-технічні. Підвищення продуктивності та інтеграція нових технологій. – комерційно-виробничі. Зростання результатів праці. Та соціальні – організація умов праці.

Працівники - найскладніший чинник в роботі організації, оскільки людська поведінка має свої особливості. Вони мають свої: інтелект, характер, принципи, думку, які можуть не співпадати з очікуваннями вищого керівництва. І задля цього, десятиріччями науковці шукали відповіді на запитання «Як можна досягти ефективності від кожного робітника?». Але, з 4-ма хвилями індустріальної революції, знайти конкретне рішення не вдалося, оскільки світ ніколи не зупиняється на досягнутому. Вивчення цієї теми не полишає надії на знаходження такої собі «формули», яка підійде під будь-яку можливу ситуацію в житті компанії.

Потреба в кадрах , які розуміються на своїй справі завжди буде високою. Їх треба не тільки заохочувати працювати саме у вас, але і вміти утримувати на підприємстві. Для цього аспекту справа вимагає більш поглиблених знань. Такі знання можна отримати прочитавши та опанувавши наукові роботи.

Фахівець з управління людськими ресурсами виконує наступні завдання: Організаційне управління (планування потреб та джерел набуття персоналу).

Соціально-економічне управління (забезпечення умов і факторів для раціонального використання персоналу). Відтворювальне управління(забезпечення розвитку персоналу). Управління людськими ресурсами повинно відповідати стратегії розвитку підприємства, захищати

права працівників і дотримуватися законодавства у процесі формування, стабілізації та використання персоналу.

Роль керівників є найважливішою у процесах роботи будь-якої організації. Вони, насамперед, є посадовими особами, яким делеговані певні права та обов'язки. Керівник – це професія, потреба в якій виникає тоді, коли праця стає колективною. Саме керівник повинен вміти виробляти стратегію управління, консолідувати зусилля своїх підлеглих на розв'язання важливих завдань управління, використовуючи при цьому свою владу [5].

Очевидний висновок – головна проблема вищого управління це людський капітал. Управління персоналом - це застосування комплексу взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів з метою створення умов для нормального функціонування, розвитку і ефективного використання робочої сили на рівні організації. Необхідною умовою є гармонійне поєднання управління персоналом з концепцією розвитку організації, активізацією людського фактора через формування процесу його управління.

Управління людськими ресурсами (УЛР) є ключовим елементом ефективного функціонування будь-якого підприємства, особливо промислового. Основи теорії УЛР на промисловому підприємстві включають кілька важливих аспектів: Управління людськими ресурсами охоплює всі аспекти, пов'язані з наймом, навчанням, розвитком, мотивацією, оцінкою та утриманням працівників. Воно спрямоване на забезпечення ефективного використання людського капіталу для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Існують кілька теоретичних моделей управління людськими ресурсами, які застосовуються на промислових підприємствах:

- 1) Модель Харвардської школи, що акцентує увагу на людському факторі як ключовому ресурсі компанії. Вона включає аналіз чотирьох основних політик: участь працівників, управління кадровими потоками, система винагород та робочих систем.

2) Модель гострої стратегічної відповідності (Matching Model), яка наголошує на необхідності відповідності між стратегією підприємства та управлінням людськими ресурсами. Ця модель підкреслює важливість адаптації кадрової політики до загальної стратегії бізнесу.

3) Модель поведінкового підходу, яка фокусується на поведінці працівників і її впливі на продуктивність. Вона підкреслює значення корпоративної культури, мотивації та лідерства.

4) Модель ресурсного підходу, яка визначає людські ресурси як один із ключових активів підприємства. Ця модель зосереджується на розвитку унікальних навичок і компетенцій, які створюють конкурентну перевагу.

Промислові підприємства мають свої специфічні особливості, які впливають на управління людськими ресурсами:

1) Промислові підприємства часто вимагають висококваліфікованих працівників з вузькою спеціалізацією. Це зумовлює необхідність у постійному навчанні та підвищенні кваліфікації персоналу.

2) Промислові підприємства можуть мати специфічні умови праці, такі як фізичне навантаження, небезпека або робота у змінному графіку. Це вимагає особливої уваги до охорони праці та здоров'я працівників.

3): Швидкий розвиток технологій у промисловості вимагає від працівників постійного оновлення знань та навичок. Управління людськими ресурсами має бути гнучким та адаптивним до цих змін.

Теоретичні основи управління людськими ресурсами на промисловому підприємстві базуються на різних моделях та підходах, що враховують специфіку виробничих процесів та стратегічні цілі компанії. Ефективне управління людськими ресурсами є критично важливим для досягнення високої продуктивності, інноваційності та конкурентоспроможності промислових підприємств. [7.]

1.2. Мотивація, стимулювання праці, заохочення персоналу підприємства як об'єкт дослідження

Мотивація є атрибутом свідомості людини як фактор, що стимулює діяльність компанії або стримує її. Мотивація, як прояв захоплення працівника діяльністю підприємства впливає на скорочення плинності кадрів, прогули та є чинником ефективності праці, а тому, оптимізація мотивації персоналу – головна мета та запорука успішної діяльності підприємств [9].

Цей фактор має бути розвинений у кожному елементі такої структури як держава. Адже саме люди впливають на все. Вдале поєднання відповідних знань і навичок дадуть поштовх до кращих результатів, або ж навпаки, зруйнують набудоване.

Мотивація допомагає досягнути кращого індивідуального рівня праці робітника, і як наслідок, з цим також зростає ступінь професіоналізму. Тому, цей процес корисно діє в цілому на клімат підприємства. Це емоційний стан, який має постійно підживлюватись керівництвом аби працівник його не втратив.

Процес зниження або втрати зацікавленості до праці відчутно впливає на результати та проявляється у плинності кадрів, що змушує керівника деякий період часу виконувати завдання підлеглих, вникати у окремі деталі справ, що характеризується зниженням ефективності діяльності організації. [7].

Ця система повинна мати деякі принципи для ефективної роботи персоналу:

1. Відповідність. Включає в себе співвідношення мотиваційного підґрунтя та якості праці, її значимість.
2. Гнучкість. Принцип, в якому кожна складова системи управління вчасно реагує на зміни умов функціонування, або навіть на зміни у цілях організації.
3. Системність. Всеосяжні дані, де видно індивідуальний вклад у кінцевому результаті діяльності кожного співробітника.
4. Відкритість. Доступ до інформації щодо мотиваційної системи.

5. Структурованість. Розподіл заробітної плати на частини, які демонструють особистий вклад працівника організації.

Також, є досить схожий термін «стимулювання», який не є тотожним. Тому, на ньому є сенс зупинитися. Великий внесок в стимулювання праці персоналу, знайшли відображення в роботах зарубіжних вчених: Д. Рікардо, А. Сміт, Дж. М. Кейнс, Й. Шумпетер та інші. Більш сучасні теорії цього напрямку розробили, Ф. Герцберг, А. Маслоу, Д. МакКлелланд та інші.

Беручи до уваги слова вітчизняного науковця Короткова Е.М, можна сказати, що стимулювання – вплив не безпосередньо на особистість, а на зовнішні обставини за допомогою благ – стимулів, що спонукають працівника до певної поведінки [3]. Тобто, головна відмінність цих двох понять у тому, що мотивація підкріплюється якимись матеріальними благами, а стимулювання – потребами.

Праця має бути обов'язково визнаною і винагородженою. Для цього існують «заохочення», які зазначені у Кодексі законів про працю України. Засоби заохочення – одні з найефективніших способів стимулювання трудової активності та підвищення суспільно-правової діяльності.

Згідно статті 143 Кодексу законів про працю України до працівників підприємств, установ, організацій можуть застосовуватись будь-які заохочення, що містяться у затверджених трудовими колективами правилах внутрішнього трудового розпорядку. Таким чином, жодний перелік видів заохочень, зокрема той, що міститься у пункті 21 Типових правил внутрішнього трудового розпорядку, не є обов'язковим і може бути лише своєрідним орієнтиром для роботодавця та трудового колективу. [10].

Заохочення мають оголошуватись наказом в урочистій обстановці і заноситись до трудових книжок працівників (частина 2 статті 143 КЗпП України). При цьому слід розуміти, що згідно правил ведення трудових книжок, записи до них мають ґрунтуватись на відповідних нормативних актах.

З урахуванням внутрішньої ситуації підприємства, установи, організації - можна виділити такі види заохочення:

- Найпоширенішим способом заохочення працівників є грошова мотивація. Не тільки в Україні, а й у зарубіжних організаціях. Характеризується збільшенням заробітної плати; Нагорода цінним подарунком; Преміювання; Надання путівки, тощо. Та як ми бачимо, ця тенденція застаріла. Так, вона давала результати багато років, але з плином часу, грошова винагорода стала менш ефективною. Підприємства повинні змінювати існуючу систему, якщо хочуть більших результатів.

- Робота з покращенням організаційно-технічними умовами праці. Наприклад, обладнання приміщень новою необхідною технікою, меблями; Ремонт тощо.

- Моральне заохочення кадрів. Впровадження необхідних умов для покращення психологічного стану; Створення умов для професійного зростання; Надання творчих відпусток; Винагорода грамотою, занесення до Книги Пошани, надання орденів, медалів тощо.

Варто прийняти до уваги, що заохочення є правом, а не обов'язком керівництва (власника). Саме керівник вирішує доцільність внесення та застосування можливих способів стимулювання підопічних. Проте, власникам треба пам'ятати, що щасливий працівник – успішна компанія.

Мотивація, стимулювання праці та заохочення персоналу є центральними елементами управління людськими ресурсами, які спрямовані на підвищення продуктивності, задоволеності працівників та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Дослідження в цій області дозволяють виявити ефективні підходи та інструменти для управління мотивацією працівників.

Мотивація – це процес, який спонукає працівників до досягнення цілей підприємства шляхом задоволення їхніх особистих потреб та бажань. Дослідження мотивації включає вивчення наступних аспектів:

Теорії мотивації: теорія потреб Маслоу, теорія двофакторів Герцберга, теорія очікувань Врума, теорія справедливості Адамса. Сучасні теорії

мотивації: самовизначення, мотиваційні моделі на основі цілей (Goal-Setting Theory), теорії самореалізації.

Фактори мотивації: 1) Внутрішні фактори: Інтерес до роботи, самореалізація, почуття власної значущості, професійний розвиток.

2) Зовнішні фактори: Матеріальна винагорода, умови праці, соціальні пільги, визнання та похвала.

Стимулювання праці включає механізми та інструменти, які підприємство використовує для підвищення продуктивності та ефективності працівників. Мотивація, стимулювання праці та заохочення персоналу є комплексними та взаємопов'язаними аспектами управління людськими ресурсами.

Дослідження в цій області дозволяють розробляти ефективні стратегії та інструменти для підвищення продуктивності працівників, зниження плинності кадрів та створення позитивної робочої атмосфери.

Результати таких досліджень мають значення як для теоретичних основ УЛР, так і для практичної діяльності підприємств.

1.3. Етапи і способи удосконалення системи управління персоналом організації

Удосконалення це процес який вимагає послідовності та чіткого розуміння кожного з етапів роботи. Можна виділити такі основні етапи:

По-перше, діагностика та аналіз існуючого стану підприємства. (оцінка сформованої системи управління персоналом)

По-друге, розробка (або моделювання) бажаного стану системи управління персоналом, що охоплює всі її складові.

По-третє, реалізація, контроль та перевірка впроваджених змін в системі управління персоналом.

Обов'язковою умовою першого, зазначеного вище етапу – повного усвідомлення керівництвом поставлених стратегічних цілей організації,

оскільки саме вони дають змогу визначити потрібні вимоги до елементів обраної системи. Це слідує за собою виокремлення критерій оцінки керівників різного рівня, технологій управління персоналом і працівників підприємства.

Керівники різного рівня також оцінюються рівнем професіональних навичок і менеджерським потенціалом. Щодо спеціалізованих підрозділів – визначення потреби розширення встановлених обов'язків, використовуваних в роботі інструментів, методів праці і кваліфікаційних вимог для працівників.[11].

Мета першого етапу – визначення ступеня сформованості необхідних навичок з управління і знань різних рівнів керівництва.

Персонал організації оцінюється вибірково на предмет особливих рис їх мотивації, рівня задоволення своєю працею (сюди ж входять умови роботи), розуміння ролі керівництва та рівень лояльності до компанії.

Визначення потреби в кадрах складається з трьох етапів: вибір методики розрахунку чисельності працівників; визначення вихідних даних для розрахунку та виконання самого розрахунку кількісної потреби в працівниках.

Другий етап удосконалення системи - після проведення зазначених вище робіт розробляються стратегії і комплекс заходів для переходу від існуючого стану до поставленого. Ці дві опції визначаються вищим управлінським рівнем. Тобто стратегію розробляє керівництво виключно з тих установок, які їм потрібні, а вибір того ж комплексу заходів залежить від ситуації в середині компанії.

В результаті впроваджених заходів, управлінська сторона очікує зміни, а саме, що представлені в Табл.1.2.

Табл. 1.2. - Напрями впровадження заходів, націлених на зміни

1.	Управлінські рівні тісно зв'язані зі стратегічними планами підприємства і з конкретними умовами їх реалізації.
2.	Своєчасне забезпечення організацією кадрами. Узгоджена чисельність, кваліфікація.
3.	Підвищення та підтримка професіоналізму працівників.
4.	Усунення виявлених проблем у системі управління людськими ресурсами, набране число потрібних і кваліфікованих робітників, що є
5.	Відповідним до поставлених зобов'язань.
6.	Виявлені принципи взаємодії різних підрозділів з іншими службами.
7.	Встановлена зрозуміла та працююча система збору, аналізу та обліку необхідної інформації про стан кадрового ресурсу компанії.

Табл 1.2. (сформована автором)

Головним результатом змін в системі управління організації має стати підвищення рівня ефективності через створення унікальної стратегії управлінського простору.

Єдині стандарти кадрової політики спрямовані на забезпечення належного рівня прозорості управління структурними підрозділами, що, у свою чергу, підвищує інвестиційну привабливість компанії.

На додаток, якщо брати філософську сторону питання, то можна взяти у приклад роботу, яка має назву: «Цифрова трансформація міст: філософські засади та стратегії підготовки кадрів». В цій науковій статті зазначається, роздуми про те, як цифрові технології впливають на життя людей у містах, як вони можуть сприяти покращенню якості життя та розвитку цифрової інфраструктури (Воронкова, Нікітенко, 2022). Важливо враховувати потреби всіх груп мешканців та забезпечувати рівний доступ до цифрових послуг. Формування цифрового персоналу передбачає надання мешканцям

міста можливостей для отримання необхідних навичок у сфері цифрових технологій. Це може включати як загальні навички роботи з комп'ютером, так і спеціалізовані навички, необхідні для роботи в конкретних галузях. Концепція сталого цифрового розвитку заснована на ідеї, що розвиток повинен задовольняти потреби сучасного покоління, не ушкоджуючи здатності майбутніх поколінь. Ця концепція вимагає гармонії між економічним, соціальним та екологічним розвитком [5].

Удосконалення системи управління персоналом (СУП) є необхідним для забезпечення конкурентоспроможності організації, підвищення ефективності її діяльності та залучення й утримання кваліфікованих працівників. Процес удосконалення включає декілька ключових етапів, кожен з яких спрямований на досягнення конкретних цілей і завдань.

Удосконалення системи управління персоналом організації є складним та багатогранним процесом, який вимагає систематичного підходу та участі всіх рівнів організації. Ефективна система управління персоналом сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, підвищує мотивацію та задоволеність працівників, а також забезпечує гнучкість та адаптивність організації в умовах змінного ринкового середовища.

Висновки до розділу 1

Існування будь-якого підприємства, організації, компанії неможливе без персоналу. «Працівники», «кадри», «людські ресурси», «людський капітал», «співробітники» - синоніми, якими визначаються найцінніші ресурси для будівництва економіки. В цьому розділі особливо підкреслена необхідність взаємодії вищого управлінського рівня і підлеглих.

Мотивація і стимулювання потрібні в обігу компаній. Адже саме через них вища ланка може виказати свою вдячність за працю, старання і відданість

своїх співробітників. Ці два слова не тотожні, а отже являють собою різні цілі для кожного, але обидва терміну створені для підвищення інтересу, спонукання до виконання дій. Мотивування штовхає людину до того, аби мати більше ніж є, і стати краще ніж є. Цей процес є особистісним. А стимулювання працює в рамках підприємства.

В умовах зростання значення людського фактора в розвитку будь-якої організації одним із головних завдань сучасних систем управління персоналом є розвиток різноманітних здібностей співробітників з метою забезпечення високого рівня конкурентоспроможності та прибутковості організацій. У зв'язку з цим виникає необхідність розробки інноваційних підходів до прийняття управлінських рішень, а також впровадження нових ефективних методів управління персоналом організації.

Створення стимулів для розвитку інновацій та підприємництва у сфері цифрових технологій може включати створення інкубаторів та акселераторів для стартапів, сприяння технологічним інноваціям у галузі міського господарства, навчання з використання цифрових інструментів для працівників міської влади та громадських служб.

Загальні висновки до теми "Управління людськими ресурсами на підприємстві"

Управління людськими ресурсами (УЛР) є ключовим елементом функціонування будь-якого підприємства, оскільки людський капітал є одним з найважливіших ресурсів для досягнення стратегічних цілей. Вивчення теоретичних основ, методів удосконалення та практичних аспектів УЛР дозволяє краще зрозуміти, як ефективно використовувати потенціал працівників для забезпечення сталого розвитку підприємства.

Управління людськими ресурсами охоплює всі аспекти, пов'язані з наймом, навчанням, розвитком, мотивацією, оцінкою та утриманням працівників.

Теоретичні моделі УЛР, такі як модель Харвардської школи, модель гострої стратегічної відповідності, модель поведінкового підходу та модель

ресурсного підходу, надають фундамент для розробки ефективних стратегій управління персоналом.

Мотивація працівників є центральним елементом успішного УЛР. Вона включає внутрішні фактори, такі як інтерес до роботи та самореалізація, і зовнішні фактори, такі як матеріальна винагорода та умови праці.

Стимулювання праці передбачає використання різних видів стимулів (матеріальні та нематеріальні) для підвищення продуктивності та задоволеності працівників.

Результати дослідження з управління людськими ресурсами можуть бути застосовані на різних рівнях організації для підвищення ефективності управління персоналом. Вони мають практичне значення для розробки стратегій мотивації, стимулювання та заохочення працівників, а також для створення умов, що сприяють їхньому професійному зростанню та задоволеності роботою. Дослідження у сфері УЛР сприяють розвитку теоретичних знань та розробці нових моделей і підходів, що відповідають сучасним викликам. Вони надають цінну інформацію для академічних досліджень, освітніх програм та практичного впровадження у бізнес-середовищі.

Управління людськими ресурсами є критично важливим для забезпечення успіху підприємства. Ефективне управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності, зниженню плинності кадрів та створенню позитивного робочого середовища. Постійне вдосконалення системи управління персоналом через впровадження сучасних технологій, розвиток корпоративної культури та застосування новітніх теоретичних підходів забезпечує сталий розвиток підприємства та його конкурентоспроможність на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ (на прикладі ПАТ «Мотор Січ»)

2.1. Характеристика діяльності ПАТ «Мотор Січ»

Акціонерне товариство Мотор Січ є правонаступником Запорізького ВО «Моторобудіник», але історія цього заводу почалася з 1907 року, де вироблялися сільськогосподарські інструменти та механізми, виконував різні види механічної обробки, виробляв мідь та чавун. Далі, у 1915-1916 році, Петербурзьке акціонерне товариство з назвою «Дюфлон, Костянтинович і К» викупило завод та змінило профіль його діяльності. І згодом, у 1916 завод став випускати авіаційні двигуни, першим із них був вироблений саме у 1916-му році. Завод є юридичною особою у формі публічного акціонерного товариства відповідно до чинного законодавства України та має статус з дати його реєстрації в Єдиному Державному реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців.

АТ «Мотор Січ» (назва раніше – ПАТ «Мотор Січ»; Англійською мовою – Motor Sich JSC.) – одна з головних і перших корпорацій в розробці, проектуванні, вироблення, ремонту, модернізації, обслуговуванні та збуту: запчастин, авіаційних газотурбінних двигунів для вертольотів та літаків, і ще промислових газотурбінних установок. Станом на 2023 рік, розмір статутного капіталу є 280 528 600 грн. Код підприємства за ЄДРПОУ – 14307794. Форма власності – приватна власність. Виробничі площі підприємства – 584 750,6 м². Місцезнаходження: Україна, 69068, м. Запоріжжя, проспект Моторобудівників, буд. 15. [8].

Також, варто звернути увагу, що кожне підприємство має конкретні права та обов'язки. Права підприємства: Право на виробництво і продаж продукції; Право на інновації та дослідження Розробка нових технологій та вдосконалення

існуючих; Право на захист інтелектуальної власності; Захист винаходів, патентів, торгових марок та іншої інтелектуальної власності; Право на укладання угод та партнерства;

Щодо обов'язків заводу:

- Отримання відповідних ліцензій та сертифікатів від Державної служби авіаційної промисловості України (ДСАП).
- Відповідність виробництва та технічної документації національним стандартам та нормативам України.
- Виконання вимог та стандартів, встановлених Державною службою авіаційного нагляду України (ДСАН).
- Дотримання вимог щодо екологічної безпеки та стандартів щодо впливу на навколишнє середовище.
- Виконання стандартів та вимог, які встановлені міжнародними авіаційними організаціями, такими як Міжнародна організація цивільної авіації (ІКАО).
- Забезпечення безпечних умов праці для персоналу та дотримання вимог соціальних стандартів.
- Співпраця з місцевими органами влади

23-го жовтня 2022 року, попри вже 10ти місячну війну, президента АТ «Мотор Січ» В'ячеслава Богуслаєва та начальника Департаменту зовнішньоекономічної діяльності цього товариства було затримано СБУ та оголошено підозру за двома статтями Кримінального кодексу України – колабораційна діяльність, пособництво державі агресору). 4-го листопада 2022 року, було прийняте рішення про арешт активів на майже 1 млрд. гривень, а згодом і самого Богуслаєва. 30-го листопада 2022 року Міністерство оборони України призначило нове керівництво.[8].

АТ «МОТОР СІЧ» має змогу бути учасником в об'єднанні підприємств, тому є такі приклади: Асоціація підприємств авіапромисловості України «Укравіапром», м. Київ; Запорізький обласний союз промисловців, підприємців «Потенціал». Якщо брати в приклад права без юридичної особи, то у цю

копоруцію входить 14 структурних підрозділів, розташованих в різних регіонах України, а також представництва в м. Київ, Індії, Китаї, ОАЕ, Ірані. Щоб мати довіру і змогу правильно виконувати свою задачу, необхідно сертифікуватися. Одним із багатьох був наданий фірмою BUREAU VERITAS Certification на відповідність вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2008; - АНО ЦС «Якість». Виробництво та ремонт авіаційної техніки сертифіковані:

- авіаційним реєстром МАК;

- Державіаадміністрацією України. Також підприємство має «Сертифікат розробника авіаційної техніки»,

- та сертифікати типу на двигуни АІ-450-МС, та ТВ3-117ВМА-СБМ1В.

Запорізьке авіапідприємство «Мотор Січ» виробило спеціальний літак на основі пасажирського Ан-74 для лівійського диктатора, лідера, який панував з 1969 по 2011 роки Муаммара Каддафі. У 2013 році наше підприємство посіло 5 місце у рейтингу провідних підприємств високотехнологічного машинобудування України за рівнем управлінських інновацій.

Двигуни виробництва «Мотор Січ» замінять німецькі дизельні двигуни на австрійських літаках DA-50. Вже з 2018 року планує розпочати поставки в Австрію серійних авіаційних двигунів АІ-450С. Рамкову угоду з австрійською Diamond Aircraft Industries на поставку у 2018—2023 рр. 400 двигунів АІ-450С для європейського бізнес-джета DA-50 підписано сторонами у ході 52-го міжнародного авіакосмічного салону Le-Bourget-2017, що проходив 19-25 червня 2017 року в передмісті Парижа (Франція).[15].

Розвиваючи цей підпункт, можна визначити, що ця корпорація має різні функції, задачі і форми роботи. Але все у межах відповідної промислової сторони. Найбільш прибуткова парадигма цієї корпорації звісно виготовлення продукції, пов'язані з авіацією.

Табл. 2.1. - Прибуткова парадигма авіації

Авіаційні двигуни	Турбогвинтові, Турбореактивні двоконтурні, Турбогвинтовентиляторні, Турбовальні, Допоміжні
Вертольоти	Капітальний ремонт вертольотів типу Мі-8, Мі-17, Мі-2. Модернізація вертольота Мі-8Т в профіль Мі-8МСБ з двигунами ТВЗ-117ВМА-СБМ1В 4Е серії. Переобладнання вертольотів Мі-8, Мі-2 різні варіанти: транспортний; пасажирський; медичний; пошуково-рятувальний; VIP; сільськогосподарський. Обладнання вертольотів сучасною авіонікою. Виконання гарантійного, а також післягарантійного технічного обслуговування продукції, що поставляється.
Промислові установки	Електростанції газотурбінні Приводи газотурбінні ГТЕУВС-2,5МС Агрегат газоперекачувальний
Товари народного споживання	Двигуни внутрішнього згорання, комплектуючі Агротехніка Рушійні установки Мотопили Сепаратори Товари для дому Товари для автолюбителів Продукція медичного призначення

Таблиця 2.(джерело: [8.]

Зупинимося на цих напрямках. Всі основні задачі поділяються на три групи.

Перша група – Авіаційні двигуни. Вони ж поділяються ще на декілька підгруп. Наприклад: Турбогвинтові – тип газотурбінного двигуна, який має два типи, двохвальні і одновальні. АТ «Мотор Січ» виробляє такі двигуни за цим

принципом: МС-500В-С, АІ-450С, МС-14 ,ТВЗ-117ВМА-СБМ1, АІ-24,АІ-20. Наступна підгрупа цього пункту турбореактивні двоконтурні. Цей двигун (turbojet engine) — газотурбінний двигун, в якому тяга створюється струменем газів, що витікають з реактивного сопла. (АІ-322Ф/АІ-322ТФ, Д-436-148ФМ/Д-436-148ФМ-1, АІ-322, Д-436-148, Д-436ТП, Д-436Т1 та ін..) Турбогвинтоляторний двигун – налічує лише один приклад вироблення на цьому підприємстві (Д-27). Далі турбовальні двигуни - теплові двигуни, в яких газ стискається і нагрівається, а потім енергія стисненого і нагрітого газу перетворюється у механічну роботу на валу газової турбіни. (ТВЗ-117ВМА-СБМ1В-02Т 1 серії, ТВЗ-117ВМА-СБМ1В 1 серії, МС-500В, АІ-450М ,ТВЗ-117ВМА-СБМ1В 4Е серії та ін.) І нарешті, допоміжні двигуни, які призначені для живлення стислим повітрям повітряних систем запуску газотурбінних двигунів літака Як-40 та вертольотів Ка-27, (Ка-28), Ка-29, Ка-32, Ка-50, Ка-52, Мі-14 та інших. За необхідності можна використовувати для обігріву салону літака або вертольота на землі при низьких температурах навколишнього повітря.[8.]

Друга група - промислові установки. Вона, в свою чергу, також поділяється на дві складові. Продукція, що випускається серійно: приводи газотурбінні -агрегат для стискування природного газу (ГТЕ-0,3/МС, І-20, ГТЕ-МС-2,5Д-336, ГТЕ-6,3/МС(-Е)); Електростанції газотурбінні - теплові станції, в яких для приведення в рух електричного генератора, використовується газова турбіна (ПАЕС-2500, ЕГ 6000, МС-10000-Е). Також, до другої групи належить продукція, яка знаходиться в розробці. До неї належать ті ж приклади, що вказані у промислових установках, але ще розробляється газоперекачувальний апарат, призначений для транспортування природного газу магістральними газопроводами, а також для використання на дотискних компресорних станціях родовищ та підземних сховищ газу. Основними перевагами, можна назвати: висока економічність; надійність та безвідмовність; високі екологічні показники; низька вартість обслуговування. [8.]

І остання, третя група, являє собою послуги, які надає підприємство. 1. Ремонт головних вертолітних редукторів та агрегатів хвостової трансмісії. АТ «МОТОР СІЧ» проводить ремонт головних редукторів ВР-2, ВР-8А, ВР-14, ВР-24 та агрегатів хвостової трансмісії (у складі: хвостовий вал, проміжний редуктор і хвостовий редуктор) для вертольотів типу Мі-2, Мі-8, Мі-17, Мі-24. Для виробництва та ремонту головних редукторів, на підприємстві створено механоскладальний цех загальною площею 4500м², з сучасними комфортними умовами праці та контрольованими параметрами виробничого середовища. Цех оснащений новітнім високопродуктивним обладнанням з програмним управлінням фірми Gleason, яке дозволяє виготовляти: - циліндричні прямозубі та косозубі зубчасті колеса діаметром до 800 мм. - конічні і гіпоїдні колеса з круговими зубами діаметром до 600 мм. Вимірювальні машини фірми Gleason забезпечують виконання контролю параметрів зуба у відповідності з вимогами конструкторської та ремонтної документації. У складі цеху реалізовані ділянки промивання, дефектації, ремонту і складання головних вертолітних редукторів, ділянка гідравлічних і пневматичних випробувань деталей і вузлів редукторів на проміжних стадіях ремонту і редуктора в зборі, механічна ділянка виготовлення нових деталей. Остаточні випробування головних редукторів здійснюють на новому спеціалізованому випробувальному стенді, який пройшов атестацію на відповідність вимогам міжнародних стандартів. [8.]

2. Обслуговування авіадвигунів. Підприємство здійснює технічний супровід кожного виготовленого авіаційного двигуна протягом всього строку експлуатації, безперервно взаємодіючи зі своїми представництвами по всьому світу. Рівень сервісу дозволяє з високою якістю ремонтувати авіаційні двигуни не тільки на базі підприємства, але й у будь-яких умовах їх експлуатації. Замовнику пропонується наступний спектр послуг у гарантійний та післягарантійний періоди: програма керування парком двигунів; оренда двигунів; поставка запасних частин та оснащення; модульний ремонт двигунів у замовника; ремонт двигунів на підприємстві; інженерна підтримка; інформаційне забезпечення; [8.]

3. Обслуговування ТНС. Підприємство забезпечує оперативно-гарантійне та пост-гарантійне обслуговування товарів народного споживання (ТНС) у сервісних центрах та на місцях, постачання комплектуючих та запасних частин, капітальний ремонт та консультацію з висококваліфікованими спеціалістами.

4. Ремонт і модернізація промислових сепараторів. Високі технології і сучасна виробнича база авіаційного підприємства дозволяють в короткий термін виконати високоякісний ремонт промислових молочних і спиртодрожжевих сепараторів, а також їх барабанів з відновленням експлуатаційних характеристик і видачею гарантійних зобов'язань. Основні напрямки діяльності: виконання капітального та середнього ремонтів в обсягах за погодженням із замовником; укладання контрактів на різні види технічного обслуговування при експлуатації; на вимогу замовника одночасно можуть бути проведені роботи з модернізації сепараторів з заміною приводів, двигунів і т. д.; виконання конструкторських робіт з модернізації сепараторів та/або обладнання. [8.]

5. Модернізація та ремонт верстатів. Створено спеціалізований підрозділ з ремонту та модернізації обладнання з ЧПУ, в тому числі й імпортного виробництва, що дозволило зекономити значні валютні кошти підприємства. Основні напрямки діяльності: виготовлення нового обладнання з використанням сучасних систем ЧПУ; Модернізація обладнання із заміною системи ЧПУ, приводів, двигунів та вимірювальної системи; Об'єднання станків з ЧПУ у мережу DNC; На підприємстві організовано навчання спеціалістів з модернізації обладнання з ЧПУ. Частина з них пройшла навчання на фірмі SIEMENS та на спеціалізованих ремонтних підприємствах Німеччини, Італії, Швейцарії, Чехії та ін. Всі ці розробки втілені у модернізацію сотень верстатів, у тому числі десятки моделей обробних центрів та високоточних верстатів фірм: Німеччини, Франції, Італії, Чехії, Угорщини, Австрії, Болгарії. У якості базового ЧПУ для обробних центрів була обрана SINUMERIK 840Dsl – багатофункціональна модульна система з електродвигунами та комплектними приводами SINAMICS S120 фірми SIEMENS, Німеччина, що дозволяє

здійснювати управління практично будь-якими типами верстатів. Для двох-чотирьох координатних верстатів застосовується ЧПУ – Sinumerik 808D. Також може бути встановлено систему ЧПУ інших виробників: WLXX – ТОВ НПФ «Вест Лабс ЛТД». [8.]

6. Енергоносії. Підприємство АТ «МОТОР СІЧ» у рамках ліцензійної діяльності виробляє, транспортує та постачає теплову енергію усім категоріям споживачів (населення, бюджетні організації та інші). Фактори впливу на фінансову стійкість у розрізі внутрішнього та зовнішнього середовища можна класифікувати ще більш ґрунтовно та всебічно проаналізувати.

2.2. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства, способи мотивування та заохочення персоналу (на прикладі ПАТ «Мотор Січ»)

Головним способом залучення фінансових ресурсів для ПАТ «Мотор Січ» є традиційне виконання експортних контрактів на постачання авіаційної та наземної техніки. Компанія поставляє нові авіаційні двигуни, газотурбінні двигуни, силові установки та іншу промислову продукцію, а також надає послуги з капітального та середнього ремонту, ремонту та монтажу обладнання, а також обслуговування авіаційної та наземної техніки. Ринки збуту продукції підприємства можна умовно розділити за регіонами на далеке зарубіжжя, країни СНД та Україну. Основними іноземними покупцями минулого року були Китай, Індія, Алжир, ОАЕ та Бангладеш. Довгострокові контракти зміцнюють співробітництво з перспективними партнерами зі Словаччини, Чехії, Іспанії, Португалії, Польщі, В'єтнаму, Перу, Колумбії, Канади, Мексики та інших країн далекого зарубіжжя. У 2018 році «Мотор Січ» досягла рекордних доходів від експорту – 23,5 млрд. У 2021 році компанія заробила на експорті до 5,5 млрд, згідно з даними сайту YouControl. Чистий прибуток «Мотор Січ» у 2020 році становив 840,8 млн при виручці 11,4 млрд. У 2018 році стався резонансний скандал, коли МВС України уклало угоду на закупівлю у

Франції 55 вертольотів на суму 550 мільйонів доларів США. Це сталося попри те, що ПАТ «Мотор Січ» не змогло виконати це замовлення. Цей інцидент підкреслив недовіру держави до вітчизняного виробництва та пріоритет світовим брендам, які вже мають визнану репутацію. Після цього Богуслаєв (колишній директор компанії) підписав контракт з China Campaigns.

У 2015 році ПАТ «Мотор Січ» та китайська компанія Beijing Skyrizon Aviation Industri Investment Co Ltd підписали меморандум про спільну роботу над створенням заводу з виробництва авіаційних двигунів у місті Чунцин (КНР) за участю українських фахівців, які працюють у Китаї, з передачею технології виробництва. З 2017 року СБУ розслідує кримінальну справу за ч. 1 ст. 14 та ст. 113 (диверсія) Кримінального кодексу України щодо підготовки до вчинення дій, спрямованих на послаблення держави через знищення стратегічного для України підприємства ПАТ «Мотор Січ». Як повідомили в СБУ, представники китайської компанії планували збудувати в Китаї сучасний завод з виробництва авіадвигунів, перенісши туди українське виробництво шляхом передачі технологій. Для цього частки менше 10% продавали компаніям-нерезидентам і фізичним особам, приховуючи справжніх кінцевих власників компаній-клієнтів. У тому ж 2017 році було накладено арешт на 56% акцій ПАТ «Мотор Січ».

Сучасна тенденція в авіабудівній галузі полягає у спільній діяльності більшості компаній. ПАТ «Мотор Січ» має великий потенціал для підсилення своєї позиції на міжнародному ринку, використовуючи досвід провідних гравців галузі. Для покращення власної діяльності компаніям необхідно адаптуватися до європейських стандартів авіабудування. Високі бар'єри для виходу на зовнішні ринки змушують підприємства враховувати вимоги глобальної спільноти. ПАТ «Мотор Січ» повинно активно розвивати інноваційний сектор, що значно сприятиме зменшенню витрат, підвищенню якості виробництва, привертанню нових клієнтів та збільшенню своєї частки на ринку. У перспективі в Україні необхідно визначити конкретні цілі для інтеграції зі світовими авіабудівними компаніями з метою обміну досвідом,

розробками та передовими технологіями. Це сприятиме привабленню нових іноземних інвесторів і розширенню кола клієнтів для української авіаційної техніки.

АТ «Мотор Січ» наразі нараховує ~14525 працівників, які як каже новий директор Нікіфоров Олексій Вікторович: «З цими людьми я працював поруч, в інших напрямках або на інших підприємствах, але не пліч-о-пліч. Хоча розумів і бачив на що вони здатні. Тому обираючи, я спирався виключно на їхню професійність. У своїй роботі я дотримуюсь принципу діалогу. Я вважаю, що кожен керівник на своєму місці повинен розуміти, що ми працюємо спільно на результат. Я один тут точно нічого не витягну. Це величезне підприємство і тут кожен має відпрацювати на 100% за своїм напрямком.» Професіоналізм та кваліфікація трудових ресурсів, безумовно, є одними з головних переваг сучасних підприємств, що може гарантувати стратегічне зростання підприємства в довгостроковій перспективі. В основі кадрової політики ПАТ «Мотор Січ» лежать принципи наступності поколінь, забезпечення виробництва кваліфікованими робітниками та спеціалістами, збільшення рівня кваліфікації кадрового резерву, оптимізації структури та чисельності працюючих. Інформація щодо кількості керівного складу ПАТ «Мотор Січ» та розмірів їхніх заробітних плат є комерційною таємницею та не розголошується. [8.]

Пріоритетними напрямками залишаються – забезпечення виробництва кваліфікованими робітниками й фахівцями, розвиток кадрового резерву, оптимізація структури й чисельності працюючих, зміцнення виробничої дисципліни, підвищення рівня кваліфікації інженерно-технічних працівників, насамперед для вертолітного виробництва й виробництва композиційних матеріалів, створення умов для особистісного росту кожного працівника й розвиток інтелектуального й творчого потенціалу, реалізація «Молодіжної політики АТ «Мотор Січ».

Залучення молоді є найважливішим чинником збереження подальшого розвитку інтелектуального потенціалу підприємства. У плані цих завдань

розроблена і затверджена Молодіжна політика ПАТ «Мотор Січ». В приклад моїм аргументам, на офіційному сайті корпорації, є декілька статей. «У ЗАПОРІЖЖІ НАВЧАТИМУТЬ ПІЛОТІВ» 04.12.2023.

Національний університет «Запорізька політехніка» і АТ «МОТОР СІЧ» готуватимуть фахівців за спеціальністю «Авіаційний транспорт». Освітня програма «Льотна експлуатація повітряних суден» – результат тривалої співпраці, про який учасники 34есурсі повідомили під час «Career forum». Захід відбувся у партнерстві з АТ «МОТОР СІЧ».

– На АТ «МОТОР СІЧ» зберегли кадровий потенціал, зокрема, пілотів. Це люди, яким 60 і більше років. Вони можуть передати свій досвід, знання і вміння молодим спеціалістам. Треба розуміти, що на це підуть роки, тому вже сьогодні маємо готувати пілотів. До того ж, у нас є Авіакомпанія «МОТОР СІЧ». І коли відкриються українські аеропорти, на авіаперевезення буде великий попит. Світовий досвід вже засвідчив цей факт, - Олексій Нікіфоров, генеральний директор АТ «МОТОР СІЧ». З 2024/25 навчального року в «Запорізькій політехніці» відкриють перший набір на освітню програму «льотна експлуатація повітряних суден» за спеціальністю «Авіаційний транспорт». Студенти вивчатимуть не тільки теоретичні основи авіаційного транспорту, а й системи безпеки, технічне обслуговування та ремонт повітряних суден. Навчання передбачає практичну підготовку на реальних повітряних суднах. Цю частину підготовки майбутніх пілотів бере на себе АТ «МОТОР СІЧ». [9.]

ПАТ «Мотор Січ» впроваджує систему стимулювання працівників, що охоплює організацію оплати праці, встановлення механізмів винагород та заохочень, а також забезпечення соціального захисту та підтримки для персоналу. Але ця система являє собою комерційну таємницю.

Знайшовши офіційний телеграм-канал корпорації, який має назву «Мотор» де нараховується 1773 підписника, можна виділити таку інформацію, яка має відношення до заохочень та мотивації персоналу.

Наприклад, в цьому каналі публікуються новини підприємства, майбутні заходи, конкурси та інші пости.

До цього тезису увійшов тренінг-практикум першої допомоги, який був проведений у березні 2024-го року, в якому приймали участь безпосередньо працівники ПАТ «Мотор Січ» та команда Parademic, яка надавала необхідні знання. Цей захід дав змогу робітникам покращити свої знання в сфері медицині та відчутти вдячність і зацікавленість вищого органу управління в житті організації.

Наступний пост, який має заохотити працівників на плідну роботу: «Автошкола «Антарес» пропонує приємні знижки на навчання для працівників АТ «МОТОР СІЧ» та їх родичів. Запрошуй своїх колег або повнолітніх членів родини (які не мають посвідчення водія) пройти навчання разом з вами, та отримайте кожний знижку на оплату одного з двох пакетів: - пакет «Преміальний», який коштує 20 999 грн - зараз лише 18 999 грн; - пакет «Оптимальний» який коштує 18 000 грн - зараз лише 16 000 грн. Для отримання знижки ви повинні разом прийти на філію автошколи «Антарес» за адресою: вул. Моторобудівників 20, показати адміністратору філії перепустку АТ «МОТОР СІЧ» та разом зареєструватись.» Такі знижки стовідсотково позитивно сприяють на клімат підприємства.

Слід звернути увагу й на конкурси, які проходять регулярно.

«Запрошуємо вас взяти участь у щорічному Конкурсі професійної майстерності, який відбудеться на нашому підприємстві АТ «Мотор Січ».

Це унікальна можливість продемонструвати ваші навички та отримати визнання за досягнення в різних професійних сферах.

У конкурсі можуть брати участь молоді робітники підприємства віком до 35 років (включно), що працюють за наступними професіями: - контролер; - слюсар-складальник двигунів; - слюсар МСР; - газозварник; - електрозварник; - електромонтер; - оператор верстатів з ПК; - токар-розточувальник; - токар; - фрезерувальник; - шліфувальник; - інженер-технолог; - інженер-конструктор; Учасники конкурсу розділяються на дві групи залежно від стажу роботи:

Молоді робітники з менше ніж двома роками робочого стажу за професією. Молоді робітники з більш ніж двома роками робочого стажу за професією.

Переможці отримають підвищення розряду для робітників та категорії для інженерно-технічного персоналу за перше місце, з правом на позачергове підвищення окладу від 5% до 10%.

Нагороди включають не лише почесні відзнаки, але й грошові премії:

I місце: 4000 грн.

II місце: 3000 грн.

III місце: 2000 грн.

Значний вклад підприємства в пізнанні мистецтва працівниками також підтримується. Кожен тиждень ПАТ «Мотор Січ» проводить розіграш білетів на різні культурні вистави для дітей та дорослих.

Підсумовуючи інформацію вище, можна з впевненістю затвердити, що ПАТ «Мотор Січ» намагається змінити внутрішній клімат підприємства на краще, впроваджуючи нові програми в життя кожного зі своїх робітників.

Висновки до розділу 2

Кожне підприємство має свій життєвий цикл. Це постійний процес, що включає в себе народження, зростання, розвиток, занепад та трансформацію. Кожна компанія проходить через ці стадії свого життєвого циклу, від ідеї створення бізнесу та його запуску до фази росту та стабільності, а потім - до занепаду або можливого відродження. Компанія адаптується до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, розробляючи стратегії, особливу структуру та процеси з метою досягнення успіху. Ключовою складовою управління компанією є аналіз поточної ситуації та прийняття стратегічних рішень для забезпечення стійкого розвитку та адаптації до ринкових умов. Таке становлення ми можемо спостерігати на обраному підприємстві. Наразі, на мою

думку, організація проходить процес «відродження», який призведе до кращої ситуації, не дивлячись на нестабільні умови в країні.

Впровадження соціальних мереж є величезним плюсом, адже це означає готовність компанії до комунікації зі своїми співробітниками та сприяти їхньому розвитку та мотивації. Можна знайти новини про життя компанії, анонси майбутніх заходів та конкурсів, які організуються спеціально для талановитих робітників. Крім того, відбуваються захопливі розіграші з призами та подарунками! Кожен з персоналу - важлива ланка успіху колективу.

Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві є необхідним для забезпечення його довгострокового успіху та конкурентоспроможності. У розділі були розглянуті ключові аспекти процесу удосконалення, які включають діагностику поточного стану, визначення цілей та стратегій, розробку та впровадження заходів, моніторинг та оцінку результатів, а також постійне вдосконалення.

Діагностика поточного стану СУП: Важливість проведення всебічного аналізу поточної системи управління персоналом для виявлення сильних і слабких сторін, а також визначення можливостей для поліпшення. Використання методів аналізу документації, опитувань, інтерв'ю та аудиту СУП для отримання об'єктивної оцінки.

Постановка конкретних, вимірюваних, досяжних, реалістичних та обмежених у часі (SMART) цілей, що відповідають загальній стратегії підприємства. Залучення вищого керівництва до процесу стратегічного планування для забезпечення підтримки та ресурсів.

Розробка та впровадження заходів удосконалення: Розробка нових політик і процедур управління персоналом, що враховують сучасні вимоги та практики. Використання сучасних HRM-технологій для автоматизації процесів та підвищення ефективності управління персоналом. Інвестування у навчання та розвиток HR-фахівців та персоналу для підвищення їхніх компетенцій. Розвиток корпоративної культури, яка сприяє залученню та утриманню працівників.

Моніторинг та оцінка результатів: Регулярний аналіз ключових показників ефективності (KPI) для вимірювання успішності впроваджених заходів. Проведення опитувань та збору зворотного зв'язку від працівників для оцінки задоволеності та ефективності нововведень.

Впровадження концепції Kaizen та інших підходів до безперервного поліпшення, що забезпечують гнучкість та адаптивність СУП. Постійне навчання та розвиток працівників як запорука їхньої мотивації та професійного зростання. Використання інновацій та нових технологій для підвищення ефективності управління персоналом.

Процес удосконалення системи управління персоналом має бути систематичним та інтегрованим в загальну стратегію підприємства. Впровадження ефективних заходів удосконалення дозволяє підвищити продуктивність, залученість та задоволеність працівників, що, у свою чергу, сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства та його конкурентоспроможності на ринку.

Аналіз системи управління людськими ресурсами (УЛР) на прикладі ПАТ «Мотор Січ» дозволяє виявити сильні та слабкі сторони системи, ідентифікувати можливості для поліпшення та внести рекомендації щодо оптимізації її функціонування. Загальний аналіз даної системи допомагає зрозуміти, як ефективно вона працює в конкретному контексті підприємства та виявити можливі напрямки розвитку.

Основні висновки аналізу системи УЛР у ПАТ «Мотор Січ» включають:

Сильні сторони системи:

- 1) Наявність досвідченого та кваліфікованого персоналу.
- 2) Розвинена система навчання та розвитку працівників.
- 3) Ефективність системи мотивації та стимулювання праці.

Слабкі сторони системи:

- 1) Недостатня автоматизація процесів управління персоналом.
- 2) Неоднорідність у використанні методів оцінки ефективності працівників.

3) Недостатня увага до розвитку корпоративної культури та комунікаційних процесів.

Можливості для поліпшення:

1) Впровадження сучасних HRM-систем для автоматизації процесів та підвищення ефективності управління персоналом.

2) Вдосконалення системи оцінки ефективності працівників шляхом впровадження більш об'єктивних та чітких критеріїв.

3) Зміцнення корпоративної культури та комунікаційних процесів для підвищення залученості та залучення працівників.

Рекомендації щодо оптимізації системи:

1) Проведення аудиту системи УЛР для повного розуміння поточного стану та ідентифікації пріоритетних напрямків розвитку.

2) Впровадження інтегрованої HRM-системи, яка об'єднує в собі всі аспекти управління персоналом.

3) Посилення зусиль у напрямку розвитку лідерських якостей та комунікаційних навичок серед керівництва та персоналу.

Аналіз системи УЛР на прикладі ПАТ «Мотор Січ» дозволяє отримати цінний інсайт щодо функціонування та потенційних можливостей оптимізації цієї системи. Підводячи підсумок, можна зазначити, що постійний моніторинг та поліпшення системи управління персоналом є важливим елементом стратегічного управління підприємством і сприяє його сталому розвитку.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «МОТОР СІЧ»

3.1. Визначення стиля управління ПАТ «Мотор Січ» в питанні управління персоналом

Цілеспрямованість команди та злагодженість її роботи багато в чому визначається керуючою ланкою співробітників. Це зовсім не легке завдання, але, доклавши трохи практики та конкретних рекомендацій, вправний керівник, зможе навчитися ефективно керувати власною командою. Але спочатку надзвичайно важливо зрозуміти, що насправді означає управління та розвиток співробітників, а що ні. Ці базові знання абсолютно необхідні для того, щоб вибрати з різних стратегій та прийомів відповідні методи управління власними співробітниками та цілеспрямовано використовувати їх для успіху компанії.

Цілі які має знати кожний управляючий не тільки промислового підприємства, а й в цілому будь-яка людина, що хоче створити успішний бізнес:

- Підвищення мотивації працівників
- Створення стійкої атмосфери лояльності у команді чи відділі
- Підвищення особистої мотивації кожного члена команди
- Сприяння професійному та особистісному розвитку, включаючи підвищення навичок та компетенцій співробітників.
- Підвищення загальної продуктивності у компанії
- Оптимізація існуючої робочої атмосфери

Усі вище згадані пункти необхідні для вдалого розвитку того чи іншого підприємства.

Виділяють три основні стилі управління, які розрізняються за деякими ознаками. Ці напрямки керуючий повинен вивчити та провести аналіз задля того, аби обрати потрібний стиль для свого підприємства. [14].

Перший напрямок – авторитарне управління. При авторитарному чи ієрархічному стилі керування менеджери приймають рішення без залучення своїх підлеглих. Цей підхід характеризується контролем, командуванням та корегуванням. Співробітники не мають жодної свободи дій у прийнятті рішень. Переваги очевидні: рішення ухвалюються дуже швидко, внутрішні процеси чітко регламентовані. Проте недоліки та проблеми, що виникають у результаті цього, перевершують і можуть завдати шкоди робочій атмосфері в довгостроковій перспективі. Це пов'язано з тим, що про незалежні дії та мислення робітників забувають, і в компанії панує атмосфера незадоволеності, що, безсумнівно, відлякує кандидатів і спричиняє можливі звільнення і відставки.

Наступний стиль управління «laissez-faire» — чудовий спосіб дозволити співробітникам самостійно обирати та вирішувати, яке зі своїх завдань виконувати. Команда завжди діє гнучко і може оптимально позиціонувати себе з урахуванням своїх сильних та слабких сторін. Керівники звільняються від завдань і, таким чином, позбавляються зайвого навантаження. Одна з найбільших загроз полягає в тому, що структури та відносини можуть розвиватися хаотично, якщо співробітники не мають контактної особи або не розв'язують внутрішніх конфліктів. Крім того, подальший розвиток команди або відділу може зупинитися, якщо відсутній керівник, який спрямовує команду. Деякі співробітники, які потребують лідерства, можуть втратити орієнтацію та зловживати наданими свободами – навіть неусвідомлено.

І третій, останній стиль - кооперативний надає та стимулює співробітників, наприклад, через регулярний зворотний зв'язок та оцінки, працювати автономно, ухвалювати рішення та відкрито вирішувати конфлікти. Ціль цього стилю полягає у мотивації працівників та спільному зміцненні компанії чи команди. Цей тип управління корисний тим, що, окрім підвищення

мотивації працівників, він сприяє розподілу відповідальності. Проте недоліком кооперативного управління є те, що процеси прийняття рішень можуть бути дуже тривалими. У багатьох компаніях ця проблема може призвести до зупинки подальшого розвитку. До того ж, успіх значною мірою залежить від залученості кожного окремого співробітника.

Опитавши безпосередньо працівника ПАТ "Мотор Січ", який працює в компанії більше п'яти років, можна стверджувати, що в цій організації переважає авторитарний стиль управління персоналом. Це свідчить про високий рівень дистанції від влади в компанії. Такий підхід керівництва не є оптимальним, оскільки моральний стан колективу безпосередньо впливає на ефективність роботи організації. Такий стиль управління негативно впливає на внутрішній клімат компанії в цілому, що провокує негативні настрої, недобросовісне виконання обов'язків, конфлікти на робочому місці, звільнення та відставки.

Однак, поки тривають військові дії, працівники не мають альтернативних варіантів, і тому навіть за мінімальну заробітну плату змушені терпіти таке ставлення до себе. Незважаючи на те, що порівняно з 2020 роком зараз на підприємстві працює на 7 тисяч осіб менше, ніж у 2024 році, це створює значний ризик для компанії. Такий підхід керівництва може призвести до подальших втрат персоналу і погіршення репутації підприємства.

3.2. Способи вирішення виокремленої проблеми в системі управління ПАТ "Мотор Січ"

Проаналізувавши ситуацію у внутрішньому середовищі обраного підприємства, можна створити необхідний план дій для значного покращення стану компанії в цілому. Першим і найважливішим кроком є перехід до демократичної системи управління. Через те, що керівництво повністю

дистанціювалося від підлеглих, існує високий рівень невдоволеності, який негативно впливає на кожну ланку системи.

Демократичний стиль управління може підвищити мотивацію та задоволеність роботою співробітників. Необхідно впровадити регулярні збори з працівниками, на яких обговорюватимуться важливі питання корпоративного життя та пропозиції. Це нововведення сприятиме створенню атмосфери довіри та співпраці.

Другим, не менш важливим пунктом запропонованого плану є покращення внутрішньої комунікації. Впровадження ефективних каналів передачі інформації на всіх рівнях компанії між керівництвом і підлеглими зменшить непорозуміння та конфлікти. Використання внутрішніх брошур, бюлетенів, електронних листів-розсилок та корпоративних порталів для передачі інформації та отримання відповідей сприятиме кращому взаєморозумінню. У другому розділі цієї дипломної роботи було визначено, що ПАТ "Мотор Січ" має один більш-менш дієвий спосіб комунікації між працівниками — телеграм-канал. Проте, на цей канал підписано менше 2 тисяч працівників, тоді як на підприємстві працює 14 тисяч осіб. З цього випливає, що хоча зв'язок встановлюється, він є далеким від ідеалу.

Пропонується поширити серед працівників інформацію про канал або зробити масову розсилку на електронні пошти працівників. Оскільки телеграм є найпопулярнішим месенджером в Україні, більшість працівників має до нього доступ. Такий крок дозволить підлеглим відчувати себе цінними та поміченими. У 21 столітті впровадження інформаційних технологій є необхідним для покращення комунікацій.

Третій пункт полягає у впровадженні програм матеріальної та нематеріальної мотивації. Це включає премії, бонуси, визнання досягнень, кар'єрне зростання, навчання та розвиток. Такі дії керівництва можуть підвищити рівень задоволеності працівників та їхню продуктивність. У другому розділі роботи зазначено, що підприємство вже впроваджує різні бонуси, конкурси, медичні тренінги та визнання досягнень працівників через конкурси з

нагородженням медалями. Проте ці кроки є недостатніми. Згідно з опитуванням працівника з цієї організації, він не є учасником телеграм-каналу, де публікуються різні корисні матеріали. Він зазначив, що премії надаються лише за відсутність прогулів і через фонд керівника.

Також було вказано, що підприємство надає медичну страховку за згодою працівника, а до початку повномасштабної війни компанія надавала путівки на відпочинок. Щодо підвищення навичок та знань, працівник зазначив, що можливості для покращення знань відсутні для тих, хто не працює на станках. Необхідним кроком буде залучення працівників до зазначеного каналу комунікації для кращого інформування про існуючі програми та можливості.

Четвертий крок полягає у формуванні корпоративної культури. Формування позитивної корпоративної культури, орієнтованої на підтримку та розвиток працівників, може зменшити плинність кадрів, що є значною проблемою на підприємстві, та покращити загальний клімат у корпорації. Це може включати, наприклад, організацію корпоративних заходів, тренінгів та командоутворення. Відомо, що було проведено кілька тренінгів з надання першої медичної допомоги, де надана інформація може врятувати життя в нинішніх реаліях воєнної України. Однак інформація щодо підвищення професійних навичок відсутня. Корпоративні заходи організовуються за ініціативою окремих працівників. Хоча необхідність у цьому кроці є, вона не є першочерговою порівняно з іншими заходами.

П'ятий пункт полягає у впровадженні системи оцінки ефективності працівників. Розробка чітких критеріїв оцінки праці, регулярні оцінки продуктивності, надання зворотного зв'язку та можливостей для професійного розвитку можуть сприяти підвищенню якості роботи та задоволеності працівників. Критерії оцінювання праці персоналу обираються відповідно до визначеної стратегії діяльності підприємства, враховуючи певні вимоги до кожного робочого місця. Зокрема, на виробничих підприємствах критеріями оцінки є: якість виконаної роботи, старанність та активність у роботі, ініціативність, здатність до самовираження, професійні знання та навички,

бажання до самореалізації, темп росту, відповідальність за виконання доручень, ставлення до керівників та співробітників, креативність, вміння адаптуватися до поставлених умов тощо. Ці критерії можна адаптувати у два тести. Один з них міститиме теоретичні питання, де кожен працівник може висловити свою думку з певних питань. Другий тест буде практичним, що дозволить об'єктивно оцінити ефективність, вправність та розуміння своєї справи кожним працівником. Використання інформаційних технологій у цьому процесі є необхідним для забезпечення точності та зручності оцінювання.

Шостий, останній пункт, який, на мою думку, є важливим, стосується соціальної підтримки. Зважаючи на воєнний стан, надання такої допомоги працівникам дозволить їм відчувати свою цінність в очах керівництва. Соціальна допомога також може забезпечити певне полегшення, особливо враховуючи, що обстріли часто відбуваються на території підприємства ПАТ "Мотор Січ". До цього пункту належать надання психологічної допомоги, підтримка сімей, гнучкий графік роботи. Такі заходи можуть зменшити стрес і покращити моральний стан колективу.

Для вирішення виокремленої проблеми в системі управління ПАТ "Мотор Січ" можна запропонувати наступні підходи, враховуючи специфіку підприємства, його роль на ринку та потенційні виклики, з якими воно може стикатися:

Табл. 3 - Підходи до вирішення проблем на ПАТ «Мотор Січ»

№ з/п	Аналіз проблеми	Шляхи вирішення проблем
1.	Аналіз і оптимізація процесів	Бізнес-процес реінжиніринг (BPR): Перегляд і радикальне перепроєктування основних бізнес-процесів для досягнення значних покращень у показниках продуктивності. Впровадження системи управління якістю (QMS): Сертифікація по стандарту ISO 9001 допоможе систематизувати процеси та покращити їх якість.
2.	Впровадження сучасних інформаційних систем	ERP-система: Інтеграція ERP-системи (наприклад, SAP, Oracle) для централізованого управління ресурсами підприємства, що дозволить підвищити ефективність і зменшити витрати.

Продовження таблиці 3

3.	Маркетинг і збут	Аналіз ринку та споживачів: Збір і аналіз даних про ринок та споживачів для коригування стратегії продажів. Розширення ринків збуту: Вихід на нові ринки, участь у міжнародних виставках та форумах для залучення нових клієнтів.
4.	Управління фінансами	Оптимізація витрат: Проведення аудиту витрат та виявлення можливостей для їх скорочення. Залучення інвестицій: Розробка стратегій залучення інвестицій для розширення виробництва та впровадження нових технологій.
5.	Корпоративне управління	Посилення корпоративного управління: Вдосконалення структури управління компанією, підвищення прозорості і підзвітності. Впровадження кращих практик: Використання міжнародних стандартів корпоративного управління для підвищення ефективності управління.
6.	Управління ризиками	Ідентифікація та оцінка ризиків: Проведення регулярних оцінок ризиків та розробка планів їх мінімізації. Планування непередбачуваних ситуацій: Розробка планів дій у випадку надзвичайних ситуацій для забезпечення безперервності бізнесу.
7.	Приклади конкретних кроків	Впровадження ERP-системи SAP: ПАТ "Мотор Січ" може залучити консультантів для впровадження ERP-системи, що інтегрує всі ключові процеси компанії. Створення навчального центру: Організація внутрішнього навчального центру для постійного підвищення кваліфікації працівників.
8.	Партнерство з міжнародними компаніями	Встановлення партнерських відносин з провідними світовими авіабудівними компаніями для обміну технологіями та досвідом.

Табл. 4 (сформована автором)

Ці кроки можуть допомогти ПАТ "Мотор Січ" підвищити ефективність управління, покращити якість продукції та зміцнити свої позиції на ринку.

Розглянуті підходи до вирішення проблем у системі управління ПАТ "Мотор Січ" дозволяють зробити висновок, що комплексне вдосконалення управлінських процесів і стратегій є ключем до підвищення

конкурентоспроможності підприємства. Використання сучасних інформаційних технологій, оптимізація бізнес-процесів, інвестиції в інновації та людський капітал можуть суттєво підвищити ефективність роботи компанії та забезпечити її стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Практичне значення вирішення проблем: [17].

1) Оптимізація бізнес-процесів та впровадження ERP-систем дозволять знизити витрати, скоротити час виконання завдань і підвищити загальну продуктивність підприємства.

2) Інновації та НДДКР забезпечать розробку нових технологій та продуктів, що дозволить залишатися на передових позиціях у галузі авіабудування.

3) Впровадження системи управління якістю дозволить забезпечити високу якість продукції, що відповідає міжнародним стандартам, та підвищити довіру клієнтів.

4) Розширення ринків збуту і активний маркетинг допоможуть залучити нових клієнтів та збільшити частку ринку.

5) Співпраця з міжнародними компаніями та участь у глобальних проектах сприятимуть визнанню бренду на світовій арені.

6) Навчання і розвиток персоналу підвищать компетентність працівників, їх мотивацію та залученість у процеси компанії. Система мотивації та винагород забезпечить високу продуктивність і задоволеність працівників, зменшуючи плинність кадрів.

7) Ідентифікація та управління ризиками дозволять уникнути потенційних загроз і забезпечити безперервність бізнес-процесів навіть у складних умовах.

8) Планування непередбачуваних ситуацій допоможе швидко реагувати на зміни ринкових умов та забезпечити стабільність роботи підприємства.

Впровадження запропонованих підходів і рішень забезпечить ПАТ "Мотор Січ" стійкий розвиток, високу ефективність і конкурентоспроможність на міжнародному рівні, сприяючи довгостроковому успіху та процвітанню підприємства.

Висновки до розділу 3

Аналіз системи управління персоналом є необхідним етапом у процесі оцінки будь-якого підприємства і визначенні стратегічних напрямків розвитку. Вибір стилю управління має значний вплив на ефективність організації. В контексті ПАТ "Мотор Січ" було встановлено застосування авторитарного стилю управління. Цей підхід характеризується чіткістю в постановці завдань та послідовністю, але супроводжується негативним впливом на моральний клімат колективу, що може призвести до зниження продуктивності праці.

Запропонований план дій для покращення стану ПАТ "Мотор Січ".

Перше, перехід до демократичної системи управління і підвищення рівня внутрішньої комунікації є кроками, спрямованими на підвищення мотивації та задоволеності працівників, що, в свою чергу, може позитивно вплинути на продуктивність та загальний клімат у компанії.

Друге, впровадження програм матеріальної та нематеріальної мотивації відкриває можливості для підвищення задоволеності працівників і збереження найцінніших кадрів.

Третє, система оцінки ефективності працівників є важливим інструментом для стимулювання продуктивності та особистого розвитку працівників.

Четверте, соціальна підтримка може відігравати важливу роль у підтримці морального стану працівників та забезпеченні їхньої безпеки та благополуччя.

В цілому, виконання запропонованого плану дій може сприяти покращенню внутрішнього середовища на підприємстві і забезпечити його стабільність та успішність у майбутньому.

ВИСНОВКИ

Бакалаврська робота висвітлює важливі аспекти управління людськими ресурсами на підприємстві та неоцінний вплив на успішність організації. Підкреслюю, що людський капітал є ключовим ресурсом для будь-якої компанії, і важливо враховувати його при плануванні та реалізації стратегій. Мотивація та стимулювання працівників є важливими пунктами в управлінні, які допомагають забезпечити високий рівень продуктивності та задоволеності працівників. Успішне управління людськими ресурсами є ключовим фактором для досягнення стратегічних цілей підприємства та його сталого розвитку. Це вимагає постійного вдосконалення системи управління персоналом, врахування сучасних тенденцій та застосування новітніх методів та підходів.

Неможливо не сказати про важливість адаптації підприємств до змін, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Аналіз системи управління людськими ресурсами на прикладі конкретного підприємства дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, ідентифікувати можливості для поліпшення та розробити рекомендації щодо оптимізації функціонування цієї системи. Загалом, постійний моніторинг та поліпшення системи управління персоналом є ключовим елементом стратегічного управління підприємством і сприяє його сталому розвитку.

Системний аналіз управління персоналом є критичним етапом у процесі оцінки ефективності підприємства та визначенні стратегічних напрямків його розвитку.

В роботі ПАТ "Мотор Січ" визначено застосування авторитарного стилю управління, який характеризується чіткістю в постановці завдань, але призводить до негативного впливу на моральний клімат колективу та зниження продуктивності та ефективності роботи. Складений план дій для покращення стану ПАТ "Мотор Січ" включає перехід до демократичної системи управління, підвищення рівня внутрішньої комунікації, впровадження програм матеріальної та нематеріальної мотивації, системи оцінки ефективності працівників та

соціальної підтримки. Впровадження запропонованих пунктів плану може сприяти покращенню внутрішнього середовища на підприємстві, забезпечити його стабільність та успішність у майбутньому.

Комплексний підхід до вирішення проблем: Вирішення проблем у системі управління ПАТ "Мотор Січ" вимагає комплексного підходу, який включає оптимізацію бізнес-процесів, впровадження сучасних інформаційних технологій, розвиток людського капіталу, інновацій та наукових досліджень.

Впровадження ERP-систем, систем управління якістю та інших інноваційних технологій дозволить централізувати та автоматизувати процеси управління, знижуючи витрати та підвищуючи продуктивність.

Постійне навчання та розвиток персоналу, а також ефективна система мотивації є ключовими елементами успішного управління. Висококваліфіковані та мотивовані працівники здатні значно підвищити конкурентоспроможність компанії.

Інвестиції в НДДКР та співпраця з науковими установами забезпечать розробку нових продуктів та технологій, що допоможе зберегти конкурентні переваги та адаптуватися до швидких змін на ринку.

Аналіз ринку та стратегічне розширення ринків збуту, а також активна маркетингова діяльність сприятимуть зростанню частки ринку та залученню нових клієнтів.

Оптимізація витрат, залучення інвестицій та ефективне управління ризиками допоможуть забезпечити фінансову стабільність підприємства та стійкість у кризових ситуаціях.

Вдосконалення системи корпоративного управління підвищить прозорість, підзвітність та ефективність прийняття рішень, що є важливим фактором успіху великих підприємств.

Впровадження запропонованих рішень має велике практичне значення для ПАТ "Мотор Січ" з огляду на:

- 1) Підвищення конкурентоспроможності, в основі якої оптимізація управлінських процесів та впровадження інноваційних технологій забезпечить

високий рівень продуктивності та якості продукції, що допоможе конкурувати на міжнародних ринках.

2) Ефективне використання ресурсів, в основі якої централізація управління та автоматизація процесів дозволять знизити витрати та ефективно використовувати наявні ресурси.

3) Стабільний розвиток і ріст, так як інвестиції в інновації, розвиток персоналу та ефективне управління ризиками створять основу для стійкого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

4) Залучення нових клієнтів та ринків, націлені на активну маркетингову діяльність та стратегічне розширення ринків збуту сприятимуть зростанню обсягів продажів та зміцненню позицій компанії на глобальному ринку.

Виконання цих рекомендацій допоможе ПАТ "Мотор Січ" подолати поточні виклики, підвищити ефективність своєї діяльності та забезпечити довгостроковий успіх на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажажа М. А., Фурсін О. О., Венгер О. М. Зарубіжний досвід регіонального економічного розвитку: інновації, екосистема, місцеве самоврядування *Humanities studies: Collection of Scientific Papers* / Ed. V.Voronkova. Zaporozhzhia : Publishing house «Helvetica», 2022. 11 (88). С. 169-182.
2. Андрукайтене Регіна, Воронкова В. Г. Концепція гнучкого менеджменту 3.0 як чинник підвищення креативності цифрової економіки. *Збірник матеріалів XIV Міжнародної науково-практичної конференції*
3. «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях» / [за ред. А.В. Череп]. Запоріжжя : Видавництво ЗНУ, 2019. С.278-279.
4. Андрукайтене Регіна, Воронкова В. Г. AGILE-менеджмент (менеджмент 3.0) як основа публічного управління та адміністрування у цифровому суспільстві. Публічне управління в системі координат: демократія, децентралізація, місцеве самоврядування. *Тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції (18 жовтня 2019 року, Мелітополь, Україна)* / відп. ред. Ортіна Г.В. – Мелітополь: ФОП Однорог Т.В., 2019. С.38-41
5. Бугайчук О. В. Адаптивність, синергічність та гнучкість систем як єдиного цілого. *Системний аналіз в управлінні: міжгалузеві дослідження: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції 18-19 березня 2021 року* / Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. Київ : Ореол-сервіс, 2021. С. 42-44.
6. Бугайчук Оксана. Стратегія розвитку підприємства як перехід від творчості та інновацій до економіки знань. *Managerial, social and technological innovations – the basis of the public good / Vadybinės, socialinės ir technologinės inovacijos – visuomenės gerovės pagrindas : tarptautinės mokslinės praktinės konferencijos tezių rinkinys. Lithuania Marijampolė, Marijampolės kolegija, 2023. P. 19-20.*

7. Венгер Ольга. Філософія ризик-менеджменту у контексті глобальних викликів. *Anagerial, social and technological innovations – the basis of the public good / Vadybinės, socialinės ir technologinės inovacijos – visuomenės gerovės pagrindas : tarptautinės mokslinės – praktinės konferencijos tezių rinkinys. Lithuania Marijampolė, Marijampolės kolegija, 2023. P. 82-83.*
8. Воронкова В. Г. Цифровий менеджмент як чинник ефективного управління сучасними організаціями. Геостратегічні трансформації та траєкторія національної безпеки в контексті відбудови і сталого розвитку України : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (25–26 травня 2023 року, м. Запоріжжя) / наук. ред. Н. Г. Метеленко ; Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні Запорізького національного університету. Одеса : Олді+, 2023. С. 266-270.
9. Воронкова Валентина, Череп Алла, Череп Олександр. Нова парадигма регенеративної економіки та управління людськими ресурсами у вимірах системності. Системний аналіз в управлінні: міжгалузеві дослідження: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародної участі 26-27 травня 2022 року / Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. Київ : Ореол-Сервіс, 2022. С.130-133.
10. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О. Філософія цифрової людини і цифрового суспільства: теорія і практика : монографія. Львів-Торунь : Liha- Pres, 2022. 460 с.
11. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О., Череп А. В., Череп О. Г. Європейська гуманістична візія в управлінні людським розвитком як основа досягнення прогресу. *Modern trends in science and practice. Volume 1 : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2021. С.24-30.*
12. Воронкова В. Г., Череп А. В., Череп О. Г. Європейська візія пізнання людини як найвищої цінності гуманізму. *Modern trends in science and*

- practice. Volume 2 : *collective monograph* / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : *GS Publishing. Services*, 2022. С.71-80
- 13.Воронкова В. Г., Нікітенко В. О., Васильчук Г. М. Agile-філософія як чинник форсайту цифрової економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. Одеса: Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій 2022. № 3 (03). С. 109-117.
 - 14.Воронкова В. Г., Череп А. В. Європейська гуманістична візія управління персоналом як чинник розвитку людинократії. Цифрова трансформація соціоекономічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2022 року* / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Львів-Торунь : *Liga-Pres*, 2022. С.511-517.
 - 15.Воронкова В. Г., Нікітенко В. О. Складність: нова наука VUCA на кордоні впорядкованості і хаосу. Системний аналіз в управлінні: міжгалузеві дослідження : *матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції 18-19 березня 2021 року* / Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. Київ : Ореол-сервіс, 2021. С.12-15.
 - 16.Воронкова В. Г. Моделі соціального захисту та інституціонального забезпечення соціально-відповідальних урядів в умовах пост-пандемії COVID-19. Соціально-відповідальне суспільство: український та європейський контекст розвитку : *матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (10 грудня 2021р.)* Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Мелітополь : *ФОП Однорог Т. В.* 2021. С.291-294.
 - 17.Воронкова В. Г., Нікітенко В. О. Інформаціоналізм як теоретична основа удосконалення соціально-відповідального суспільства. Соціально-відповідальне суспільство: український та європейський контекст розвитку : *матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (10*

- грудня 2021р.) Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Мелітополь : ФОП Однорог Т. В. 2021. С. 294-296.
- 18.Калюжна Юлія, Череп Алла, Воронкова Валентина, Череп Олександр. Крос-культурний підхід до управління організацією та необхідність формування командоутворення. Цифрова трансформація соціоекономічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2022 року* / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Львів-Торунь : *Liga-Pres*, С.463-470.
- 19.Кивлюк О.М, Воронкова В.Г., Нікітенко В.О. Філософія комунікаційної парадигми постінформаційного суспільства: виклики і перспективи розвитку. *Contemporary ukrainian science: theoretical and practical achievements : collective monograph* / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2024. 192 p. С. 138-152.
- 20.Klopov Ivan, Shapurov Olexandr, Voronkova Valentyna, Nikitenko Vitalina, Oleksenko Roman, Khavina Irina, Chebakova Yuliia. *Digital Transformation of Education Based on Artificial Intelligence. TEM Journal*. Volume 12, Issue 4, pages 2625-2634, ISSN 2217-8309,
- 21.Коробкіна Є. Управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах цифровізації та глобальних викликів. *XV Університетської науково-практичної конференції студентів, аспірантів, докторантів і молодих учених «МОЛОДА НАУКА-2024» 17-22 квітня 2024 року*.Запоріжжя: ЗНУ, 2024
22. Коробкіна Є.Д., Воронкова В.Г. Ключові технології у воєнно-оборонній сфері. *Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції за участю молодих науковців «Актуальні питання сталого науково-технічного та соціально-економічного розвитку регіонів*

- України». Запорізький національний університет. Запоріжжя, ЗНУ, 2022. 437 с. С.141-143.
23. Мар'єнко В. Ю. Інформаційне забезпечення менеджменту в організаціях як складних системах в умовах цифровізації. *Modern scientific strategies of development : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2022. P. 62-81.*
24. Метеленко Н.Г., Андрюкайтене Регіна. ІКТ нового покоління як чинник розвитку інноваційної економіки цифрового століття. Економіко- правові та соціально-технічні напрями еволюції цифрового суспільства : *матеріали міжнародної науково-практичної конференції: у 2 т. Том 2. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2022. С 449-451.*
25. Мар'єнко В.Ю. Безпека даних в епоху великих даних як стратегічний ресурс країни. *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності: матеріали IV-ої Міжнародної науково-практичної конференції, 10-11 травня 2023 року / За заг. редак. проф. Ткаченко А.М. – Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. 372 с. С.76-80*
26. Метеленко Наталя, Сіліна Ірина, Попова Алла, Афонов Роман. Оптимізація фінансової безпеки промислового підприємства в епоху цифровізації за допомогою інформаційно-аналітичних технологій. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed.V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishinghouse "Helvetica", 2024. 18 (95). С.163-175.*
27. Мороз О. С. Вплив цифрової трансформації на управління людською складовою бізнесу в промисловості. *В кн. : Цифрова трансформація промислового менеджменту: теорія і практика / За загальною редакцією Воронкова В. Г., Метеленко Н. Г. Львів-Торунь : Liha-Pres. 2023. С. 173 - 220.*
28. Мороз О. С. Інжиніринговий підхід до HR-менеджменту в умовах кризи 2022 р. «Домінанти розвитку HR-інжинірингу, економіки і бізнесу у XXI

- столітті в умовах перманентної трансформації національної і світової економік». *II Міжнародна науково-практична конференція 17 – 18 листопада 2022р*, Хмельницький національний університет. Збірник матеріалів конференції. Вінниця : Нілан-ЛТД, 2022. С. 98-105.
29. Мороз О. С. Розв'язання трудових конфліктів в умовах кризи, як чинник забезпечення сталого розвитку організації. «Перспективи сталого розвитку в умовах глобалізації в економічному, управлінському та інженерному аспектах». *Міжнародна науково-практична конференція ІННІ ЗНУ 3 – 4 листопада 2022 р. : матеріали конференції / за ред. Макаренка А. П., Меліхової Т.О.* Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2022. С. 115-117.
30. Нікітенко Віталіна. Філософія військового управління в умовах цифровізації як нового наукового напрямку. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house "Helvetica", 2023. 17 (94). С. 50-59.*
31. Нікітенко В. О., Андрюкайтене Регіна, Воронкова Валентина. Системний аналіз управління як складної системи у контексті нової парадигми мислення. Системний аналіз в управлінні: міжгалузеві дослідження: *матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародної участі 26-27 травня 2022 року / Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. Київ : Ореол-Сервіс, 2022. С.20-23.*
32. Нікітенко В. О., Воронкова В. Г., Череп А. В. Концепція культури безпеки як чинника соціальної відповідальності (СВ) організацій. Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності : *матеріали IV-ої Міжнародної науково-практичної конференції, 10-11 травня 2023 року / За заг. редак. проф. Ткаченко А. М.* Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. С.80-84.
33. Нікітенко Віталіна, Холодулін Андрій, Грамчук Марина. Розвиток творчої економіки та творчого менеджменту у цифровому місті. Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін

- «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації / *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23 - 24 листопада 2023 року* / Наукові редактори: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова, д.е.н., проф. Метеленко Н.Г. / Львів : *Торунь-Liha-Pres*, 2023. С. 343-349.
34. Нікітенко В. О. Цифрова трансформація у предметному полі викликів і можливостей цифрової цивілізації. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Перспективи сталого розвитку в умовах глобалізації в економічному, управлінському та інженерному аспектах»* / за ред. Макаренка А. П., Меліхової Т. О. Запорізький національний університет. Запоріжжя : *ЗНУ*, 2022. С.111-114.
35. Олексенко Р. І., Воронкова В. Г. Соціально-відповідальне управління як чинник ефективності виходу суспільства з кризи пост-пандемії COVID-19. Соціально-відповідальне суспільство: український та європейський контекст розвитку: *матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (10 грудня 2021р.)* Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Мелітополь : *ФОП Однорог Т. В.* 2021. С. 311-314.
36. Промисловий потенціал складних соціально-економічних систем цифрового суспільства: макро-, мезо- та мікрорівень; *колективна монографія*/ за ред. д.філософ.н., проф. Воронкової В. Г., д.е.н., проф. Метеленко Н. Г. Львів-Торунь : *Liha-Pres*, 2022. 480 с.
37. Сухенко Валерія, Коробкіна Єлизавета. Цифрова трансформація міст: філософські засади та стратегії підготовки кадрів. *Science and practice: topical and perspectives international scientific - practical conference may14-15, 2024.*
38. Цифрова трансформація соціоекономічних, управлінських та освітніх систем сучасного суспільства. *Матеріали Міжнародної науково - практичної конференції 23-24 листопада 2022 року* / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Львів-Торунь : *Liga-*

Pres, 2022.

39. Фурсін О. О. Технологічні засади комунікації як соціального феномена: можливості та перспективи розвитку. Комунікаційний простір постінформаційного суспільства: проблеми та перспективи: *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції* (Київ, 30 травня 2023 року). Київ : ТОВ «Твори», 2023. С.49-52.
40. Фурсін Олександр. Цифрова комунікація у контексті комунікаційних наук. Managerial, social and technological innovations – the basis of the public good Vadybinės, socialinės ir technologinės inovacijos – visuomenės gerovės pagrindas : *tarptautinės mokslinės – praktinės konferencijos tezių rinkinys. Marijampolės kolegija, Marijampolė*, 2023. С.30-31.
41. Череп Алла, Воронкова Валентина, Череп Олександр, Калюжна Юля, Андрюкайтене Регіна. Людино-орієнтоване управління персоналом в умовах цифровізації: інтеграція гуманістичних цінностей та підходів. Humanities studies: *Collection of Scientific Papers* / Ed.V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishinghouse “Helvetica”, 2024. 18 (95). С. 176-188.
42. Фурсін О. О. Менеджмент підприємницької діяльності в умовах цифровізації суспільства : *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Перспективи сталого розвитку в умовах глобалізації в економічному, управлінському та інженерному аспектах»* / за ред. Макаренка А. П., Меліхової Т. О. Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2022. С. 109-111.
43. Фурсін О. О. Територіальне управління та місцеве самоврядування: проблеми, виміри, перспективи . Vectors of the development of science and education in the modern world : *collective monograph* / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2023. С.308-323.
44. Фурсін Олександр. Місце та роль комунікації у публічному управлінні. Цифрова трансформація соціо-економічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства : *Матеріали Міжнародної*

- науково-практичної конференції 23-24 листопада 2022 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Запоріжжя : Олді+, 2022. С.256-262.
45. Череп Алла, Воронкова Валентина, Череп Олександр, Калюжна Юлія. Формування гуманістичної візії Digital-Hrm в організації в умовах INDUSTRY 4.0. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers* / Ed.V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishinghouse "Helvetica", 2023. 16 (9). P.190-200.
46. Череп О. Г., Воронкова В. Г., Беспалова С. С. Мотивація персоналу: від теорії до практики стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності. *Prospective directions of scientific and practical activity : collective monograph* / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2023. С.57-64.
47. Череп А., Нікітенко В., Воронкова В. Становлення і розвиток концепції людської безпеки як чинник людського розвитку та досягнення прогресу. Соціально-гуманітарні виміри правової держави : *матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Дніпро, 14 квітня 2023 р.). Дніпро : *Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ*, 2023. С.103-107.
48. Cherep A., Voronkova V., Androsova O. Transformational changes in organizational management and human resources in the digital age (трансформаційні зміни в організаційному управлінні та людськими ресурсами в digital ag. *Baltic Journal of Economic Studies*, 2022. 8 (3). 2022. P. 210-219
49. Череп Алла, Воронкова Валентина, Череп Олександр. Культурне різноманіття як тренд толерантності в європейському філософському дискурсі. Цифрова трансформація соціоекономічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства». *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2022 року* / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Львів-Торунь : Liga-

- Pres, 2022. С. 548- 555.
50. Череп Алла, Калюжна Юлія, Череп Олександр, Воронкова Валентина. Гуманістичний підхід до управління персоналом організації та умови досягнення її сталого розвитку в умовах цифровізації. Цифрова трансформація соціоекономічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства» : *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2022 року* / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Львів-Торунь : *Liga-Pres*, 2022. С.499-506.
51. Cherep A. V., Andriukaitienė R. M., Voronkova V. G. Zaporizhzhia National University, Lithuanian Sports University. Motivations for the spiritual growth of youth in order to increase the level of development of the state. *Фінансово-економічні проблеми розвитку суб'єктів господарювання в період становлення інноваційної економіки: збірн. наук. прац. Всеукр. наук.-практ. конф.*, Частина 2, 10 лист. 2022 р., Кривий Ріг : 2022. С. 484-486.
52. Череп А. В., Воронкова В. Г., Череп О. Г., Нікітенко В. О. Експоненційні технології як економічний ресурс концепції цифрової економіки. *“Innovative resources of modern science” (“Інноваційні ресурси сучасної науки”)*. *collective monograph* / Compiled by V. Shpak; Chairman of the
53. Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : *GS Publishing Services*, 2022. P. 48-58.
54. Череп А. В., Воронкова В. Г., Череп О. Г. Humanocracy as a factor of improving human resources management in organizations. *Humanities studies : Collection of Scientific Papers* / ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house “Helvetica”, 2022. 10 (87). С. 134-141.
55. Череп Алла, Калюжна Юлія, Череп Олександр, Воронкова Валентина. Гуманістичний підхід до управління персоналом організації та умови досягнення її сталого розвитку в умовах цифровізації. Цифрова трансформація соціоекономічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства» : *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2022 року* / Ред.-упорядник: д.філософ.н.,

- проф., В. Г. Воронкова. Львів-Торунь : Liga-Pres, 2022. С.499-506.
56. Череп Алла, Воронкова Валентина, Череп Олександр, Калюжна Юля, Андрукайтене Регіна. Людино-орієнтоване управління персоналом в умовах цифровізації: інтеграція гуманістичних цінностей та підходів. *Humanities studies: Collec. tion of Scientific Papers* / Ed.V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishinghouse "Helvetica", 2024. 18 (95). С. 176-188.
57. Череп О.Г., Воронкова В. Г., Беспалова С.С. Мотивація персоналу: від теорії до практики стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності. *Prospective directions of scientific and practical activity : collective monograph* /Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2023. С.57-64.
58. *Управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія і практика: колективна монографія* / За ред. д. філософ. н., проф. Воронкової В. Г., д. е. н., проф. Метеленко Н. Г.; МОН України, ЗНУ ІННІ. Запоріжжя : «Видавничий дім «Гельветика», 2021. 586 с.
59. *Цифрова трансформація промислового менеджменту: теорія і практика: монографія* / За ред. д.філософ.н., проф. Воронкової В. Г., д.е.н., проф. Метеленко Н. Г. Львів-Торунь : Liga-Pres, 2023. 816 с.
60. Цифрова трансформація соціоекономічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства. *Матеріали Міжнародної науково- практичної конференції 23-24 листопада 2022 року* / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Запоріжжя : Олді+, 2022.

Витяг із Закону України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII
Стаття 42. Академічна доброчесність

1. Академічна доброчесність – це сукупність етичних принципів та визначених законом правил, якими мають керуватися учасники освітнього процесу під час навчання, викладання та провадження наукової (творчої) діяльності з метою забезпечення довіри до результатів навчання та/або наукових (творчих) досягнень.

2. Дотримання академічної доброчесності здобувачами освіти передбачає:

- самостійне виконання навчальних завдань, завдань поточного та підсумкового контролю результатів навчання (для осіб з особливими освітніми потребами ця вимога застосовується з урахуванням їхніх індивідуальних потреб і можливостей);

- посилення на джерела інформації у разі використання ідей, розробок, тверджень, відомостей;

- дотримання норм законодавства про авторське право і суміжні права;

- надання достовірної інформації про результати власної навчальної (наукової, творчої) діяльності, використані методики досліджень і джерела інформації.

3. Порушенням академічної доброчесності вважається:

- академічний плагіат – оприлюднення (частково або повністю) наукових (творчих) результатів, отриманих іншими особами, як результатів власного дослідження (творчості) та/або відтворення опублікованих текстів (оприлюднених творів мистецтва) інших авторів без зазначення авторства;

- самоплагіат – оприлюднення (частково або повністю) власних раніше опублікованих наукових результатів як нових наукових результатів;

- фабрикація – вигадкування даних чи фактів, що використовуються в освітньому процесі або наукових дослідженнях;

- фальсифікація – свідомо зміна чи модифікація вже наявних даних, що стосуються освітнього процесу чи наукових досліджень;

- списування – виконання письмових робіт із залученням зовнішніх джерел інформації, крім дозволених для використання, зокрема під час оцінювання результатів навчання;

- обман – надання завідомо неправдивої інформації щодо власної освітньої (наукової, творчої) діяльності чи організації освітнього процесу; формами обману є, зокрема, академічний плагіат, самоплагіат, фабрикація, фальсифікація та списування;

- хабарництво – надання (отримання) учасником освітнього процесу чи пропозиція щодо надання (отримання) коштів, майна, послуг, пільг чи будь-яких інших благ матеріального або нематеріального характеру з метою отримання неправомірної переваги в освітньому процесі;

- необ'єктивне оцінювання – свідоме завищення або заниження оцінки результатів навчання здобувачів освіти.

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я Коробкіна Єлизавета Дмитрівна , студент(ка) 4 курсу, форми здобуття освіти бакалавру, спеціальності Промисловий менеджмент, академічна група 6.0730-ПМ, адреса електронної пошти elizavetamilkovich@gmail.com,

підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Управління людськими ресурсами на підприємстві»

відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений/ознайомлена;

- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

- згоден/згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата Підпис ПІБ (студент) Коробкіна Є.Д.

Дата Підпис ПІБ (науковий керівник) Воронкова В.Г.

