

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «Менеджмент проєктів і консалтинг»
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ 07 «Управління та адміністрування»
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «Менеджмент»

Форма навчання: очна(денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

ПРЕНДЕЛАС ЄВГЕНІЇ АНДРІЇВНИ

**НА ТЕМУ: «УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ
ДО СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН У БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Науковий керівник:

д.е.н., професор Верба Вероніка Анатоліївна

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК) протокол № 5 від 5 грудня 2023 р.

Завідувач кафедри

д.е.н., професор Сагайдак Михайло Петрович

Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Менеджмент проєктів і консалтинг
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми



Вероніка ВЕРБА
23 червня 2023 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри



Михайло САГАЙДАК
23 червня 2023р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Пренделас Євгенії Андріївни
денної форми навчання
на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи
на тему: «Управління залученістю персоналу до стратегічних змін у бізнес-організації»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «29» червня 2023 р. № 935-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах ТОВ «Текстиль Контакт»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні засади управління залученістю персоналу до стратегічних змін у бізнес-організації
Розділ 2	Аналітична характеристика економічної діяльності ТОВ «Текстиль Контакт» та оцінка практики управління залученістю персоналу
Розділ 3	Розробка проєкту з удосконалення методів управління залученістю персоналу в умовах запровадження стратегічних змін в ТОВ «Текстиль Контакт»

Об'єкт дослідження:	Процеси забезпечення успішного стратегічного розвитку бізнес-організації
Предмет дослідження:	Сукупність теоретико-методичних аспектів й прикладних рекомендацій з управління залученістю персоналу в умовах впровадження стратегічних змін
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	На основі узагальнення теоретико-методичних та прикладних аспектів розробити проект удосконалення управління залученням персоналу в умовах впровадження стратегічних змін на ТОВ «Текстиль контакт»

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

- Визначити сутність залученості персоналу, сучасні концепції та підходи до управління нею
- Проаналізувати методичний інструментарій для оцінювання залученості персоналу в умовах стратегічних змін
- Охарактеризувати управлінські інструменти підвищення залученості працівників бізнес-організації в умовах впровадження стратегічних змін

У розділі 2

- Виокремити світові та вітчизняні тренди текстильної галузі та виклики українських компаній в умовах стратегічних змін;
- Проаналізувати організаційно-економічний стан та вектори розвитку ТОВ «Текстиль Контакт»
- Оцінити практику управління залученістю працівників в контексті реалізації стратегічних змін на ТОВ «Текстиль Контакт»

У розділі 3

- Обґрунтувати напрями підвищення залученості працівників ТОВ «Текстиль Контакт».
- Розробити проект удосконалення методів управління залученістю працівників компанії та оцінити економічну доцільність його впровадження
- Розробити управлінські аспекти впровадження проекту удосконалення методів управління залученістю в умовах впровадження стратегічних змін

Завдання підготував науковий керівник



Вероніка Верба
«20» червня 2023 р.

Завдання одержав здобувач



Євгенія Пренделас
«19» червня 2023 р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота «Управління залученістю персоналу до стратегічних змін у бізнес-організації» містить 100 сторінок, 9 таблиць, 4 рисунки, список використаних джерел з 52 найменувань, додатки.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної магістерської роботи є процеси забезпечення успішного стратегічного розвитку бізнес-організації

Предметом дослідження кваліфікаційної магістерської роботи є сукупність теоретико-методичних аспектів й прикладних рекомендацій з управління залученістю персоналу в умовах впровадження стратегічних змін

Мета кваліфікаційної магістерської роботи - на основі узагальнення теоретико-методичних та прикладних аспектів розробити проєкт удосконалення управління залученням персоналу умовах впровадження стратегічних змін на ТОВ «Текстиль контакт».

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- Визначити сутність залученості персоналу, сучасні концепції та підходи до управління нею
- Дослідити методичний інструментарій для оцінювання залученості персоналу в умовах стратегічних змін
- Охарактеризувати управлінські інструменти підвищення залученості працівників бізнес-організації в умовах впровадження стратегічних змін
- Виокремити світові та вітчизняні тренди текстильної галузі та виклики українських компаній в умовах стратегічних змін;
- Проаналізувати організаційно-економічний стан та вектори розвитку ТОВ «Текстиль Контакт»
- Оцінити практику управління залученістю працівників в контексті реалізації стратегічних змін на ТОВ «Текстиль Контакт»
- Обґрунтувати напрями підвищення залученості працівників ТОВ «Текстиль Контакт».
- Розробити проєкт удосконалення методів управління залученістю працівників компанії та оцінити економічну доцільність його впровадження
- Сформулювати управлінські аспекти впровадження проєкту удосконалення методів управління залученістю в умовах впровадження стратегічних змін

Практичне значення отриманих результатів. Проведене дослідження спрямоване на розробку практичних рекомендацій, які дозволяють підвищити результативність управління рівнем залучення персоналу в умовах реалізації стратегічних змін з урахуванням особливостей організаційної культури та стратегічних векторів розвитку бізнес-організації. Результати аналітичного дослідження рівня залученості персоналу ТОВ «Текстиль контакт», проведене опитування та розроблені рекомендації мають сприяти зниженню опору у процесі реалізації стратегічних завдань розвитку та підвищенню результативності діяльності підприємства.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2023

Рік захисту роботи 2023.

Ключові слова: залученість персоналу, стратегічні зміни, оцінка рівня залученості персоналу, управління залученістю персоналу.

В І Д Г У К
на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача факультету економіки та управління,
спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійної програми «Менеджмент проєктів і консалтинг»

ПРЕНДЕЛАС ЄВГЕНІЙ АНДРІЙВИЧ
«УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ
ДО СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН У БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ»

1. Актуальність теми

В умовах зростаючої турбулентності, посилення невизначеності зростає потреба у швидкої адаптації до змін, актуалізується пошук нових методів та форм мотивації персоналу, його залученості до процесів стратегічних змін. Внаслідок полемічності підходів до визначення сутності залучення, його співвідношення з категоріями мотивація, лояльність, ролі цих інструментів у системі управління персоналу, а також методів виміру та критеріїв оцінювання рівня залученості персоналу представлене дослідження має науково-методичну цінність. Для більшості бізнес-організацій, які стоять перед вирішенням складної задачі забезпечення успішного впровадження стратегічних змін питання управління залученістю розглядаються як першочергові. Для ТОВ «Текстиль Контакт», яка є лідером текстильної галузі, постійно демонструє розробку і впровадження інновацій та безперервний процес розвитку управління стратегічними змінами набувають особливої актуальності. Без підтримки та залученості персоналу до процесів змін практично не можливо очікувати досягнення успішної реалізації стратегічних завдань. Це обумовлює важливість та практичну цінність поставлених завдань дослідження.

2. Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи

Слід зазначити, що за змістом представлена кваліфікаційна магістерська робота відповідає структурі та завданням дослідження. Авторкою чітко вибудовано логічний взаємозв'язок об'єкту, предмету, мети, завдань і висновків дослідження, що підтверджує високий структурно-композиційний рівень представленої роботи. В роботі представлено узагальнення концептуальних підходів до сутності категорії «залученість персоналу», методичних аспектів аналізу та можливих критеріїв оцінювання залученості та підходи щодо рівня її посилення.

Для дослідження обрано адекватний методичний інструментарій, використана релевантна інформаційна база для оцінювання рівня залученості персоналу магазинів ТОВ «Текстиль Контакт», виявлення слабких місць, передумов та можливостей посилення управління залученості в процесі реалізації стратегічних цілей. Представлені акторкою заходи посилення рівня залученості мають практичну спрямованість.

3. Наявність самостійних розробок автора.

Серед авторських здобутків прикладного характеру слід відмітити проведений комплексний аналіз стану та перспектив розвитку текстильного ринку, трендів, що обумовлюють розвиток компанії, виявлення перспектив та напрямів розвитку, які будуть обумовлювати напрями проєктів стратегічних змін ТОВ «Текстиль Контакт».

Глибоке розуміння специфіки діяльності компанії, специфіки організаційної побудови, корпоративної культури, стратегічних завдань дозволили автору ґрунтовно провести аналіз, сфокусувавши увагу на стратегічний контекст діяльності компанії. Опис драйверів розвитку та ідентифікація етапів, які пройшла у розвитку компанія ТОВ «Текстиль Контакт», дозволило виявити

передумови та ризики стратегічних змін. В роботі представлена аналітична характеристика HR-стратегії та оцінка успішності її реалізації. Серед ключових проблем реалізації стратегічних завдань компанії було визначено суттєвий опір змінам, який обумовлений відсутністю достатнього рівня залученості персоналу компанії у процеси розвитку. Аналіз причин досить низького рівня залученості досліджувався відповідно до робочих гіпотез, методичного інструментарію, який був розроблений на основі методики опитування Gallup Q12. Аналіз практики управління системами мотивації, залученості персоналу дозволив виявити проблемні управлінські аспекти. Найбільш цінним здобутком автора є проведення емпіричних досліджень щодо оцінювання рівня залученості персоналу магазинів мережі «Текстиль контакт», в якому прийняло участь понад 100 респондентів, висновки автора щодо рівня залученості. Особливо цінним є визначення тих чинників, які знижують загальний рівень залученості різних груп персоналу (в залежності від їх віку), що дозволило виявити потенційні напрями покращення системи управління персоналом в сфері його залучення.

За результатами проведених досліджень автором обґрунтовано пропозиції по підвищенню рівня залученості в умовах стратегічних змін. Визначено бажаний стан до якого має прийти організація за запитом, виокремлені цілі та індикатори успіху змін, що відбудуться по підвищенню рівня залученості. Створено план заходів, з урахуванням пріоритетних зон розвитку.

Серед недоліків проекту слід визначити відсутність визначення та порівняльної характеристики альтернативних варіантів щодо вирішення поточної проблеми та розрахунків для оцінювання фінансових параметрів впровадження проекту. Рекомендації автора щодо змін у системі управління залученням представлена як портфель заходів.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій

Роботу вирізняє високий дослідницький рівень, вміння автора критично аналізувати, узагальнювати та систематизувати концептуальні та методичні підходи у сфері дослідження. Прикладні розробки автора в аналітичній частині роботи, проведена організаційна діагностика ТОВ «Текстиль Контакт», оцінювання практики управління залученістю персоналом до стратегічних змін, розробка пропозицій щодо її посилення через програму залученості, особливість якої є фокус на різні вікові групи працівників

5. Зауваження.

Розроблені пропозиції спрямовані на посилення рівня залученості персоналу, проте в 3 розділі практично не приділено увагу рекомендаціям щодо змін у системі управління цими процесами. Розуміючи всю складність проведення економічних оцінок проектів розвитку у сфері управління персоналом, обчислення фінансових результатів, доцільно було б навести аргументацію проведених розрахунків щодо наведених даних приросту доходів від реалізації проекту

6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи

Подана кваліфікаційна магістерська робота «Управління залученістю персоналу до стратегічних змін у бізнес-організації» являє собою самостійно виконане дослідження, яке свідчить про високий професійно-кваліфікаційний рівень авторки, глибоке розуміння специфіки діяльності ТОВ «Текстиль Контакт» та напряму дослідження. Під час підготовки роботи здобувачка виявила дослідницькі здібності, цілеспрямованість на результат. За результатами досліджень були підготовлені тези доповіді «Методичний інструментарій для оцінювання залученості персоналу: порівняльна характеристика та сфери застосування», які були представлені на Всеукраїнській науковій конференції «Менеджмент виклики та перспективи» 17 листопада 2023 р. у м. Києві.

КМР виконана відповідно до вимог, методичних принципів із застосування релевантного

методичного апарату та аналітичного інструментарію. Теоретико-методичні положення, аналітичний розділ та розроблені рекомендації являють собою оригінальні авторські розробки, пропозиції базуються на актуальній релевантній методологічній та інформаційній базі. Ураховуючи вищезазначене вважаю, кваліфікаційна магістерська робота **Пренделас Євгенії Андріївни** «Управління залученістю персоналу до стратегічних змін у бізнес-організації» може бути допущеним до захисту перед експертною комісією з попередньою оцінкою за її якість у сумі 52 бали з 60 максимально можливих.

Науковий керівник,
професор кафедри менеджменту,
доктор екон. наук, професор



В.А.Верба

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача вищої освіти

Пренделас Євгенії Андріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема

«Управління залученістю персоналу до стратегічних змін у бізнес-організації»

Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи і доцільність її розроблення

Кваліфікаційна магістерська робота є змістовною самостійною науковою роботою, яка написана відповідно до обговорених заздалегідь запитів компанії. У ній враховані тенденції текстильної галузі та сучасного бізнесу, зокрема розвитку та зростання співробітників компанії. Обрана тема є актуальною для вивчення менеджерами компанії в умовах постійних стратегічних змін бізнес-середовища.

Якість проведеного дослідження

Кваліфікаційна магістерська робота виконана комплексно та згідно визначених вимог, за рахунок розкритої теми дипломної роботи. У ній проаналізовано сучасний стан компанії, продіагностовано наявний рівень залученості персоналу, запропоновано підхід до покращення з урахуванням особливостей проведеного дослідження, розроблено комплекс змін, що приведуть до підвищення рівня залученості в умовах стратегічних змін та визначено ключові рушійні сили та стримуючі сили, які важливо враховувати при розробці проектів. Унаочнені матеріали дослідження та рекомендації сприятимуть до майбутньої розробки стратегії компанії.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи

У роботі проаналізовано інформацію надану в інтерв'ю, використане для опису сучасного стану проведене дослідження в компанії та зроблені якісні та кількісні висновки. У описі проекту удосконалення методів залученості наявні різносторонні методи аналізу для створення рекомендацій щодо впровадження змін. Вони враховують особливості поколінь, що працюють в компанії, стримуючі та рушійні сили проекту та врахування реакції на зміни стейкхолдерів проекту. У науковій роботі студентка опиралася на дослідження Gallup, яке має доказовий характер, що надає чіткого розуміння майбутніх результатів змін.

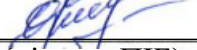
Зауваження

У роботі багато уваги приділено соціально-психологічним чинникам та методам підвищення рівня залученості, а економічній доцільності впроваджених змін їй приділено менше, що теж є важливим для доказовості необхідності запропонованих стратегічних змін. Проте це не критично вплинуло на отриману цінність від проведеного дослідження.

Практична значимість висновків і рекомендацій

Результати дослідження свідчать про персональний підхід до компанії, з урахуванням особливості її галузі та організаційної культури. Запропоновані заходи стануть хорошим підґрунтям для фокусу у розробці нової стратегії компанії у майбутньому.

Місце роботи та посада рецензента **ТОВ «Текстиль Контакт», HR-директор**

Науковий ступінь, учене звання (за наявності) _____  **Татарінова О. Г.**
(підпис, ПІБ)

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1	7
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ДО СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН У БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1 Сутність залученості персоналу, сучасні концепції та підходи до управління нею	7
1.2 Методичний інструментарій для оцінювання залученості персоналу в умовах стратегічних змін	13
1.3 Управлінські інструменти підвищення залученості працівників бізнес-організації в умовах впровадження стратегічних змін	19
РОЗДІЛ 2	23
АНАЛІТИЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТЕКСТИЛЬ КОНТАКТ» ТА ОЦІНКА ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ	23
2.1. Аналіз світових та вітчизняних трендів текстильної галузі та викликів українських компаній в умовах стратегічних змін	23
2.2. Аналіз організаційно-економічного стану та векторів розвитку ТОВ «Текстиль Контакт»	26
2.3. Оцінка практики управління залученістю персоналу ТОВ «Текстиль Контакт»	31
РОЗДІЛ 3	43
РОЗРОБКА ПРОЄКТУ З УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЗАПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН У ТОВ «ТЕКСТИЛЬ КОНТАКТ»	43
3.1 Обґрунтування напрямів підвищення рівня залученості працівників ТОВ «Текстиль Контакт»	43
3.2 Розробка проєкту удосконалення методів управління залученістю персоналу в умовах стратегічних змін	60
3.3 Заходи для вдосконалення управлінських аспектів впровадження проєкту удосконалення методів управління залученістю	69
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ	87
ДОДАТОК А	87
ДОДАТОК Б	96
ДОДАТОК В	99
ДОДАТОК Г	100

ВСТУП

Актуальність. У сучасному світі ділових відносин і глобалізованому ринку конкуренції успіх будь-якої організації в значній мірі залежить від її здатності сформувати людський капітал. Залученість персоналу відіграє ключову роль у продуктивності, інноваційності та розвитку підприємства. Тому наразі важливим завданням роботодавця є не лише залучити в компанію висококваліфікованих співробітників, але й створити передумови для реалізації їх потенціалу, прагнення досягати спільних стратегічних завдань.

Залученість персоналу в умовах стратегічних змін є актуальним напрямком досліджень, оскільки воно дозволяє визначити фактори, що впливають на мотивацію, задоволення та продуктивність працівників, які повинні адаптуватися до нових умов роботи. Залученість персоналу також сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, збереженню та розвитку його інтелектуального капіталу, покращенню якості обслуговування клієнтів та інших зацікавлених сторін.

В Україні дослідження чинників мотивації персоналу, рівня його задоволеності та залученості не мають системного характеру ані на корпоративному, ані на регіональному рівнях. Відсутність практики проведення такого роду досліджень пояснюється низькою причин, зокрема 1) досить низькою (не розвиненою) культурою обґрунтування управлінських рішень на стратегічному та операційному рівнях на об'єктивних даних за результатами досліджень; 2) складністю застосування аналітичного інструментарію в системі управління персоналом внаслідок слабкого методичного підґрунтя та інформаційної бази; 3) значним рівнем закритості компанії у питаннях People Management, що ускладнює можливість проведення бенчмарку вітчизняної практики. Тому питання оцінювання рівня залученості та пошук методів його підвищення є надзвичайно актуальною сферою дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методичні аспекти залученості персоналу вивчали вітчизняні та закордонні науковці, серед яких Г. Бей, Н. Лисиця та Н. Войтович, А. Колот, Л. Щетініна, М. Ватсон, М. Бакінгем, Е. Декейн, П. Ленсіоні та Т. Раттан, В. Шауфелі, А. Баккер та Ф. Рейнгольд. Вони розглядали питання залученості персоналу в умовах стратегічних змін базуючись на таких поняттях, як стратегічне управління персоналом, організаційна культура, організаційне навчання, опір змінам, комунікація, лояльність.

Мета магістерської роботи - на основі узагальнення теоретико-методичних та прикладних аспектів розробити проєкт удосконалення управління залученням персоналу умовах впровадження стратегічних змін на ТОВ «Текстиль контакт».

Для досягнення мети поставлено такі *завдання*:

- Визначити сутність залученості персоналу, сучасні концепції та підходи до управління нею
- Дослідити методичний інструментарій для оцінювання залученості персоналу в умовах стратегічних змін
- Охарактеризувати управлінські інструменти підвищення залученості працівників бізнес-організації в умовах впровадження стратегічних змін
- Виокремити світові та вітчизняні тренди текстильної галузі та виклики українських компаній в умовах стратегічних змін;
- Проаналізувати організаційно-економічний стан та вектори розвитку ТОВ «Текстиль Контакт»
- Оцінити практику управління залученістю працівників в контексті реалізації стратегічних змін на ТОВ «Текстиль Контакт»
- Обґрунтувати напрями підвищення залученості працівників ТОВ «Текстиль Контакт».

- Розробити проєкт удосконалення методів управління залученістю працівників компанії та оцінити економічну доцільність його впровадження
- Сформувати управлінські аспекти впровадження проєкту удосконалення методів управління залученістю в умовах впровадження стратегічних змін

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення успішного стратегічного розвитку бізнес-організації. *Предметом дослідження* є сукупність теоретико-методичних аспектів й прикладних рекомендацій з управління залученістю персоналу в умовах впровадження стратегічних змін.

Робоча гіпотеза дослідження. Останні дослідження, компанії Gallup показали, що залученими себе вважають 22% опитаних, а глобально у світі – 23% залученості персоналу. Чисельними дослідженнями доведено, що між рівнем залученість та продуктивністю праці є тісний зв'язок. З огляду на високі ризики успішного впровадження стратегічних змін на підприємстві внаслідок високого опору змінам, вважаємо що управління залученістю персоналу має сприяти зростанню його прихильності до стратегічних ідей розвитку, активної участі у процесах управління. Впровадження у систему управління персоналом практик залучення буде сприяти зростанню відданості, продуктивності, мотивації досягнення поставлених стратегічних цілей підприємства.

Методи дослідження. Для дослідження цієї проблеми застосовуються різноманітні методи: аналіз і синтез, порівняльний аналіз, аналіз документальних джерел, аналіз статистичних даних, соціологічне опитування, інтерв'ювання, експертна оцінка та інші.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Теоретична значущість роботи полягає у проведенні аналізу сучасних поглядів на питання залученості, її концепцій та стратегій впровадження. Методична значущість

магістерської полягає у розгляді найбільш поширених інструментів вимірювання залученості персоналу, їх мету та доцільність використання у сучасних умовах для запитів компанії.

Практичне значення отриманих результатів. Проведене дослідження спрямоване на розробку практичних рекомендацій, які дозволяють підвищити результативність управління рівнем залучення персоналу в умовах реалізації стратегічних змін з урахуванням особливостей організаційної культури та стратегічних векторів розвитку бізнес-організації. Результати аналітичного дослідження рівня залученості персоналу ТОВ «Текстиль Контакт», проведене опитування та розроблені рекомендації мають сприяти зниженню опору у процесі реалізації стратегічних завдань розвитку та підвищенню результативності діяльності підприємства.

Інформаційною базою дослідження є результати наукових досліджень вітчизняних і закордонних вчених, що присвячені питанням залученості персоналу, мотивації, трендам менеджменту персоналу, а також звіти, рейтинги та галузеві огляди консалтингових і дослідницьких агенцій, наукові публікації в періодичних виданнях та мережі Інтернет, статистична інформація та звітність компанії «Текстиль Контакт», а також результати проведеного дослідження персоналу ритейлингового напрямку магазинів компанії у Києві «ТК-Маркет».

Апробація результатів дослідження. Основні положення й результати аналітичних досліджень викладені у тезах на Всеукраїнської наукової конференції «Менеджмент виклики та перспективи» 17 листопада 2023 р. у м. Києві [52].

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ДО СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН У БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність залученості персоналу, сучасні концепції та підходи до управління нею

Залученість персоналу – це стан, у якому співробітники відчують себе пов'язаними з організацією, її метою і цілями. Це включає в себе внутрішню мотивацію, відчуття задоволення роботою та бажання внести свій внесок в досягнення успіху компанії. Залученість персоналу визначається рівнем захопленості та відчуття приналежності до організації.

Внаслідок історичного розвитку ставлення до працівників та підходу до їх ототожнення себе з тією організацією, де вони працюють сформувалося декілька суміжних термінів, які, здавалося б, відображають одне й те ж явище, але мають різну суть. На рівні з «залученістю», науковці розглядали «лояльність», «мотивацію» та «задоволення». Л. В. Щетініна визначає, що задоволеність працею – це оцінювання співпадіння вимог працівника, які він ставить до свого трудового життя (умов праці, оплати праці, характеру та змісту праці) з реальною ситуацією в організації (можливістю їх задовольнити) [1] А. Трофімов у своїй роботі аналізував декілька різних термінів лояльності, але на нашу думку найкращим є визначення Л. Портера, який вважає, що лояльність – це готовність працівника докладати великих зусиль в інтересах організації, велике бажання залишатися у цій компанії, прийняття основних її цілей і цінностей [2] В свою чергу Д. Гоулман розглядав мотивацію як пристрасть до роботи з причин, що не обмежуються грошами або статусом та спроможність енергійно та наполегливо досягати цілей [3]. З цього можна зробити висновок, що кожне із визначень відображає співпадіння особистого погляду людину на власну

професійну реалізацію та позиціонування своєї ролі з інтересами та можливостями компанії.

Після розгляду терміну залученості більш детально, у нас сформувався висновок, що залученість включає у себе аспекти всіх попередньо згаданих термінів та є комплексним підходом до управління персоналом.

Зокрема, Н. Лисиця та Н. Войтович вважають, що залученість – це емоційний та інтелектуальний стан, характерний для працівника, що мотивує виконувати свою роботу якнайкраще та передбачає тривалу концентрацію на вирішенні завдань, що приносять додатковий ефект для організації [с. 108; 4]. Автори акцентують увагу на вигодах компаній від високого рівня залученості: «залученість є важливим фактором успішності будь-якої сучасної організації, що прагне до інтенсивного розвитку, зниження витрат і підвищення ефективності на всіх рівнях її діяльності та пов'язана з бізнес-результатами» [с. 109; 4]. Т. Ніколіч також акцентує увагу на залученості працівників як підкресленої емоційної прихильності, яку співробітники відчувають до своєї організації, що посилена раціональними причинами, які спонукають їх докладати додаткових зусиль для надання якісного обслуговування клієнтам організації. [с. 611; 5]. На думку Щетініної Л. В. та Яструбинської А. Є., залученість працівників можна визначити як певну оцінку взаємовідносин «співробітник – компанія», що показує, чи готовий співробітник докладати більше зусиль, виходити за рамки своїх функціональних обов'язків, працювати в компанії якомога довше та рекомендувати свою компанію як надійного, хорошого роботодавця. Залучений співробітник – це такий, який відчуває емоційну приналежність до компанії, відчуває себе частиною єдиного механізму, який працює задля досягнення спільної мети [с. 261; 1]. У цих дослідженнях науковці корелюють емоційний стан співробітника до коефіцієнту принесення успіху компанії.

Бей Г. В. узагальнює, що теорія залученості полягає в тому, що «головним завданням лідера організації стає створення такої атмосфери на підприємстві, при якій

співробітники могли б демонструвати максимальну продуктивність, були б на своїх робочих місцях не тільки тому, що зобов'язані, але і за власним бажанням» [с. 9; 6]. Водночас автор переважно зосереджується на системах мотивації та розвитку персоналу для формування високого рівня залученості. Зокрема, зазначає, що підвищення залученості персоналу через систему мотивації має забезпечувати працівнику реалізацію його внутрішніх стимулів за рахунок таких підсистем, як матеріальне заохочення, комунікації, організаційна культура, делегування повноважень та постановка цілей, позитивний імідж підприємства, уособлення працівника як особистості [с. 10; 6]. Однією з ключових характеристик залученого персоналу є відчуття важливості власної ролі та можливості для особистого та професійного росту. Залучені співробітники зазвичай проявляють більше ініціативи, працюють більше інтенсивно і сприяють досягненню цілей організації. З цього можемо зробити висновок, що залученість розглядається як якісна перевага організації, яку вона має створити для привабливості професійних кадрів.

Виходячи зі здійсненого теоретичного аналізу та цілей дослідження під залученістю персоналу будемо розуміти соціально-психологічний феномен взаємовідносин компанії та її персоналу, який проявляється у високому рівні віддачі та продуктивності працівників, їх ініціативності та емоційній прихильності до компанії, прагненні до постійного розвитку та професійного зростання, збільшенні власного внеску у досягнення цілей розвитку компанії та її конкурентоспроможності. Залученого працівника можна порівняти з підприємцем, адже він сприймає успіх компанії як власний і докладає значно більших зусиль, щоб компанія процвітала, ніж просто найманий працівник.

Навколо формування залученості почали розроблятися різні підходи та концепції. Концепція залученості працівників привернула значну увагу в останні роки через її доведений вплив на ефективність організації та ділову досконалість. Залученість працівників – це не просто модне слово; це суть створення вмотивованої

та продуктивної робочої сили. Насправді, у прикладному світі праці розвиток залученості працівників вважається найбільш важливим завданням, що стоїть перед організаціями сьогодні. Залучаючи працівників, організації можуть розкрити їхній повний потенціал і використати їхні навички та таланти для досягнення цілей організації. Однією з ключових переваг залученості персоналу є його позитивний вплив на добробут працівників. Залучені працівники з більшою ймовірністю будуть з ентузіазмом ставитися до своєї компанії, відчуватимуть, що їхній внесок цінується, і матимуть вищий рівень задоволеності роботою [7].

Діяльність з формування залученості персоналу, управління поведінкою і культурою відображає міру, в якій організація може встановлювати норми і моделі поведінки для персоналу, залучати й утримувати працівників, давати їм відчуття, що вони здійснюють свій внесок у щось значуще. Зберігати зацікавленість і позицію співробітників, щоб досягти успіху, саме по собі є складним завданням. Але в сучасному світі це ще складніше, оскільки перед лідерами стоїть завдання залучати та мотивувати своїх людей, реагуючи на руйнівні зміни на робочому місці. Бізнес-середовище розвивається, а технології змінюють спосіб нашої співпраці та взаємодії. Робоча сила також змінюється: працівники стають дедалі різноманітнішими, мобільнішими та віддаленими — все це відбувається в умовах швидкої глобалізації.

Враховуючи, що для значної частини підприємств проблемою став пошук висококваліфікованих, досвідчених, в окремих випадках вузькопрофільних фахівців, особливого значення набули персонал-технології підбору та найму персоналу: хедхантинг, рекрутинг, скрининг, прямий пошук, «плетіння мереж», використання яких дає змогу підприємствам знайти та найняти на роботу компетентних та досвідчених фахівців нового типу, які мають багатий досвід роботи, високу кваліфікацію та репутацію. У зарубіжній науковій літературі дедалі більше з'являється досліджень процесів залученості персоналу, формування підходу

управління персоналом на основі високої залученості (high involvement approach to HRM або H^IHRM). H^IHRM системи прагнуть «завоювати серця і уми» співробітників, а не просто, спонукати їх до дотримання правил роботи, встановлених керівниками [с. 30; 8].

Управління залученістю персоналу вимагає систематичного підходу. Один із підходів - це проведення регулярних оцінок та опитувань співробітників для вимірювання рівня залученості і виявлення можливих проблемних ситуацій. Ці дані дозволяють керівництву приймати конкретні заходи для покращення ситуації.

Ще одним підходом є надання співробітникам можливостей для саморозвитку. Організації можуть забезпечувати доступ до навчальних ресурсів, тренінгів та інших ініціатив, які сприяють розвитку професійних навичок.

Огляд досліджень показує, що залучення персоналу цілком піддається оцінці та адмініструванню. Але, щоб успішно керувати залученістю персоналу, необхідно дотримуватися кількох умов. Основне - підвищувати довіру до керівництва компанії та давати співробітникам можливість зрозуміти напрями та цілі розвитку організації. Оскільки уособленням компанії є її керівник і на нього, як правило, дорівнює весь колектив підприємства від керівників підрозділів до рядових виконавців, його участь у формуванні залученості персоналу не є рекомендацією, а однією з вимог.

Персонал, крім того, має чітко бачити залежність між умовами своєї роботи, кар'єрою, заробітною платою та успішністю компанії, стабільністю її становища на ринку. До важелів управління залученням відносять перспективу розвитку. HR слід враховувати, що формування залученості у співробітників необхідно здійснювати з урахуванням індивідуальних особливостей, життєвих цінностей та потреб кожного з них. Але є й загальні рекомендації:

- у співробітників має бути право голосу та можливість бути почутим, щоб кожному з них хотілося проявити себе і, отже, якомога повніше розкрити свій професійний та особистісний потенціал;
- справедлива та відкрита система оплати праці та розподілу нематеріальних стимулів дозволить кожному співробітнику чітко бачити взаємозв'язок між своїм вкладом у загальну справу та одержуваною винагородою;
- система нематеріальних стимулів має бути адаптована до реальних потреб співробітників, враховувати їх переваги;
- можливість розвитку та зростання, впровадження на підприємстві освітніх програм та програм підвищення кваліфікації, що допомагають досягненню цих цілей;
- там де немає необхідності в суворій ієрархії та командному стилі управління, демократизм у спілкуванні та поважне ставлення до всіх співробітників, незалежно від посади, мають позитивний ефект.

Дослідження залученості персоналу мають велике значення для розуміння її впливу на результативність організації. Наприклад, за результатами дослідження, проведеного компанією Gallup, виявлено, що організації з високим рівнем залученості персоналу мають вищий рівень прибутку, більшу вірогідність збереження клієнтів та менше втрати співробітників [9].

Крім того, успішним прикладом є досвід компанії ІТExpert, де було досягнуто високого рівня залучення співробітників завдяки відкритому та підтримуючому робочому середовищу, а також можливостям для саморозвитку [10].

Опитування працівників, проведені компанією Нау Group, показують, що працівники з високим рівнем залученості можуть впливати на ефективність, підвищуючи свої результати до 30%, при цьому працівники з високим рівнем

залученості в 2,5 рази частіше перевищують очікувані показники ефективності, ніж їх колеги з низьким рівнем залученості [11].

Залученість персоналу є ключовим чинником успіху сучасних організацій. Розуміння сутності залученості, використання сучасних концепцій та підходів до управління залученістю персоналу допомагають підвищити продуктивність та досягнути конкурентних переваг. При цьому важливо враховувати індивідуальні особливості співробітників та створювати для них комфортні умови роботи.

Отже, ми можемо зробити висновок, що залучений персонал – це не лише робоча сила, але й цінний ресурс, який може призвести до успіху і стабільності організації в сучасному конкурентному світі. Управлінцям важливо розуміти, що впроваджуючи заходи для підвищення залученості, це забезпечить не тільки лояльний персонал, а й вплине на рівень дохідності, мотивації до залучення клієнтів та зменшення нещасних випадків на роботі.

1.2 Методичний інструментарій для оцінювання залученості персоналу в умовах стратегічних змін

У сучасному світі ділових відносин і глобалізованому ринку конкуренції успіх будь-якої організації в значній мірі залежить від її здатності сформувати людський капітал. Залученість персоналу відіграє ключову роль у продуктивності, інноваційності та розвитку підприємства. Тому наразі важливим завданням роботодавця є не лише залучити в компанію висококваліфікованих співробітників, але й створити передумови для реалізації їх потенціалу, прагнення досягати спільних стратегічних завдань.

В Україні дослідження чинників мотивації персоналу, рівня його задоволеності та залученості не мають системного характеру ані на корпоративному,

ані на регіональному рівнях. Відсутність практики проведення такого роду досліджень пояснюється низькою причин, зокрема: 1) досить низькою (не розвиненою) культурою обґрунтування управлінських рішень на стратегічному та операційному рівнях на об'єктивних даних за результатами досліджень; 2) складністю застосування аналітичного інструментарію в системі управління персоналом внаслідок слабого методичного підґрунтя та інформаційної бази; 3) значним рівнем закритості компанії у питаннях People Management, що ускладнює можливість проведення бенчмарку вітчизняної практики. Тому питання оцінювання рівня залученості та пошук методів його підвищення є надзвичайно актуальною сферою дослідження.

Розуміння чинників мотивації персоналу, факторів, що підвищують рівень його залученості та можливість створювати дієві стимули для досягнення поставлених завдань є важливим аспектом діяльності менеджерів організації, які мають сформулювати дієву систему впливу на рівень залученості співробітників. Для формування такої системи важливим етапом є розробка методичних підходів для виміру рівня залученості, аналітичних інструментів та інформаційної бази для проведення досліджень. Основною складністю таких досліджень є міждисциплінарність, оскільки вони мають поєднати методи економічної аналітики управлінських рішень, соціології та психології. З огляду на відсутність у науковому середовищі спільного погляду на зміст категорії залученість та підходів його виміру, у цій статті маємо узагальнити методичний інструментарій оцінювання залученості персоналу, провести порівняльну характеристику методів оцінювання та визначити умови практичного застосування різних методик [52].

На сучасному етапі розвитку економічної науки ключовим фактором успіху будь-якої організації, поряд із передовими технологіями, є її персонал, який розглядається як найцінніший ресурс, людський капітал організації. Тому керівництво організації повинне створити всі необхідні умови для того, щоб максимально розкрити і та спрямувати у розвиток його потенціалу. Величезну роль тут відіграє матеріальне і моральне заохочення, або мотивація праці [12].

Узагальнення наукових праць, що присвячені питанням оцінювання мотивації та залученості персоналу [1, 4, 5, 13] дає можливість зробити висновки про домінування методів опитування (інтерв'ювання) або спостереження, що обумовлює суб'єктивність отриманих результатів. Найпопулярніші методи оцінювання залученості персоналу: проведення стандартизованих психологічних тестів та опитувань у форматі інтерв'ю, аналіз продуктивності за допомогою показників, метод 360 градусів, метод стандартних оцінок тощо

Метод опитування співробітників є одним із найпоширеніших методів, який допомагає зрозуміти, як співробітники сприймають свою роботу, корпоративну культуру, управління, свою роль у компанії тощо. Традиційними формами опитувань є анкетування та інтерв'ювання. Дані форми можуть проводитись як у вигляді тестів, у яких працівник обирає і оцінює, наприклад, із запропонованих варіантів найважливіше для себе. Також задаються прямі питання, що стосуються робочих умов, симпатій та антипатій у відносинах з колегами, стилю керівництва та ін. Цей метод завдяки своїй доступності та простоті проведення відносно інших методів, широко використовується на практиці та постійно вдосконалюється. Обмеженням таких опитувань є суб'єктивізм інтерв'ювання, адже те чи будуть поставлені уточнюючі питання, хто його проводитиме залежать результати дослідження. Проте опитування дозволяють акумулювати масовий матеріал, дізнатися думку колективу та окремих осіб. Оцінюючи рівень достовірності оцінювання залученості персоналу методом інтерв'ювання маємо визнати, що відповіді можуть бути соціально бажаними та нещирими, що не дасть можливості перевірити гіпотезу належним чином.

До цього методу слід додати схожий за вірогідністю отримання надійних результатів – *метод спостереження*. Це цілеспрямоване, за попередньо розробленим планом, фіксування досліджуваних явищ з метою їх наступного аналізу й використання для потреб практичної діяльності. Його обмеженням є те, що наявність консультанта, який проводить таке дослідження вже є викривленням результатів. Якщо розглядати цей метод як спосіб збору спостережень від інших

співробітників, то так – з одного боку ми отримуємо результат, але з іншого це буде суб'єктивний погляд працівника з передачею інформації після його внутрішньої оцінки.

Для того, щоб надати методу спостереження більшої надійності та об'єктивності був розроблений **метод 360-градусного відгуку**. Він був розроблений для збору зворотного зв'язку від колег, керівників та інших осіб, які працюють з певним працівником. У цьому випадку ми зможемо говорити про відображення картини наближеної до реальної, але це потребуватиме більших затрат часу.

Якщо використати метод опитування разом з проведенням **стандартизованих тестів**, то ми отримаємо перевірку отриманих результатів та відображення кореляцій між відповідями тестування та питань інтерв'ю. Стандартизовані тести дозволяють отримати кількісну базу оцінок, за якими можна провести порівняння поодиноких показників із середніми показниками та виявити певні тенденції. До недоліків психологічних тестів можна віднести здатність досліджуваного вплинути на результати тестування відповідно до загальноприйнятих характерологічних рис особистості. У ситуації, коли випробувані знають зміст тестів чи критерії оцінки якостей особистості, ці похибки збільшуються. Цього явища можна уникнути обравши для проведення методики, що мають «шкалу брехні», яка за допомогою включених у загальну кількість питань відповідей дасть можливість оцінити отриманий результат як той, що можна брати до уваги. До того ж, такі стандартизовані тести мають пройти процедуру валідазації та надійності, що теж вкаже на те, наскільки результати проведеного дослідження можна екстраполювати на працівників усієї організації.

Не менш об'єктивними, на нашу думку, є **метод стандартних оцінок**, який спирається на показники ефективності операційної діяльності. В його рамках може бути відслідковано: розрахунок показників продуктивності праці, розрахунок коефіцієнтів випередження графіка робіт та ін. Діагностика цих показників дає можливість зрозуміти наскільки залученим є працівник у виконання своїх обов'язків

належним чином. Незважаючи на те, що даний метод дуже ефективний (особливо в комплексній оцінці), підхід до інтерпретації результатів вимагає компетенцій та розуміння правильного опису їх для формування остаточних висновків [14].

Цей список методів варто доповнити методичними розробками, які виникли та розвиваються з 50-60х років минулого століття. Більшість з них отримали апробацію та знайшли позитивний відгук при застосуванні у практиці оцінювання залученості в компаніях, що дозволило сформувати базу для порівняння рівня залученості, дослідження динаміки та оцінки впливу різних чинників на респондентів різних компаній, створити певний бенчмарк для фахівців з управління персоналом та топ-менеджменту.

Для фокусування вищеописаних методів оцінювання рівня залученості в 2004 році В. Шауфель та А. Баккер розробили методику стандартизованого тесту **Утрехтська шкала залученості до роботи (Utrecht Work Engagement Scale)** [15], з детальним чек листом для проведення опитування і створення шкали виміру рівня залученості за трьома критеріями: енергійність, відданість та поглиненість роботою. Кожного з респондентів просять оцінити частоту, з якою вони стикаються з кожним з 17 пунктів опитувальника у своїй повсякденній роботі. З 17 пунктів 6 стосуються енергійності, 5 - відданості та 6 - поглиненості. І хоч авторів пізніше розкритикували [16] за недостатність поведінкового аспекту у питаннях опитувальника, цей метод досі широко використовують для відслідковування у сфері медицини та освіти.

Розвиток ідеї оцінювання різних рівнів та аспектів залученості отримав у роботі Б. Річа, Дж. Лепайна та Е. Кроуфорда [17] Вони розробили **Шкалу залученості до роботи (Job Engagement Scale)**. Цей інструмент вимірює залученість на основі визначення В. Кана [18], який розрізняє 3 аспекти залученості - афективний, когнітивний та фізичний. Шкала складається з 18 пунктів – по 6 на кожен аспект, де респондентів просять оцінити, наскільки вони згодні з твердженнями, представленими в кожному з пунктів, за шкалою від 1 (повністю не згоден) до 5 (повністю згоден). Ця методика відкриває більше можливостей застосування у сферах,

таких як громадські організації, компанії у галузі туризму, охорона здоров'я, наукові інститути тощо. Вона дозволяє у результаті отримати не тільки рівень залученості, а й те наскільки працівники емоційно та інтелектуально є залученими до своєї діяльності, що є важливим фактором для їхньої продуктивності та задоволеності від роботи. Серед недоліків цього інструменту є те, що поняття залученості в тому не диференціюється на мотивацію, задоволення, захоплення та залученість, тому це важливо врахувати перед проведенням.

Методологія eNPS стане наступним предметом нашого розгляду. Цей метод був сформульований Ф. Рейгельдом, який у своїй статті «Єдине число, яке вам потрібно для зростання» [19] презентував гіпотезу про те, що компаніям не потрібні дорогі опитування, що важко проводяться та потребують багато ресурсів. Що достатньо поставити лише одне питання. Згодом цю методику почали проводити і задля оцінки лояльності працівників до організації. Визначається одне питання, як пріоритетне для дослідження, і за його допомогою управлінці мають змогу виміряти загальний стан задоволеності працівників. Відповіді респонденти надають у балах від 0 до 10, де 0 означає абсолютну незадоволеність, а 10 - абсолютну лояльність. Через свою простоту проведення та отримання результатів, методика зазнала і багато критики про те, що багато відповідей залежать від формулювання питання, не розкривають повноцінно суті або ж є погано прогностичними. На відміну від цього 71% великих компаній хоча б раз у вибірці інструментів використовували NPS, а інше дослідження показало, що більшість директорів з клієнтського досвіду використовують NPS як один з ключових показників [20].

І на завершення хочеться зупинитися на одному із найпоширеніших інструментів дослідження залученості персоналу **опитувальник Gallup Q12** розроблений компанією Gallup, яка проводить глобальні дослідження різних аспектів роботи персоналу. Цей метод включає 12 питань, спрямованих на вимірювання залученості співробітників. Вони допомагають зрозуміти, наскільки співробітники відчувають себе задоволеними та залученими до своєї роботи. Ця методика унікальна

тим, що кожне із 12 питань є ілюстрацією потреби працівника у якісь із сфер його професійної діяльності. Логіка розподілу питань розділена на рівні задоволення потреб від базових до саморозвитку. Ці рівні є дорожньою картою для управлінців, щоб мотивувати та розвивати членів своєї команди та покращувати продуктивність членів команди, при цьому кожен рівень спирається на попередній [21].

Відповідно до проаналізованої інформації, оцінювання рівня є першим етапом у процесі управління залученістю співробітників, аналітичною базою для розуміння чинників впливу на цей феномен. Від того наскільки будуть надійними ці дані залежить від правильно підбраного інструментарію серед тих, що не пройшли процес апробації та їх важко перевірити на об'єктивність. Для цього варто обирати декілька методів дослідження, щоб отримати не тільки загальну інформацію від працівників, а й розробити дієві способи для підвищення рівня їх залученості [52].

1.3 Управлінські інструменти підвищення залученості працівників бізнес-організації в умовах впровадження стратегічних змін

Компаніям, які бажають мобільно реагувати на зміни середовища, варто впроваджувати людиноорієнтовний підхід до управління персоналом (Human to Human Approach) [22]. Таким чином, організаціям необхідно сформулювати місію, набір унікальних ціннісних пропозицій роботодавця, передбачати та розвивати у співробітників навички майбутнього, управляти залученням і задоволеністю персоналу. І досі однією із головних конкурентних переваг залишається корпоративна культура, адже її неможливо повністю скопіювати, а в умовах мінливості зовнішнього середовища, її складові легко контролювати та редагувати відповідно новим умовам.

Оскільки питання залученості стосується співробітників компанії, за моделлю конгруентності Надлера-Ташмена [23], воно буде впливати також на зміни в структурі, процесах та культурі. Тому варто розглядати управлінські рішення як

стратегію, що включатиме до себе врахування тих аспектів, яких це стосуватиметься поза межами діяльності HR-відділу. Стратегічне планування персоналом підприємства є одним з найважливіших етапів стратегічного управління персоналом, оскільки саме на цьому етапі встановлюються цільові орієнтири в сфері управління персоналом на довгостроковий період, вибирається кадрова стратегія підприємства, організаційне забезпечення досягнення встановлених стратегічних цілей з управління персоналом [с. 28; 24].

Принципи та критерії залученості працівників в умовах стратегічних змін можуть включати наступні підходи та критерії:

- Розвиток та підтримка корпоративної культури, яка сприяє залученості та мотивації працівників, а також сприяє реалізації стратегічних цілей компанії
- Використання інструментів залучення працівників до процесів прийняття рішень, таких як групові дискусії та збори ідей, що дозволяє залучити працівників до розробки та реалізації стратегії компанії
- Розвиток та підтримка системи навчання та розвитку працівників, що дозволяє їм розвиватися та зростати в компанії, а також забезпечує необхідні знання та навички для реалізації стратегії компанії
- Використання системи мотивації, яка дозволяє стимулювати працівників до досягнення кращих результатів, а також до реалізації стратегічних цілей компанії
- Впровадження системи ефективного управління персоналом, яка дозволяє забезпечити оптимальне використання ресурсів компанії та забезпечити її успішність, а також досягнення стратегічних цілей

Отже, в умовах стратегічних змін принципи та критерії залученості працівників можуть бути спрямовані на розвиток корпоративної культури, залучення

працівників до процесів прийняття рішень, розвиток та підтримку системи навчання та розвитку працівників, використання системи мотивації та ефективного управління персоналом. Ці підходи та критерії дозволяють забезпечити залученість працівників до реалізації стратегії компанії та досягнення стратегічних цілей.

Стратегічний підхід до управління персоналом передбачає, перш за все, якісні зміни в сфері роботи з персоналом. Вони полягають у тому, що в рамках традиційних напрямів кадрової роботи все більшого значення набувають стратегічні аспекти. Об'єднуючись із стратегічними технологіями, планування потреби в персоналі, відбір, оцінка, навчання, виступають як складові стратегії управління персоналом, набувають нову якість і єдиною цільову спрямованість на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства [с. 169; 25]

На думку Робінсона та Вудраффа [26], існує кілька стратегій, які можна застосувати для залучення працівників. Ці стратегії включають можливості для навчання та розвитку, повагу до потреб працівників у балансі між роботою та особистим життям, підтримання відкритих каналів комунікації, створення середовища різноманітності та інклюзії, а також формалізацію програм винагород та визнання. Інвестуючи в ці інноваційні стратегії, організації можуть створити робоче середовище, яке сприяє високому рівню залученості працівників. Одним із ключових сучасних підходів до залучення персоналу є з'ясування думки працівників щодо умов праці та реагування на неї за допомогою регулярних і безперервних комунікацій [27].

Планування персоналу є критично важливим для організаційного успіху, проте далеко не всі керівники задоволені поточним процесом у себе в компанії. У відповідь на це чимало організацій планують активно інвестувати у навчання співробітників – у рамках програм з управління змінами та планування робочої сили. Також компаніям варто звернути увагу на інструменти HR-аналітики для стратегічного планування та розглянути можливості залучення комбінованої робочої сили. Дедалі частіше компанії залучають не тільки штатних співробітників, але й зовнішніх галузевих

експертів, фрілансерів, контрактників на проекти чи на сезонну зайнятість. Очікується, що їхня частка у загальній структурі робочої сили компаній складе понад 30% у найближчі 10 років [28].

Отже, залученість персоналу стає тим трендом сучасності, який впливає на підхід побудови стратегії чисто економічного напрямку з урахуванням просування HR-бренду, внутрішнього навчання та інвестицій у людський ресурс.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТЕКСТИЛЬ КОНТАКТ» ТА ОЦІНКА ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ

2.1 Аналіз світових та вітчизняних трендів текстильної галузі та викликів українських компаній в умовах стратегічних змін

Зміни, що відбуваються у світі та країні беззаперечно впливають на бізнес-середовище, тому «виживають» ті, хто перетворив виклик на свою перевагу. За останніх декілька років світ якісно змінився та пришвидшив рух таких процесів як автоматизація, роботизація, зниження якості кадрів, доступність інформації, уважність до екологічних змін тощо. Ті компанії, які змогли вчасно передбачити наслідки та розробити стратегію з урахуванням превентивних заходів, можуть не турбуватися за «турбулентність», яка виникла в тих, хто тепер змінює бізнес-процеси спонтанно.

Основними світовими трендами 2023 року стали рекордно висока увага до інформаційних технологій, штучного інтелекту та налаштування комунікацій з клієнтом через усі можливості, яке наразі надає Web 3. Кожна із цих технологій як обмежує компанію через перебудову стратегії, пристосування до викликів, перерозподіл бюджету, але в той же час надає розуміння конкретного напрямку куди важливо спрямувати ресурси для того, щоб залишатися конкурентоздатними. Відповідно до того як змінюється середовище змінюються вимоги і до персоналу, який є одним із беззаперечних активів підприємства. За дослідженнями компанії McKinsey [29] близько 50% всіх активностей, за які зараз люди отримують гроші, можуть бути автоматизовані, використовуючи наявні технології. Тобто йдеться не

лише про те, що завтра з'явиться нова технологія, а про те, що в нас уже є технології, які дозволяють зменшити кількість витрат на людську працю вдвічі. Добра новина полягає в тому, що лише близько 5% професій можуть бути замінені повністю. Проте приблизно у 60% професій біля третини активностей можуть бути автоматизовані. Тобто, якщо ми сьогодні приходимо на роботу і працюємо вісім годин, то дві з половиною години ми б могли не працювати, цю роботу могли б виконати роботи [30]. Поточна тенденція вказує на те, що професійні навички, які не мають комплексного рішення, застаріють у найближчому майбутньому. Автоматизовані системи мають потенціал замінити ручну працю в кожному завданні, яке можна виконати за допомогою алгоритмів. Відповідно до цього зростає потреба в працівниках, які навчаються впродовж усього життя і є професіоналами у своїй галузі; працівників, які володіють навичками критичного мислення і готові підходити до вирішення проблем методично і ґрунтовно, а також творчо мислять і готові пропонувати нові ідеї для вдосконалення проектування технологічних процесів.

Все це є наслідком впливу Четвертої промислової революції, яка має як позитивні наслідки: подолання глобальної кризи та зменшення втрат трудових доходів, які на даний момент оцінені 860 млрд до 3,4 трлн дол. США, так і негативні: зростання безробіття, втрата робочих місць та вивільнення найманих працівників, зростання обсягів неповної зайнятості, зниження доходів населення та посилення соціальної напруженості [31].

Крім економічно-фінансових зон розвитку, текстильній промисловості завжди потрібно тримати руку на пульсі і відслідковувати тренди такі як: споживацька усвідомленість, цифрова трансформація та автоматизація алгоритмічних процесів, потребу в сертифікації продукції та політики єдиних галузевих вимог [32]. Варто не забувати про те, якою перевагою може стати недостатня кількість кваліфікованих кадрів закордоном для виготовлення одягу та те, що іноземні компанії купують пошиття одягу в Україні, оскільки це дозволяє їм економити на витратах, отримувати якісну продукцію та своєчасно виконувати замовлення [33]. Кожен недолік та нестачу

в європейських країнах Україна може використати собі в користь, адже розвиток експорту дає вклад у ВВП країни, зайнятість населення та формування позитивної репутації на міжнародній арені.

Очевидно, що виклики для українського бізнесу стали невід'ємною частиною діяльності ось уже як четвертий рік (починаючи з пандемії COVID-19 закінчуючи наслідками повномасштабного вторгнення). За даними Укрлегпрому [34] 2020-2021 – період особливих викликів для цієї індустрії, змінився темп і спосіб життя планети, який змістився у дистанційний та цифровий формат. Як наслідок, відбулися значні зміни у ставленні споживачів, попиті та вподобаннях щодо використання текстилю, одягу та взуття. Традиційні мережі постачання текстильної сировини та продукції з Азії зіткнулися з додатковими труднощами, а восени 2021 року бізнес був вражений новими, несподівано дорогими тарифами на електроенергію. Вже у 2022 році текстильна галузь разом з іншими зіткнулася з проблемою безперебійного енергопостачання, зменшенням відвідуваності магазинів потенційними клієнтами та затримкою вже налагоджених бізнес-процесів, які від нього залежать, через повномасштабне вторгнення та атаки на об'єкти критичної інфраструктури.

Українська текстильна промисловість, зі свого боку, зазнає значних трансформацій. Попри високий потенціал, галузь зіштовхується з рядом викликів, зокрема з застарілою технічною базою, нестабільністю внутрішнього ринку та необхідністю адаптації до світових стандартів якості та сталості.

З огляду на ці виклики, стратегічні зміни для українських компаній включають в себе впровадження новітніх технологій, модернізацію виробничих потужностей, фокусування на експортній діяльності та розвиток брендів з вищою доданою вартістю. Це вимагає інвестицій, доступу до нових ринків, а також розбудови міцних ланцюгів постачання.

Перспективи української текстильної промисловості обнадійливі, якщо врахувати потенціал для інновацій та розвитку. Зростання свідомості про сталість, підвищення якості продукції та зміцнення позицій на міжнародному ринку можуть

стати ключовими факторами успіху. Відповідно кожен виклик потребує реакції, кожна проблема має своє вирішення. Для збереження робочих місць, продажів та діяльності компанії в цілому компаніям потрібно оперативно реагувати на зміни та імплементувати необхідні заходи безпеки та впроваджувати ризик-менеджмент, що превентивно сформулює сценарії вирішення можливих загроз.

Сучасна текстильна галузь перебуває на порозі значних змін. Українським компаніям необхідно адаптуватися до цих змін, впроваджуючи інновації, підвищуючи ефективність та орієнтуючись на сталість. З урахуванням своєї багатой історії та культурного спадку, Україна має всі шанси зайняти гідне місце у світовій текстильній індустрії.

2.2 Аналіз організаційно-економічного стану та векторів розвитку ТОВ «Текстиль Контакт»

«Текстиль Контакт» – це одна з найбільших текстильних компаній в галузі легкої промисловості в Україні, яка вже протягом 28 років утримує увагу своїх клієнтів якістю, відповідністю трендам, постійною гуртовою наявністю товару на складі, власними виробничими потужностями та клієнтоорієнтованістю.

Група компаній, що входить до «Текстиль Контакт» – це холдинг, який комплексно закриває весь спектр послуг у сфері текстильної промисловості України від сировини та ниток до готових рішень для клієнтів. Налагодженими напрямками співпраці є сегменти: b2b, b2g та b2c не тільки в Україні, а й за кордоном.

За структурою група компаній «Текстиль Контакт» у кожній з яких є керівник, який підпорядковується СЕО-компанії. Тож у цю структуру входять: безпосередньо ТОВ «Текстиль Контакт», «ТК Домашній Текстиль», «ТК Фурнітура», «ТК Спецодяг» та «ТК Hub», які кожен мають свою нішу та представлені власні потужності у магазинах. Оскільки наше дослідження буде зосереджене в більшості на діяльність

ТОВ «Текстиль Контакт», то варто зупинитися на тому, які підрозділи включає ця компанія. Сюди входять: магазини («ТК-Маркет» – 4 приміщення у різних куточках Києва), виробничі потужності (ТК-Коростень, ТК-Лубни, ТК-Стиль (Чернігів), ТК Decor & Factory, виробництво у Борисполі та експериментальний цех), філії та склади ще у семи містах України, крім Києва (Харків, Рівне, Хмельницький, Чернівці, Одеса, Дніпро, Запоріжжя).

Таблиця 2.2.1 - Етапи та драйвери розвитку компанії

Етапи розвитку	Драйвери розвитку	Суть змін
1	2	3
Заснування компанії у 1995 році (продаж готового одягу в переході на м. Театральна)	Наявність ідеї з продажу одягу та бажання спробувати себе у бізнесі	Початок підприємницької діяльності
Відкриття першого виробництва «ТК-Донбас» у 2002 році	Переорієнтація на виготовлення сировини та її продажу	Компанія почала виробляти бавовняні тканини власного виробництва
2003й рік – заснування швейної фабрики ТК-Style у Чернігові.	Розширення виробничої діяльності компанії	Виготовлення готових виробів з тканин
2010й рік – відкриття першого роздрібного магазину тканин. Сьогодні мережа «ТК-Маркет» налічує 4 магазини в Києві, загальною площею 6200 кв.м.	Збільшення частки ринку та створення власної роздрібної мережі	Поява та збільшення кількості торговельних точок, освоєння нових форматів роздрібної торгівлі.
2012 – відкриття складів-магазинів в містах: Одеса, Харків, Хмельницький, Рівне, Запоріжжя, Дніпро.	Збільшення клієнтської бази та впізнаваність бренду на національному рівні.	Локалізація в густонаселених обласних центрах для зручності доставки тканин та їх наявності для клієнтів
2016 – рік відкриття інтернет-магазину ТК.UA	Поширення популярності онлайн-покупок	Відкриття можливостей клієнтам обирати асортимент тканин фізичних магазинів в онлайні
2017 – заснування експериментального цеху у складі «Текстиль Контакт»	Вихід із стагнації та пошук нової ніші	Створення майданчика для створення експериментальних колекцій текстильних виробів
2018 – відкриття швейної фабрики «ТК-Коростень»	Диверсифікація спектру послуг виробництва	Пошиття одягу спеціального призначення для виконання державних замовлень
2019 рік: - відкриття швейної фабрики ТК-Лубни,	Розширення виробничих потужностей у сфері пошиття спецодягу	Можливість виконання більшої кількості замовлень, що відповідно скорочує строки їх виконання

навчального закладу «Школа швейної майстерності» на базі фабрики «ТК-Стиль»	Відсутність достатньої кількості кваліфікованих кадрів у швейній галузі	Забезпечення трудовими кадрами після закінчення школи продовження таблиці 2.2.1
---	---	--

1	2	3
2020 – запущено новий напрям «ТК-Медзахист» та ТК-UNIFORM	Пандемія та відсутність захисних матеріалів (захисних костюмів, халатів тощо)	Переорієнтація виробництва на потреби, що виникли внаслідок раптової пандемії. Закупівля новітнього швейного безшовного обладнання єдиного в Україні, що дає змогу виконувати унікальні замовлення на таку групу товарів
2021 – відкриття сервісного напрямку ТК-Ательє та шоуруму проекту ТК-HUB.	Формування нової ціннісної пропозиції для клієнта	Надання послуги пошиву безпосередньо у магазині. Наявність фізичного представництва з товарами, представленими у інтернет-магазині
1	2	3
2022й – відкриття проекту ТК «Decor & Factory»	Попит на товари для облаштування та декору власного помешкання у гіпермаркетах типу «Епіцентр» та «Леруа Мерлен»	Розширення власного виробництва виробів домашнього затишку та для HomeCa
2023 – відкрито представництво «ТК Балтика»	Внаслідок втрати обсягів деяких видів діяльності спричинених повномасштабним вторгненням, експансія з представництвом компанії у Європу для безпечної комунікації з бізнес-партнерами	Надання українських послуг продажу тканин та пошиття готових виробів у країнах Балтики.

Джерело: складено автором на основі матеріалів компанії

За фінансовими показниками останніх двох років можна зробити висновок, що компанія є прибутковою структурою, за якою навіть є ріст по рокам, з 2021 по 2022 рік, який в прогнозах через війну повинен падати (падіння курсу гривні, дефіцит

матеріалів, митні затримки, загроза повітряних цілей, затримка контрагентами зобов'язань за договорами). Компанія продовжує працювати та збільшувати об'єми та розширювати кількість угод з іноземними партнерами.

Таблиця 2.2.2 - Фінансові показники ТОВ «Текстиль Контакт»

	2021	2022	Приріст
Дохід, тис грн	622, 134	638, 242	+16, 108
Чистий прибуток, тис грн	16, 644	20, 980	+4, 336
Активи, тис грн	307, 070	437, 447	+130, 377
Зобов'язання, тис грн	204, 283	325, 604	+121, 321

Джерело: складено на основі [47]

Оскільки наше дослідження зосереджене на ритейлінговій мережі «ТК-Маркет», то зупинимося у розгляді цільової аудиторії саме на них. Для ТК-Маркетів цільовою аудиторією є гуртові та роздрібні покупці. До роздрібних входять: швеї на дому, люди, що цікавляться шиттям та періодично купують для себе тканину, клієнти, що шують для себе одяг на замовлення і самостійно купують витратні матеріали. Зазвичай ця група клієнтів не має постійності, радше стихійна, та має сезонність. Основні болі, які виникають у таких клієнтів це:

- можливість обрати з великої кількості тканин за ціновою категорією, трендами та сезоном;
- наявність товару в потрібній кількості;
- зручна транспортна логістика (близькість до метро, паркування поруч з магазином, обрання того магазину, що ближче до місця проживання/місця роботи);
- можливість попереднього замовлення через інтернет-магазин та відправка Новою Поштою.

До гуртових клієнтів належать: відомі українські дизайнери (як наприклад Руслан Багінський, Іван Фролов, Артем Клімчук, Володимир Подолян), інстаграм-магазини, що шиють масово власні вироби, компанії, які шиють спецодяг чи інші клієнти, що займаються пошиттям виробів у великій кількості. Їх основні болі полягають у:

- постійної наявності великої кількості товару на складі;
- швидкість доставки;
- якість тканини, за яку вони платять, оскільки в рулоні може бути брак, але «ТК-Маркет» беруть на себе відповідальність;
- можливість безкоштовно отримати зразки в будь-якому куточку України;
- відстеження модних тенденцій кольорів та тканин та наявності їх у продажу.
- сертифікація тканин

Кожен із цих запитів реалізовується для клієнта належним чином, відповідно формуючи репутацію надійного постачальника якісних тканин.

Серед магазинів основними конкурентами є «Атлас», «Світ льону» та «Ярослав» і якщо «Атлас» ще схожий по асортименту на «ТК-Маркет» то «Світ льону» і «Ярослав» пропонують для своїх клієнтів тільки натуральні тканини або вироби домашнього текстилю відповідно. Тобто, конкурентів, які б пропонували такий широкий асортимент у п'яти категоріях (декоративні тканини, бавовняні та змішані, хутро, тканини для одягу, тканини спеціального призначення) з постійною наявністю у великій кількості та аутлет-відділу тканин немає у жодній мережі.

2.3 Оцінка практики управління залученістю персоналу ТОВ «Текстиль Контакт»

В сучасному бізнес-середовищі важко переоцінити роль управління залученістю персоналу в успішному функціонуванні будь-якої компанії. Особливо це стосується підприємств, що операційно залежать від якості та продуктивності своїх співробітників. У цьому контексті ТОВ «Текстиль Контакт» є незаперечним прикладом організації, де ефективне управління залученістю персоналу може мати вирішальне значення для досягнення бізнес-цілей.

Залученість персоналу – це не лише кількість годин, які працівники витрачають на роботу, але і рівень їхньої лояльності, мотивації та задоволеності від трудового процесу. Організація, яка вміє ефективно управляти залученістю свого персоналу, має більше шансів на досягнення стабільного зростання та конкурентоспроможності на ринку, а «головним завданням лідера організації стає створення такої атмосфери на підприємстві, при якій співробітники могли б демонструвати максимальну продуктивність, були б на своїх робочих місцях не тільки тому, що зобов'язані, але і за власним бажанням» [с. 9; 6].

Для проведення діагностики сучасного стану HR-відділу, істотних змін в його процесах за останній час та наявності стратегії у компанії ми звернулися до HR-директора компанії, Ольги Татарінової, яка дала нам інтерв'ю (додаток А) і розповіла про все детальніше. Для цього ми підготували 30 запитань, які були спрямовані на визначення пріоритетів компанії, їх основних цілей та бачення, позиціонування на ринку та в тому числі досвід впровадження HR-стратегії. Оскільки нова HRD з'явилася у компанії 2,5 роки тому, то нам вдалося сформулювати картину того як було, як є, і як за розробленою стратегією має стати до 2025 року.

У HR-стратегії розробленої на 4 роки була основна мета: якісно змінити підхід до сприйняття співробітниками своєї ролі у компанії та команді, перетворити їх на якісний актив компанії, що вбачає успіх компанії через власну реалізацію в ній. Для переходу від того стану, що був у 2021 році до того, який має бути у 2025 році була

розроблена стратегічна карта по роках, до кожного з яких поставлена мета того, що поступово буде змінюватися, вдосконалюватися та впроваджуватися.

Для перших двох років реалізації стратегії важливим було сформувати приналежність персоналу до компанії через розробку нової стратегії та цінностей, які б знаходили відгук у вже існуючих працівників та приваблювали нових, яким така політика була би близькою. На 2023 рік були заплановані зміни у корпоративній культурі, що детерміновані об'єднанням тих працівників, що далі працюють та впровадження HR-елементів для підвищення залученості персоналу: розробка порталу для оцінювання рівня знань, впровадження досвіду адаптації та введення нових співробітників на робочому місці; впровадження прозорої системи формування заробітної плати шляхом системи грейдів за досвідом, рівнем навичок, виконання КРІ тощо. А також чіткий опис бізнес-процесів HR-відділу та на їх основі вдосконалення збору аналітичних даних (метрик) для відслідковування розвитку команд та відображення картини колективу компанії в цілому. Уже в 2024 році за вдалого сценарію вчасного впровадження задуманого передбачається, що співробітники перейдуть до нового рівня зрілості та усвідомлення своєї ролі і тому будуть розроблені різного роду мотиваційні програми, що будуть гідною винагородою тим, хто активно формує позитивний результат діяльності компанії, а також в планах у цьому році відслідкувати операційну ефективність, що проявлятиметься у обрахунках виконання різних завдань операційної діяльності працівників різних відділів для пошуку «вузьких» місць та розгляду пріоритетності поступового впровадження Lean-технологій. Для 2025 року була сформована ціль створити такий внутрішній клімат компанії, що всі співробітники будуть одностайними, які відчувати себе одним цілим, командою, що якісно виконує цілі та поставлені завдання, вбачають розвиток у співпраці один з одним. А з боку компанії мають всі забезпечені можливості та потреби для належного виконання своїх завдань. В HR-стратегії це звучить як «клуб привілейованих співробітників», де кожен матиме можливість поділитися досвідом, обмінятися актуальною інформацією та зростати разом.

Виділені напрями нової стратегії у HR-відділі потребують змін на рівні всієї компанії, тому для реалізації поставлених цілей було виокремлено такі її фокуси та проекти передбачені для кожного із них.

Таблиця 2.3.1 - Фокуси та проекти розроблені в межах нової HR-стратегії

Фокус стратегії	Проекти для реалізації стратегії	Суть змін
1	2	3
Фронт бек	Оптимізація бізнес-процесів, підготовка звітів та аналітика HR метрик, наявність структури відділу	Якісне переосмислення роботи HR-відділу, який більше ніж про відпустки та звільнення, він про відслідкування життєдіяльності співробітників компанії, турботу про них та створення умов для постійного вдосконалення
Корпоративна культура	Розробка ДНК компанії: взаємодія між підрозділами та виокремлення їх зони відповідальності, побудова ефективних комунікацій, розробка правил	Створення спільноти односторонців у професійній реалізації та екологічного спілкування всередині компанії
Бренд роботодавця	Просування HR-бренду, створення внутрішньої атмосфери компанії як ціннісної пропозиції для співробітників, проведення постійних досліджень NPS/eNPS	Розвиток бренду компанії як роботодавця, що буде приваблювати нові якісні кадри. А також відслідкування внутрішньої атмосфери співробітників для тримання руки на пульсі
Управління змінами	Управління плинністю та управління фондом оплати праці	Для того, щоб задовольняти первинну потребу в заробітку компанії варто бути в курсі ринкової пропозиції заробітної плати. До того ж, щоб сформувати у співробітниках мотивацію до роботи на результат, варто говорити про оплату праці, яка буде рівносильна прикладеним зусиллям.
Оцінка ефективності	Наявність системи моніторингу та оцінки діяльності співробітників (KPI)	Наявність метрик для відслідкування економічних показників діяльності компанії, можливостей для розробки системи преміювання та розрахунку справедливої заробітної плати

Лідерство	Розвиток команд та впровадження культури розвиваючого зворотного зв'язку	Створення ефективних команд, що мають прозору комунікацію та можливість поділитися зворотнім зв'язком <i>Продовження таблиці 2.3.1</i>
1	2	3
Корпоративне навчання	Впровадження online /офлайн програм навчання та кадрового розвитку, створення культури наставництва	Вкладення в розвиток співробітників, створення можливостей для їх професійного та особистісного росту, перехід до відкритих комунікацій в межах відносин підлеглий-керівник
Digital	Розробка HR-боту через який проводитиметься підбір та адаптація нових співробітників, впровадження нової CRM	Вдосконалення та автоматизація системи HR-процесів для вивільнення часу з ручної роботи та зниження ризику помилки за рахунок людського фактору

Джерело: складено автором на основі матеріалів компанії

Відповідно до розроблених напрямів майбутніх змін було визначені цільові критерії, які мають супроводжувати якісні зміни внаслідок стратегії. Визначені такі: автоматизація роботи і можливість масштабуватися при розвитку, зростання продажів і прибутку, зростання продуктивності окремо кожного співробітника, зниження помило, збоїв та їх впливу на продажі і прибуток, зниження витрат на виконання операції і зростання швидкості роботи.

Ще у 2020 році, компанія будучи вже одною із флагманських у текстильному бізнес-середовищі з більше ніж 500 працівників штатом взагалі не відслідковувала жодних показників, що б свідчили про плинність та її причини, ціну пошуку та найму працівника, його адаптації, рівня залученості, продуктивності, наявності талант-менеджменту та навчання для співробітників. Тобто, топ-менеджмент компанії не мав ніяких показників трудового колективу, крім звільнень та влаштування. З 2021 року це почало змінюватися за розробленою HR-стратегією. З'явилися метрики для визначення показників у рекрутингу, навчанні, адаптації, лояльності, HR-бренду,

talent management, рівня продуктивності тощо. Розуміння, що компанія витрачає та здобуває від нового співробітника – стало прозорим для розуміння, що дало можливість складати бюджети на рік та бачити в динаміці зміни кожного з критеріїв помісячно. Такі впровадження призвели до розширення штату: крім директора з персоналу та інспектора ВК тепер у відділі працюють бізнес-тренер та рекрутер. Тепер ролі, які раніше виконувалися тільки директором з персоналу та інспектором диверсифікувалися між чотирма людьми відділу, відповідно до розширення функціональних обов'язків.

Звичайно, що як і будь-які зміни, тут були і моменти опору та спротиву тими співробітниками, які раніше вже працювали у компанії, адже найперше про що кожен з них міг подумати, що з новими процесами їм не впоратися, що може почати загрожувати звільненням. Але до цього явища були готові у HR-відділі і тому співпрацюючи з керівництвом компанії, вони створили максимально комфортні умови для впровадження нових процесів у життя величезного організму компанії.

Вивчення питання на прикладі «Текстиль Контакт» допоможе не лише краще розуміти, як ефективно управління залученістю персоналу може вплинути на функціонування компанії, але й надати цінні рекомендації для покращення даної практики в інших організаціях.

За регламентом внутрішнього нормативного документу «Положення про прийом/звільнення працівників ТОВ «Текстиль Контакт» розписано процес без згадування адаптаційних заходів, що був запланований у стратегії. А також відсутній нормативний документ, що регламентував би навчання працівників, досвід якого вже присутній у компанії. З цього ми можемо зробити висновок про те, що дії та процеси знаходяться у пробному (проектному) форматі перед затвердженням у документальному вигляді.

Для формування проблемних зон в наявній системі залученості персоналу на даний момент, візьмемо до розгляду дані, які формує найвищий рівень залученості, що вкладає компанія Gallup [35] у свої дослідження ось уже протягом 80 років.

1. Чіткі очікування. Співробітники повинні розуміти основи своєї роботи, які не обмежуються їхньою посадовою інструкцією. У багатьох випадках співробітників притягують до відповідальності за роботу, яка не відповідає їхнім посадовим інструкціям, що може заплутати й розчарувати їх, оскільки вони щодня намагаються виконувати свою роботу та приймати рішення.

Ефективні менеджери визначають і обговорюють явні та неявні очікування для кожного співробітника. Вони малюють картину видатної продуктивності та допомагають працівникам зрозуміти, як їхня робота веде до успіху їхніх колег, сфери їхнього бізнесу та всієї організації.

2. Наявність потрібних матеріалів та обладнання на роботі. З 12 елементів найсильнішим індикатором стресу на роботі є наявність у людини матеріалів і обладнання для якісного виконання своєї роботи. Незважаючи на функціональний характер цього твердження, цей елемент вимірює як потреби у фізичних ресурсах, так і потенційні перешкоди між роботодавцем і працівником. Співробітники розчаровуються у своєму керівнику чи організації через те, що вони створюють цілі та очікування, яких, здається, неможливо досягти.

Управлінці не припускають, що потрібно їхній команді, вони запитують і прислухаються до потреб своїх співробітників і захищають ці потреби, коли це необхідно. Вони також знаходять способи максимально використати винахідливість і таланти своєї команди, коли вони не можуть повністю фінансувати запити.

3. Можливості застосувати те, що вмієш найкраще (таланти, навички, знання). Коли люди щодня роблять те, що вміють найкраще, організації, у яких вони працюють, отримують підвищення уважності до роботи, залученості та утримання співробітників.

Успішні менеджери пізнають своїх співробітників як особистостей і дають їм можливість застосувати найкраще, що є в їхній природі – їхні таланти. Вони говорять з кожним співробітником про його унікальну цінність і вносять корективи, щоб узгодити роботу, коли це можливо, з талантами членів команди. Найкращі менеджери

знають, у чому переваги їхніх співробітників, і позиціонують їх так, щоб вони були залученими та приносили максимальну цінність організації.

4. Визнання цінності. Співробітники, які не відчують належного визнання, вдвічі частіше скажуть, що звільняться наступного року. Визнання на робочому місці мотивує, створює відчуття досягнення та змушує працівників відчувати, що їх цінують за роботу, яку вони виконують. Визнання також надсилає повідомлення іншим співробітникам про те, як виглядає успіх.

Найкращі менеджери дізнаються, як людям подобається бути визнаними, і вони визнають їх своєчасно та часто за досягнення своїх цілей і демонстрацію високої продуктивності. Вони також пояснюють, чому їх ефективність має значення.

5. Відчуття турботи. Співробітники повинні знати, що вони більше, ніж просто цифри. Їм потрібно знати, що хтось турбується про них в першу чергу як про людей, а потім як про співробітників. П'ятий елемент залучення може здатися «м'яким» аспектом управління, але є ключові переваги, коли люди працюють у середовищі, де вони почуваються безпечно. Вони більше схильні експериментувати з новими ідеями, ділитися інформацією та підтримувати один одного в роботі та особистому житті. Вони готові виправдати свого керівника та організацію, і вони відчують себе більш підготовленими для досягнення балансу між роботою та особистим життям. У свою чергу, вони, швидше за все, будуть захисниками свого роботодавця.

Успішні менеджери знають співробітників як особистостей, визнають досягнення, ведуть розмови про ефективність, проводять офіційні перевірки і, перш за все, поважають своїх співробітників.

Така поведінка створює робоче середовище, де працівники почуваються в безпеці, експериментуючи з новими ідеями, обмінюючись інформацією, досліджуючи можливості для розвитку та підтримуючи один одного в роботі та особистому житті.

6. Сприяння розвитку. Відсутність розвитку та кар'єрного зростання є основною причиною, по якій працівники залишають роботу. Розвиток є частиною

неписаного соціального контракту, якого працівники очікують, коли їх наймають. Однак особистісний і професійний розвиток не відбувається на порожньому місці. Це вимагає зусиль і уваги. Співробітникам потрібна допомога в налагодженні кар'єри, чи то через спонсорство, коучинг, захист, відкритість, видимість чи складні робочі завдання.

Чудові менеджери навчають співробітників, виявляючи перемоги та промахи, мотивуючи їх виходити за рамки того, що вони думають, що вони можуть зробити, зв'язуючи їх з потенційними наставниками та тримаючи їх відповідальними за їхню роботу.

7. Відчуття цінності за рахунок врахування думки. Жоден лідер чи менеджер не може вижити поодиночку, і вони не знають усіх відповідей. Цей елемент залученості є потужним і вимірює почуття цінності та внеску співробітників.

Запитання та врахування внеску людей веде до прийняття більш обґрунтованих рішень і стимулює нові ідеї, які позитивно впливають на результати бізнесу. Найкращі менеджери сприяють відкритому діалогу та надають чесний зворотний зв'язок щодо думок та ідей співробітників, підтримуючи хороші ідеї та розглядаючи нездійсненні.

8. Розуміння та сприйняття місії та цілей компанії. Якби робота була просто роботою, справді не було б важливо, де хтось працює. Але працівники хочуть, щоб їх робота мала сенс.

Лідери повинні переконатися, що місія та мета організації чіткі та узгоджені з досвідом співробітників. Менеджери відіграють важливу роль, допомагаючи працівникам зрозуміти, як їх роль і щоденні завдання сприяють місії організації.

9. Віра у належне виконання колегами своєї роботи. Вірність у те, що колеги поділяють прихильність до якості, життєво важлива для чудової продуктивності команди. І оскільки робота стає все більш взаємопов'язаною, взаємозалежною та проектною, цей елемент є критично важливим.

Великі менеджери не стоять осторонь і не спостерігають, як їхня команда руйнується. Вони встановлюють чіткі стандарти продуктивності, притягують працівників до відповідальності та сприяють створенню середовища досконалості, визнаючи та ділячись прикладами виняткової роботи.

10. Наявність кращого друга (рівень продуктивності). Коли співробітники мають глибоке почуття причетності до членів своєї команди, вони вживають позитивних дій, які приносять користь бізнесу — дій, про які вони могли б навіть не думати.

Найкращі роботодавці визнають, що люди хочуть будувати значущі дружні стосунки і що лояльність до компанії будується на цих стосунках. Але дружбу на роботі потрібно розглядати в належному контексті. Менеджери не повинні намагатися створити дружбу або змусити всіх бути друзями. Навпаки, вони повинні створювати ситуації, в яких люди можуть пізнати один одного.

11. Обговорення прогресу (оцінка ефективності). Для співробітників найважливіше, щоб вони розуміли, як у них справи, як сприймають їх роботу і що чекає в майбутньому. Немає нічого поганого в формальних оцінках, і є багато причин рекомендувати їх.

Коли керівник регулярно перевіряє прогрес своїх співробітників, члени команди з більшою ймовірністю вірять, що вони отримують справедливу оплату, з більшою ймовірністю залишаються в компанії та вдвічі частіше рекомендуватимуть компанію іншим як чудове місце для роботи.

12. Можливість вчитися та розвиватися на роботі. Коли працівники відчувають, що навчаються та ростуть, вони працюють наполегливіше та ефективніше. Але коли їм доводиться щодня робити те саме, не маючи можливості навчитися чогось нового, вони рідко залишаються в ентузіазі чи захопленні своєю роботою.

Успішні менеджери кидають виклик співробітникам, створюють можливості для навчання і часто запитують співробітників, чого вони навчаються. Окрім

навчання, вони заохочують співробітників опанувати нові навички або знайти кращі способи виконання роботи. Вони обговорюють із співробітниками короткострокові та довгострокові цілі зростання та готові дозволити своїм працівникам взяти на себе нові обов'язки та ролі.

Для того, щоб виокремити конкретні проблеми для розробки проекту організаційних змін у процесі управління залученістю персоналу, ми провели дослідження. Першим етапом діагностики було проведення структурованого інтерв'ю на 30 питань (додаток А) з HR-директором компанії та неструктурованого серед управляючих магазинами та деякими співробітниками з усіх маркетів. За його результатами було визначено пріоритетні напрями, які були розписані за допомогою інструменту Ішикави [36].



Рисунок 2.3.1 - Визначення причин кореневої проблеми залученості за допомогою Ішикави

Джерело: складено автором на основі додатку А

Оскільки залученість персоналу – це комплексний показник усіх процесів компанії, то і до вирішення проблем теж варто підходити враховуючи вплив на в тому числі дотичні аспекти, яких стосуватимуться зміни.

Для того, щоб розробити альтернативи дослідження доцільно звернути увагу на те, що є обмеження, які варто врахувати, оскільки вони впливають у майбутньому на результат такого проекту:

1. Наявність результатів лише одного інструменту дослідження. Оскільки інтерпретація результатів відображає суб'єктивну думку респондентів, то потрібні додаткові джерела для підтвердження об'єктивності. Для цього доцільно проаналізувати документацію та провести більш глибоке дослідження, що одночасно дасть змогу перевірити наявні гіпотези за результатами цього опитувальника, зібрати більш детальну інформацію і можливість оцінити її у форматі *helicopter view*.

2. Виокремити інструменти, що вже застосовувалися в межах підняття рівня залученості, для оцінки їх ефективності. Якщо компанія далі буде використовувати те, що вже не спрацювало, то ні про який розвиток мова йти не може. Наше завдання: дати можливість для кроку вперед.

3. Розглядати результати дослідження як елемент, а не цілісну картину. Неможливо зупинитися на одній проблемі в конкретній сфері не передбачивши зміни у дотичних до неї за моделлю конгруентності Надлера-Ташмена [23].

4. Наявність опору до змін, які спричиняють набуття нових зон відповідальності (страх втратити роботу). Оскільки працівники звикли до комфортних умов праці з відомими для них кордонами, то зміни, які дадуть переваги у перспективі виглядають більш ненадійними та викликають спротив.

Незважаючи на такі обмеження у компанії наявні такі переваги:

- Готовність топ-менеджменту до активної участі у проведенні змін
- Розуміння командами цінностей компанії та готовність сприяти її росту

- Готовність говорити про надавати зворотній зв'язок та задовольняти потреби за можливості

Серед можливих напрямів дослідження можна визначити такі:

- 1) Впровадити покроково нові інструменти та заходи залученості для конкретних зон розвитку виявлених у дослідження
- 2) Удосконалити уже наявні заходи, які запроваджені у компанії комплексно розглядаючи їх як систему.

В межах аналізу організаційно-економічного стану та векторів розвитку ТОВ «Текстиль Контакт» ми проаналізували, що незважаючи на обставини компанія демонструє позитивну динаміку розвитку та прибутковості, активно інтегруючись у глобальний ринок. Основними напрямками розвитку є вдосконалення виробничих процесів, впровадження інновацій, розширення ринкової присутності, активна робота на якісне підвищення надання послуг та росту фахівців всередині компанії.

Внаслідок виділених обмежень та переваг можна сказати, що точкове зосередження уваги не принесе компанії чітких результатів. Адже кожна зміна буде тягнути за собою наступні проблеми та потреби в їх вирішенні. Тому, на нашу думку, варто розглядати проект удосконалення методів залученості як цілісний механізм, що впливає на стратегію, культуру, людей та процеси компанії.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОЄКТУ З УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЗАПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН У ТОВ «ТЕКСТИЛЬ КОНТАКТ»

3.1 Обґрунтування напрямів підвищення рівня залученості працівників ТОВ «Текстиль Контакт»

Як і було згадано нами в організаційно-економічному описі «Текстиль Контакт», компанія має свою ритейлингову мережу фізичних магазинів «ТК-Маркет» у Києві. Його ми виокремили для проведення нашого дослідження внаслідок ряду переваг:

- Рівномірність вибірки серед жіночої та чоловічої статі співробітників;
- Наявність достатньої кількості респондентів для того, щоб сформулювати висновки;
- Технічна можливість проведення опитування за допомогою онлайн-інструментів;
- Запит на формування рекомендацій про покращення обраного напрямку дослідження від топ-менеджменту.

Для детальнішого аналізу інформації, що буде використана для розробки подальших рекомендацій варто ознайомитися з наявною стратегією, структурою та основними цілями, які стоять перед роздрібною мережею на даний момент.

Стратегія переходу магазину з просто місця, де клієнти можуть придбати тканину до місця, де забезпечують якісним сервісом, консультаціями та товаром і кожен зі співробітників розуміє свій вклад почала своє впровадження у 2021 році. На

той момент організаційна структура мала вигляд як на рисунку 3.1.1. Квадратами на ній позначено функції, що були задубльованими між співробітниками, що розмивало відповідальність за кінцевий результат.

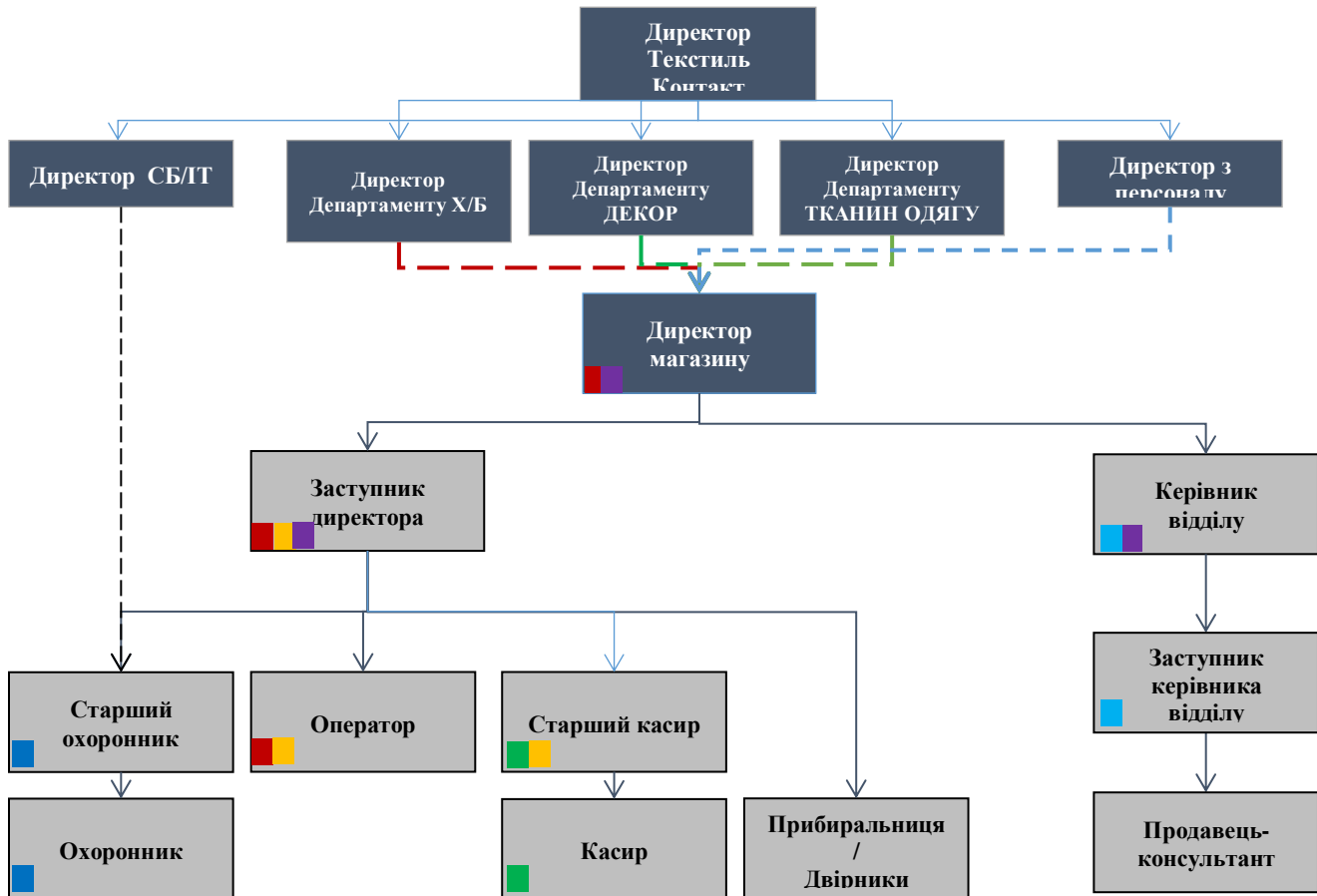


Рисунок 3.1.1 - Організаційна структура ритейлу станом до 2021 року

Джерело: на основі матеріалів компанії

Оскільки було прийняте рішення про зміну стратегії в HR та переходу до системи грейдів, чіткого опису бізнес-процесів та в цілому якісно нового підходу до структури персоналу це мало відбиток і на роздрібних магазинах, для яких було прийняте рішення вдосконалити організаційну структуру, вивантажити функціонал для опису бізнес-процесів та виявити «вузькі» місця.

Основним зрушенням була зміна філософії в межах заходів про запровадження нових цінностей, що якісно вирізнятимуть компанії на фоні конкурентів. Їх коротко для співробітників сформували у трьох основних аспектах:

- УСВІДОМИТИ - «..компанія без сервісу, як цінності, втрачає свої позиції на ринку щодня..»
- ЗРОЗУМІТИ - «..клієнт потребує високоякісного сервісу та wow- ефекту навіть купуючи 2 метри тканини та 3 гудзики..»
- ЗНАТИ - «..подяка чи скарга клієнта дає нам поштовх не стояти на місці, удосконалюватись та йти вперед..»

Таким чином відбулося перезавантаження відношення та позиціонування магазинів до своєї ролі та обов'язків. Це був перший крок у запровадженні нової стратегії. Оскільки було визначено цінності далі постало питання в тому, який маркет очима клієнтів хоче бачити топ-менеджмент. Наразі магазин пропонує:

- Широкий асортимент тканин
- Частковий асортимент домашнього текстилю
- Додаткові сервіси: фурнітура/кавові корнери/клієнтські локації

А для переходу до маркетів з WOW-ефектом були визначені такі модульні блоки як:

- Широкий асортимент тканин, підібраний згідно попиту роздрібного клієнта
- Ефективний асортимент домашнього текстилю, фурнітури та інших кросс-товарів
- Товари власних проектів згідно попиту роздрібних клієнтів
- Широкий спектр додаткових послуг
- Додаткові клієнтоорієнтовані сервіси
- Міні-бутіки (біжутерія, аксесуари, готові вироби, дитячі товари)

Кожен із виокремлених блоків направлений на якісні зміни та перетворення компанії на зразки закордонних прикладів. Це спричинило потужний поштовх вперед для залучення нових кадрів та зміни стереотипної думки про вигляд магазину тканин та рівня сервісу, що там надається.

Наступним етапом відбулося розділення зон відповідальності у організаційній структурі, адже кожен співробітник мав мати чітке розуміння того, де є кордони його відповідальності та переоцінка ролей, необхідності кадрів, яких не вистачає. Для того, щоб нова структура була відразу зрозумілою виникла ідея розділити функції торгових команд на два «р2р»:

P2P – «people to people»

- час на спілкування з клієнтом
- професійна консультація експерта
- поради та рекомендації додаткового сервісу

P2P – «people to product»

- робота з товаром (надходження/переміщення/повернення)
- обробка замовлень/вимог
- опрацювання замовлень клієнтів магазину

За рахунок виділення таких напрямів надалі були сформовані моделі продажів, які далі будуть розділені в структурі між співробітниками.

1) Консультаційна

- клієнт не потребує довгої та глибокої консультації
- може бути потреба в мінімальній інформації та фізичного відпуску товару
- клієнт потребує покупки товару, хоче та може «самообслуговуватися»

2) Транзакційна

- клієнт потребує консультації та інформаційної допомоги щодо специфіки товару, орієнтуючись на свою потребу
- може бути потреба в додатковій інформації щодо кросс-продуктів та можливих додаткових сервісів
- клієнт знає свою потребу, але йому треба допомогти «розлучитися зі своїми грошима»

3) Корпоративна

- клієнт потребує індивідуального підходу, глибинної консультації Експерта та рекомендацій щодо пошиву, розмірів, поєднання кольорів
- існує певна потреба в додатковій інформації щодо кросс-продуктів та необхідних додаткових сервісів
- клієнт може й не знати фінально, що саме він хоче отримати в результаті – експерти мають досконально вивчити ідею клієнта та максимально підібрати все необхідно для її втілення

Відповідно кожна із цих моделей підкреслює конкретний запит клієнта, його потреби та очікування кінцевого результату. І позаяк рівень навичок, знань та досвіду для застосування цих моделей відрізняється, то і їх застосування було поділено по ієрархії нової організаційної структури (рис. 3.1.2)

Після реорганізації на рівні менеджерів середньої ланки відбулися змін в бік до майбутнього застосування грейдів за досвідом, навичками та рівнем якості послуг, які готовий надати консультант. Відповідно молодший консультант торгового залу керується консультаційною моделлю продажів, експерт-консультант – додатково транзакційною, а керівник напряму вже має навички для застосування будь-якої із раніше описаних. Звичайно, що кожен співробітник не обмежений однією моделлю, але навчання побудоване таким чином, що на кожному із рівнів консультант покращує навички продажів та росте як професіонал.

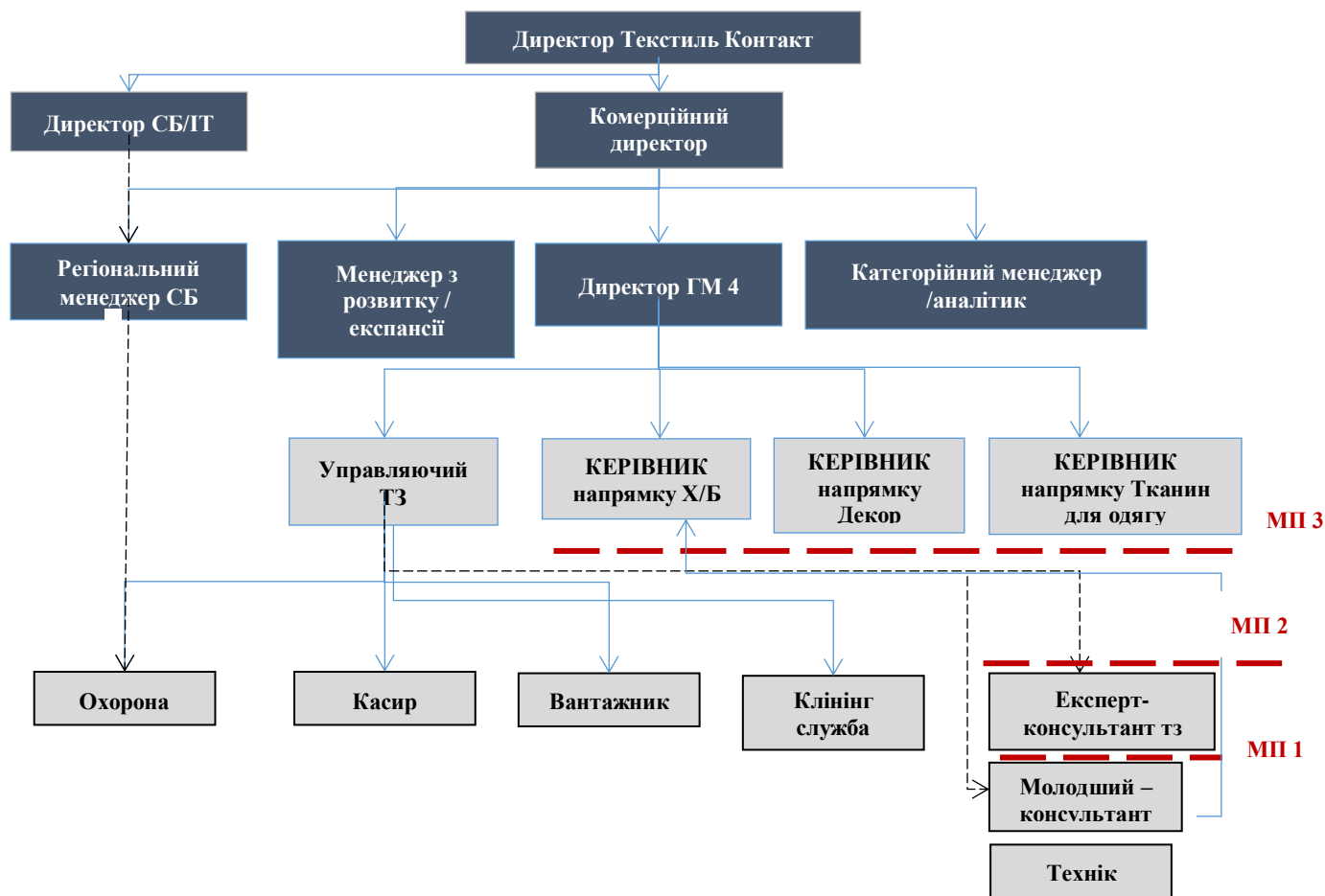


Рисунок 3.1.2 - Дійсна організаційна структура рітейлу

Джерело: на основі матеріалів компанії

У кожного напрямку з'явився свій керівник, що відповідає за наявність та поновлення товару його департаменту, контроль співробітників свого напрямку, навчанням та адаптацією нових співробітників напрямку тощо.

Відповідно супроводом змін стало виокремлення конкретних ролей, зон відповідальності та опису посадових інструкцій, що дало змогу розробити програму адаптації для нових співробітників та їх інтеграцію вже у новому середовищі магазину.

Кожен із магазинів хоч і унікальний за площею, розміщенням та своєю основною групою покупців має спільні цілі та KPI, які дають змогу робити висновки

про успішність чи неуспішність діяльності. Відповідальним за їх збір та аналіз кожного місяця є управляючий магазином, що подає аналітичні звіти по таких критеріях: товарообіг LFL, маржа, націнка, середній чек, рентабельність, оборотність та дебіторська заборгованість. Це дає можливість топ-менеджменту тримати руку на пульсі та контролювати процеси, що набирають спадаючих тенденцій заздалегідь.

У підсумку основний фокус стратегії був спрямований на:

- виведення існуючих ТК-Маркетів у прибутковість: операційна діяльність, навігація, асортимент, товарний запас, клієнто-орієнтований сервіс
- запуск оновлених ТК-Маркетів
- робота в напрямку пошуку локацій під нові торгові точки роздрібною мережі згідно із стратегічним плануванням на 2021-2023

У відповідності з розробленою стратегією, яка направлена на якісні та кількісні зміни маркетів та їх позиціонування у клієнтів логічним є розуміння, що рівень залученості у діяльність має ставати вищою. Оскільки тепер ритейл має позиціонувати себе не просто точкою для продажів, а місцем надання wow-послуг у текстильній галузі, то і співробітники мають розуміти цінність надання належної послуги клієнтові. За дослідженнями компанії Gallup, компанії з високим рівнем залученості працівників мають на 21% вищу доходність, ніж компанії з низьким рівнем залученості. Такі компанії також мають на 17% вищу продуктивність. Високий рівень залученості працівників покращує обслуговування клієнтів, продуктивність та збереження персоналу [37].

Для того, щоб діагностувати як вплинуть зміни в системі управління залученістю персоналу в умовах стратегічних змін, ми спираємося на необхідну інформацію про поточний стан. В процесі нашої комунікації з HRD нам було представлено попередні дослідження для аналізу. Таким стало відслідкування рівня

залученості у 2021 році за допомогою інструментів eNPS, AON Hewett та Gallup Q12 для виробництва «ТК-Стиль». Дослідження показало рівень вище середнього – 65%. Ця інформація знадобилася для пошуку проблеми плинності та недостачі кадрів на фабриці. Для ТК-Маркетів дослідження залученості раніше не розглядалося тому важливо перед розробкою майбутніх заходів оцінити ризики від зовнішніх факторів впливу. Для цього використаємо модель PESTEL [38] для попереднього огляду.

Таблиця 3.1.1 - PESTEL-аналіз зовнішніх факторів та їх вплив на залученість

Зовнішні фактори впливу	Категорія фактору	Вплив фактору на об'єкт змін	
		Можливості	Загрози
1	2	3	4
Державні гранти для розробки програми залученості всередині організації	Політичний	Збільшення кількості тренінгів та воркшопів за обраними напрямками навчання: надання зворотного зв'язку, покращення рівня залученості, тимбилдинг тощо. А також організація майданчика онлайн-навчання, відслідкування успіхів та розвитку, можливість розробки майданчика для відкритого зворотнього зв'язку, розробка способів залучення різних груп населення. Така можливість може забезпечити доступ до інших ресурсів (тренерів, ПЗ, програм залученості та навчання). Державні гранти добре відобразяться на репутації компанії за рахунок успішної співпраці з державою та показників зростання персоналу	Обмеження бюджету – кошти гранту можуть не покрити повністю запланованих витрат; адміністративне навантаження – підготовка звітів, забезпечення умов виконання гранту; конкуренція за гранти – оскільки бажаючих отримати його дуже багато; зміна бюджету внаслідок політичних змін – наразі ситуація може бути мінливою, адже багато коштів перерозподіляється на мілітарний напрям
Стан економіки, що погіршується	Економічний	Залученість персоналу можна утримувати на наявному рівні, сфокусувавшись лише на 2х просідаючих показниках; мінливе середовище та навчання персоналу як відповідати таким викликам підвищують продуктивність співробітників; уміння компанії адаптуватися та швидко застосовувати кризові протоколи, про які проінформована команда дасть можливість призупинити тенденцію, що підвищується у витратах	Є загроза не реалізації проєкту змін., Це може позначитися на зниженні рівня залученості та мотивації персоналу через скорочення витрат. Компанія може стикнутися з втратою талантів, які переходитимуть у компанії, що надаватимуть більше можливостей для самореалізації. А це відповідно призведе до зниження конкурентоспроможності на ринку через втрату кваліфікаційних кадрів.

Продовження таблиці 3.1.1

1	2	3	4
Зміна соціокультурних тенденцій (цінностей, культурних переконань)	Соціальний	Зміна соціокультурних цінностей може відкрити шлях для впровадження більш диверсифікованої стратегії залученості, що враховує потреби різних, наприклад, вікових груп співробітників.	Зміщений фокус з цінності ставати більш залученим за допомогою проведених заходів на цінність «працюю, щоб вижити» може спричинити низьку мотивацію до того, щоб ототожнювати свій успіх з успіхом компанії
Технологічний прогрес, який дає можливості для втоматизації процесів, контролю продуктивності,	Технологічний	Такий фактор прискорить отримання інформації та зворотного зв'язку, що забезпечить комунікацію між співробітниками; налагодить процес відслідковування продуктивності та висвітлення потреб у спеціалізованому навчання	Швидкий технологічний розвиток може створювати перешкоди для співробітників, які не мають достатньої технологічної грамотності. Це в свою чергу може призвести до опору змінам, особливо у тих працівників, які працюють вже давно та досконало знають наявний алгоритм дій
Впровадження sustainable заходів	Екологічний	Це дозволить залучити колектив та підвищити рівень взаємозв'язків шляхом спільного проведення заходів по охороні навколишнього середовища. Репутація компанії, що піклується про природу приваблюватиме таких же свідомих та вмотивованих працівників	Співробітники можуть відмовитися від такої ініціативи, посилаючись на зайнятість та відсутність бажання.
Зміни у трудовому законодавстві	Законодавчі	Зміни у законодавстві, які сприяють рівності, різноманітності та інклюзії, може створити можливості для залучення та збереження різних	Наслідки зміни законодавства щодо звільнення працівників можуть ускладнити впровадження стратегічних змін,

		категорій працівників, збільшуючи культурну та професійну різноманітність в організації. Підтримка навчання та розвитку: законодавство, яке надає пільги або фінансову підтримку для навчання та розвитку працівників	репутаційних ризиків. Зміни в умовах праці можуть збільшити витрати на компенсаційні пакети, на охорону праці
--	--	--	---

Джерело: сформовано автором на основі [39, 40, 41, 42]

На даному етапі, відповідно до проаналізованої інформації організація може стикнутися з технічними та економічними проблемами. Перша проблема обґрунтована тим, що в компанії працюють люди чотирьох поколінь різного віку та відповідно різного рівня навичок користування різними технічними засобами, а економічна проблема проявляється в нестабільному економічному середовищі нашої країни, яка знаходиться у стані війни і наявні різні податкові та банківські обмеження. Вони можуть стати на заваді фінансування проекту в цілому та знизити його пріоритет до незначного, адже зараз якось компанія працює, хоч і не так ефективно.

Основою для проведення дослідження було обрано опитувальник Gallup Q12 [35], який має 5-тибальну шкалу та 12 питань, що поділені на рівні. Вони є дорожньою картою для менеджерів, щоб мотивувати, розвивати членів своєї команди та покращувати продуктивність, при цьому кожен рівень спирається на попередній, кожен з них має назву: базові потреби (1й рівень), індивідуальний внесок (2й рівень), командна робота (3й рівень) та особистісне зростання (4й рівень). Рівні не представляють фази. Менеджери не «закінчують» перший рівень, а потім переводять колектив на другий рівень. Вони повинні переконатися, що потреби співробітників задовольняються спочатку на першому рівні, а потім продовжувати їх задовольняти, задовольняючи їхні потреби подальших сходинок. Без забезпечення базових потреб інші рівні не підуть за цим прикладом. Задоволення потреб вже на трьох базових рівнях створює в команді атмосферу довіри та підтримки, що дозволяє управлінцям і співробітникам отримати максимальну віддачу від верхнього рівня – особистісного зростання.

Отже, для дослідження рівня залученості співробітників був обраний цей інструмент для представників ритейлу «Текстиль Контакт». Цей опитувальник був обраний для того, щоб прослідкувати загальний рівень залученості, середні оцінки окремо по локаціях та по питаннях для виявлення «вузьких місць». Дослідження проводилося анонімно й у ньому взяли участь 103 особи різних вікових категорій.

56,3% склали жінки та 44,7% – чоловіки. Оскільки у маркетах приблизно однакова кількість людей без різких відхилень, то вибірка для кожного з них та для опитування в цілому склалася досить рівномірно. Для характеристик віку було обрано теорію поколінь В. Штрауса [43] для надання ширших рекомендацій з урахуванням вікової категорії кожного із маркетів. За результатами найбільше у дослідженні виявлено «покоління X» (40 респондентів із 103) за ними «покоління Y» (30 респондентів), а третє та четверте місце розділили «покоління Z» (19 респондентів) та «бейбі-бумери» (14 із 103 респондентів) відповідно. Тобто компанія має широкий спектр вікової категорії, з урахуванням якого варто підбирати гнучкий для всіх алгоритм дій у ситуації запровадження змін.

Розглянемо детальніше отримані результати. Загальний рівень залученості персоналу «ТК-Маркет» склав 3.93, що являється показником вище середнього та свідчить про те, що більшість колективу є залученими до своєї роботи, можуть бути характеризовані як активні учасники життя компанії, які вносять свій вклад у її розвиток, таких від загальної кількості опитаних у відсотковому співвідношенні 78,6%. Для нас цей результат є показником змін у компанії, що відбулися за останніх 2 роки, коли топ-менеджмент сформував цінність свого персоналу через їх зростання, професійний розвиток та атмосферу у команді. Зріз по маркетах дав наступні результати: ТК-Маркет (м. Вокзальна) – 3,94; ТК-Маркет (м. Дарниця) – 3,92; ТК-Маркет (м. Житомирська) – 3,89 та ТК-Маркет (м. Почайна) – 3,99. Можна зробити висновок, що кожен із маркетів хоч і має свою екосистему, але у порівняльній статистиці має схожий рівень показника залученості, немає суттєвого викривлення для якогось конкретного магазину.

Далі для обумовлення конкретного плану дій та рекомендацій зупинимось детальніше на показниках кожного із питань проведеного дослідження. У загальній картині опитаних співробітників з 12 запитань, високий рівень показали 5 питань, показник середнього рівня теж 5 питань та лише 2 показали низький рівень залученості. Кількісний аналіз проведено, тепер зупинимось детальніше на якісному.

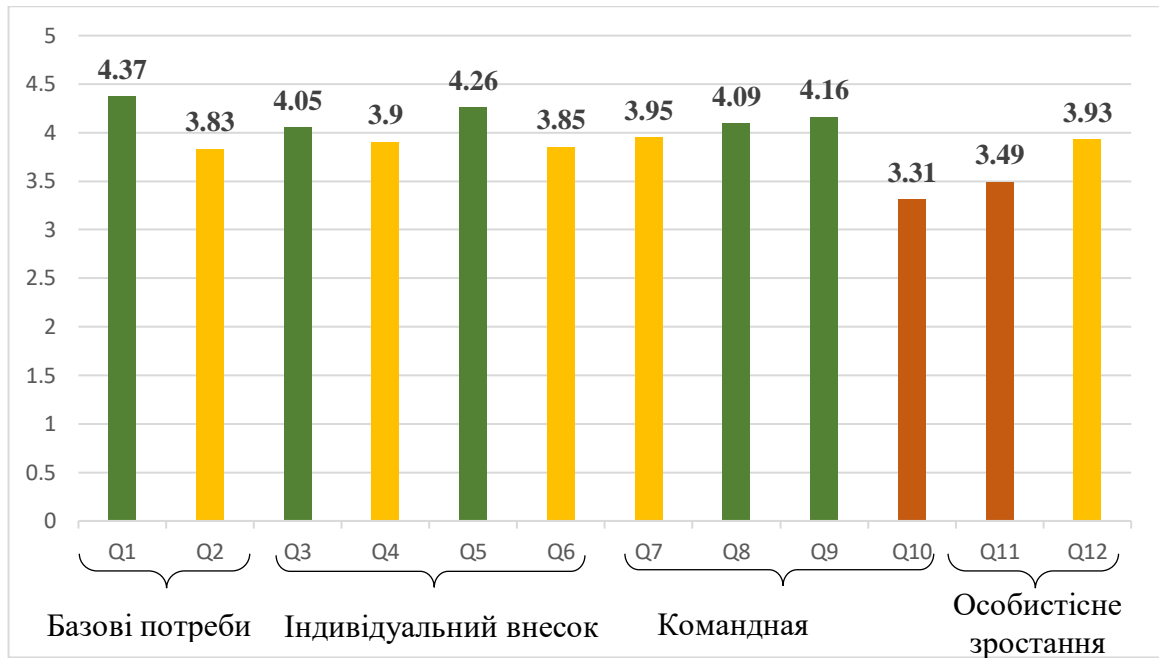


Рисунок 3.1.3 - Загальні результати Gallup Q12 серед респондентів

Джерело: за результатами опитування Додаток Б

На цьому рисунку видно, що найменшого рівня досягли 10 та 11 питання, у опитувальнику вони звучать так: «У мене є найкращий друг на роботі» та «За останні 6 місяців хтось на роботі говорив зі мною про мій прогрес». Питання про друга, розроблене *Gallup* має підґрунтя передбачення продуктивності. Оскільки вони проводять це дослідження вже більше 80 років, то вивели, що відповідь на це просте запитання може містити у собі конкретний показник. Ранні дослідження залученості співробітників і елементів Q¹² виявили унікальну соціальну тенденцію серед співробітників найефективніших команд. Коли вони мають глибоке почуття причетності до членів своєї команди, то частіше приносять користь бізнесу — виконують дії, про які й не здогадувалися, що так впливають на загальну картину. Дослідження *Gallup* показали, що у всьому світі троє з десяти співробітників повністю погоджуються з тим, що у них на роботі є найкращий друг. Збільшивши це співвідношення до шести з 10, організації могли б отримати на 28% менше інцидентів пов'язаних з безпекою на робочому місці, на 5% підвищити показники залучення клієнтів і на 10% збільшити прибуток [35].

Питання про відслідковування прогресу позначає наскільки важливим є співробітник для свого бізнесу. У ньому ставиться завдання проаналізувати, як він або вона розуміє, що вони роблять, як сприймається їхня робота і які переваги вона приносить. Зворотній зв'язок завжди передбачає продуктивність. Групи, які набрали високі бали, встановлюють структуровані процеси зворотного зв'язку для членів своєї команди, включаючи чітко визначені цілі та рівні досягнень. За дослідженням Gallup у всьому світі кожен третій співробітник повністю погоджується, що хтось на роботі говорив з ним про їхні успіхи за останні шість місяців. Подвоївши це співвідношення, організації могли б отримати на 38% менше інцидентів, пов'язаних з безпекою, на 28% менше прогулів і на 11% збільшити прибуток [35].

Загалом, хорошим сигналом для низьких показників є те, що вони присутні у аспектах високого рівня, а значить компанія докладатиме зусиль забезпечити три рівні, які необхідні для поступового вдосконалення потреб співробітника на шляху до особистісного зростання, шляхом професійної реалізації.

Питання, що отримали результати середнього рівня варто описати за конкретними рівнями досліджуваними у опитувальнику. Питання базових потреб має високий рівень у Q1, та середній у Q2, вони стосуються розуміння цілей та наявності тих матеріальних і нематеріальних інструментів, яких можуть потребувати люди. Зонами розвитку цього рівня можуть бути систематична розробка цілей для кожного маркету (дослідження уже показує хороші результати за цим пунктом, але все ж не найвищі), яка буде доступною кожному співробітнику для формування розуміння власної зони відповідальності на конкретний період. А для спільного розуміння топ-менеджменту та маркетів з приводу нестачі необхідних інструментів для операційної діяльності варто створити майданчик (гугл-форми, заповнення документу, створення запиту, зустріч з відповідальними особами за напрям забезпечення) для двосторонньої комунікації та забезпечення необхідним.

Питання рівня індивідуального внеску поділилися на високі показники (Q3, Q5) та середні (Q4, Q6). З цього можемо зробити висновок, що талант-менеджмент

знаходить свою реалізацію в колективі адже питання про те наскільки працівник відчуває, що робить на робочому місці те, що вдається йому найкраще має високий показник, а також колектив відчуває, що керівник піклується про них. У свою чергу це дає переваги для бізнесу, адже в більшості працівники виконують ту роботу, де вони можуть застосувати себе краще за все, відчуваючи при цьому підтримку керівника. Але у протизага цьому питання направлене на визначення чи отримувала людина похвалу за останній тиждень, має показник середнього рівня, що може свідчити про те, що не кожен отримує позитивне підкріплення власних дій. Звичайно, що цей показник має корелювати з продуктивністю і за відсутність принесення користі важко оцінити людину, але це питання важливо розглянути в комплексі, щоб у колективу в більшості було розуміння приналежності до позитивного досягнення цілей компанії. Акцент на питанні сприяння розвитку у компанії, дані Gallup показують, що відсутність розвитку та кар'єрного зростання є основною причиною, по якій працівники залишають роботу. Оскільки компанія має навчання для своїх співробітників на початковій стадії запровадження, то середній рівень розвитку є непоганим показником для оцінки зусиль останніх 1.5 року. Звичайно, для досягнення високого рівня варто й надалі впроваджувати культуру навчання в колективі, щоб кожен мав змогу ставати цінним активом для компанії.

На питаннях рівня командної роботи у нас вперше з'являється низький показник. Якщо у попередніх рівнях показники ділилися 50/50, то тут ми стикаємося з 2ма показниками високого рівня (Q8, Q9), 1м – середнього (Q7) та одним – низького (Q10). Він може проявлятися в усвідомленні приналежності до команди та асоціювання співробітника з нею. Питання з високим рівнем про місію і мету, яка перегукується з важливістю виконуваної роботи та думка опитуваного про налаштованість колег виконувати роботу якісно є показником того, що створені цінності та заданий шлях досягнення цілей є зрозумілим співробітникам. Залученість у виконання своєї роботи належним чином дозволяє компанії з часом переходити на вищі рівні розвитку. Середній показник враховуваності думки співробітника на місці

роботи перегукується з попередньо згаданою похвалою – ці важливі аспекти стосуються вмотивованості співробітника, відчуття їх цінності та потреби. За дослідженнями *Gallup* у світі кожен четвертий співробітник повністю погоджується з тим, що їхня думка враховується на роботі. Подвоївши це співвідношення, організації можуть скоротити кількість інцидентів пов'язаних із безпекою на 33% і продуктивність підвищити на 10% [35].

І наостанок на рівні особистісного зростання є досягнення у вигляді середнього показника питання пов'язаного зі змогою навчатися та професійно зростати протягом минулого року, що теж є позитивним відгуком на елементи впроваджуваної крок за кроком HR-стратегії. А низький показник наявності спілкування з приводу особистого прогресу, на нашу думку, є наслідком незадоволення потреб попередніх трьох рівнів, що пов'язані з акцентуацією цінності, зростання та особистого вкладу в розвиток.

При обговоренні дослідження з представниками керівництва ми дійшли висновку, що в основі отриманих результатів виокремлені конкретні напрями, з якими потрібно працювати в контексті підвищення рівня залученості персоналу. Оскільки компанія наразі перебуває у переході від однієї стратегії до наступної було прийняте рішення розробити конкретні рекомендації, сформулювати матрицю відповідальності за конкретні етапи проведених змін та запропонувати шляхи до досягнення високого рівня залученості.

Отже, вдалося виокремити такі основні фокуси майбутніх змін для ТК-Маркетів:

1. Приналежність до команди та ототожнення себе з нею. Аспект, який має бути підвищений задля того, щоб кожен у компанії був готовий як нести відповідальність за результати колективу, так і отримувати за це позитивне підкріплення.
2. Впровадження моніторингу особистого вкладу співробітника в операційну діяльність через каскадування цілей та надання зворотного зв'язку від керівництва магазинами та топ-менеджменту.

Внаслідок проведеного дослідження напрямів підвищення залученості працівників рекомендовано зосередитися на розвитку внутрішньої комунікації та надання зворотного зв'язку, створенні ефективних систем мотивації та визнання, а також на подальшому поширенні культури програм професійного розвитку.

3.2 Розробка проєкту удосконалення методів управління залученістю персоналу в умовах стратегічних змін

Бажаний стан залученості персоналу внаслідок організаційних трансформацій ("ЯК МАЄ БУТИ") передбачає наступні основні аспекти:

1. **Активна участь та залучення персоналу:** Проактивна участь співробітників у процесах стратегічних змін. Кожен працівник має можливість внести свій внесок та бути частиною прийнятих рішень.
2. **Контекстуалізація змін:** Розуміння та прийняття персоналом сутності трансформації, її мети та необхідності. Донесення того, як трансформація сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Робота з опором змінам, проведення поступового впровадження змін
3. **Розробка компетентностей:** Надання працівникам необхідних навичок та знань для пристосування до нового робочого середовища та завдань, які виникають під час трансформації. Підготовка дорожньої карти покрокових змін та переходу до оновлених процесів діяльності
4. **Відкрита та ефективна комунікація:** Забезпечення постійної комунікації щодо ходу трансформації, її досягнень та викликів. Регулярні зустрічі, наради та відкритий доступ до інформації є ключовими.
5. **Підтримка і визнання:** Забезпечення всесторонньої підтримки та визнання позитивне підкріплення вдалих спроб у новій діяльності під час важких періодів.

6. **Підвищення відповідальності та автономії:** Надання працівникам зон відповідальності та можливості приймати рішення в межах їхніх компетенцій, що сформує картину співробітників, які вбачають власний розвиток через розвиток компанії

Бажаний стан залученості персоналу внаслідок організаційних трансформацій передбачає створення відкритого позитивного робочого середовища, де працівники відчують себе важливими, мають можливість розвивати свій потенціал та брати участь у формуванні майбутнього компанії.

Основні цілі покращення рівня залученості персоналу можуть включати:

1. Забезпечення підтримки змін командами.
2. Створення механізмів для зворотного зв'язку та обговорення пропозицій змін.
3. Створення адаптаційних планів впровадження стратегічних змін.
4. Формулювання можливостей розвитку знань і навичок в контексті кар'єрного зростання

За допомогою визначених цілей ми будемо мати шлях переходу до стратегії «ЯК МАЄ БУТИ». Для того, щоб кількісно відобразити рівень змін внаслідок застосованих заходів, вадливо визначити за допомогою яких індикаторів ми Індикаторами успіху (KPI) заходів підвищення залученості можуть бути такі:

1. Збільшення рівня задоволеності у колективі.
2. Збереження ключових талантів шляхом відстеження ініціаторів змін та їх задоволеність робочим середовищем
3. Оцінка ефективності впроваджених змін
4. Строк адаптаційного періоду персоналу
5. Підвищення рівня залученості у відсотках

Аналіз цих показників допоможе організації визначити ефективність змін та внести коригування стратегії управління залученістю.

Для того, щоб здійснити план переходу від стану "ЯК Є" до стану "ЯК МАЄ БУТИ" рівня залученості персоналу в умовах стратегічних змін він може включати наступні пріоритетні заходи:

Таблиця 3.2.1 - План заходів для переходу в стан «ЯК МАЄ БУТИ»

Назва заходу	Результат	Термін	Відповідальний	Показник успіху
1	2	3	4	5
Підготовка протоколу адаптаційних змін	Готовий покроковий план за яким будуть проводитися зміни	2 тижні	HR-відділ та проектна команда	Універсальний протокол, що дозволяє скоротити період адаптації до змін на 50%
Розробка опитувальника для визначення цінностей для подальшого формування гомогенних команд	Формування команд схожих за цінностями та світобаченням	Досягнення результату протягом 6 місяців	Проектна команда	Сформовані команди у 4х маркетах, які мають схожі цінності та рівень задоволеності за eNPS не менше 80%
Організація регулярних зустрічей для моніторингу рівня задоволеності та залученості	Створення формату для активної комунікації та співпраці між співробітниками	Проведення першої зустрічі через 2 тижні після збору результатів опитування, регулярні зустрічі щоквартально.	HR-відділ	Зростання рівня залученості та задоволеності до 90-95%
Створення формату заміру задоволеності та формування зворотного зв'язку від співробітників у CRM-системі	Забезпечення можливості співробітникам висловлювати свої думки, ідеї та скарги.	Впровадження системи протягом 2 місяців	Відділ HR та керуючі магазинами	Збільшення кількості висловлених фідбеків від співробітників на 50% за 6 місяців.
Проведення тренінгів для обробки заперечень, детального опису змін у процесах, компетентностях та оцінки ефективності	Тренінг, що знижує опір та незадоволеність співробітників шляхом детальної презентації характерних змін	Постійно, як перший етап впровадження стратегічних змін	Бізнес-тренер	Зниження нелояльності до змін на 30%

Продовження таблиці 3.2.1

1	2	3	4	5
Проведення тимблдингів	Запровадження культури тимблдингових заходів для всіх працівників маркетів та для кожної локації окремо	Раз на місяць	Бізнес-тренер, керуючі магазинами	Підвищення показників продуктивності (виконання KPI) на 20% та збільшення прибутку на 10%
Вдосконалити систему відслідковування прогресу робітників та оцінки їх результатів	Створення загальної таблиці досягнення результатів та персонально для керівника з динамікою всіх співробітників, щоб відслідковувати прогрес кожного та надавати зворотний зв'язку у випадку прогресу у вигляді позитивного підкріплення	Створення таблиці протягом 2 тижнів, надання зворотного зв'язку не рідше 1 разу на 2 тижні	Керуючі магазинами	Система показників досягнення проміжних та фінальних результатів, підвищення показника залученості на 20% через 6 місяців

Джерело: розроблено автором

У даній таблиці враховані ті зони розвитку, які були визначені дослідженням. Враховуючи те, що кожен магазин унікальний, такі заходи дозволять їм всім перейти до групи стандартизованих інструментів, які допоможуть їм мати чітке розуміння у числах динаміку їх залученості, отримати краще формування відносин керівник-підлеглий та фідбек для створення розуміння наявності чи відсутності розриву між думкою співробітників та топ-менеджменту.

Проект включає в себе розробку та впровадження нових інструментів для збільшення залученості персоналу. Його економічна доцільність полягає у підвищенні продуктивності праці, зниженні відтоку кваліфікованих кадрів та збільшенні дохідності на 10%. І оскільки позитивні зрушення в бік підвищення рівня залученості відображаються на реальних прибутках компанії та зниженні втрат, то проект можна вважати економічно вигідним.

Витрати на реалізацію проекту можна визначити, оцінивши вартість кожного з необхідних ресурсів.

В проекті будуть такі учасники проекту як:

Замовник - генеральний директор (точково 6 місяців);

Куратор - HR-директор (6 місяців);

Бізнес-тренер - проєктний менеджер (6 місяців);

Проектна команда (розробники навчальних програм, фахівці із розробки програмного забезпечення для системи збору та надання зворотного зв'язку) (6 місяці);

Керівники магазинів (6 місяців)

Фінансовий директор (0,5 місяця);

Звичайні працівники (6 місяців);

Таблиця 3.2.2 - Матриця відповідальності стейкхолдерів

Етапи проекту	Замовник (Ген. Директор)	Куратор (HR- директор)	Проектний менеджер (бізнес- тренер)	Керівники магазинів	Фінансовий директор	Співробіт ники
Аналіз поточного стану залученості персоналу та оцінка рівня задоволеності.	З	ВВ	ВП	І		І
Оцінка витрат на впровадження стратегій.	З	У	ВВ		ВП	
Розробка та впровадження навчальних програм для персоналу.	З	ВВ	ВП	І		І
Впровадження нових інструментів та підходів для стимулювання персоналу.	З	У	ВП	І		І
Впровадження нових інструментів для поліпшення комунікації	З	ВВ	ВП	І	І	І
Проведення пілотних проектів для оцінки ефективності нових стратегій.	І	ВВ	ВП	І	І	І
Повне впровадження стратегій розвитку на всьому підприємстві.	З	ВВ	ВП			
Моніторинг реакції персоналу та коригування стратегій за необхідності.	І	ВВ	ВП			
Проведення оцінки результатів та порівняння зі стратегічними цілями.	З	ВВ	ВП	І	І	І
Внесення коректив до стратегій розвитку на основі отриманих даних.	З	ВП	ВВ			

Джерело: складено автором

Для обчислення бюджету проекту посилення залученості персоналу обчислимо витрати, які потрібні для його реалізації обрахувати доцільність реалізації.

1. Додаткові витрати на оплату праці з нарахуваннями проєктній команді (HR-директор, розробник навчальних програм, бізнес-тренер; фінансовий директор, ІТ фахівець) на період підготовки і реалізації проєкту планується на рівні 210 тис грн
2. Оплата тренінгових днів для керівників магазинів 54,72 тис грн
3. Оплата навчання працівників магазинів – 308,88 тис грн
4. Додаткові витрати на проведення навчання (оренда приміщення) – 355 тис грн
5. Витрати на придбання інформаційного забезпечення для підтримки навчального процесу – 34, 34 тис грн
6. Витрати на придбання технічного устаткування для забезпечення навчання персоналу – 550 тис грн.

Таблиця 3.2.3 - Структура витрат за проєктом (у тис. грн)

Статі витрат за проєктом	Обсяг витрат, тис грн	Частка у сукупної величині,%
1	2	3
Додаткові витрати на оплату праці з нарахуваннями проєктній команді	688	34,6
Оплата тренінгових днів для керівників 4 магазинів	54,72	2,7
Оплата навчання працівників магазинів (99 осіб)	308,88	15,5
Додаткові витрати на проведення навчання (оренда приміщення)	355	17,8

Продовження таблиці 3.2.3

1	2	3
Витрати на придбання інформаційного забезпечення для підтримки навчального процесу	34,34	1,7
Витрати на придбання технічного устаткування для забезпечення навчання персоналу	550	27,6
Всього витрат на підготовку та реалізацію проєкту	1990,94	100,0

Джерело: розраховано автором

Враховуючи очікувані результати реалізації проєкту підвищення рівня залученості (див. таблицю 3.2.1) визначимо ключові драйвери зростання доходів компанії та їх цільові показники:

- Чинники впливу на дохідність магазинів від реалізації проєкту
- Скорочення періоду адаптації персоналу до змін на 50%
- Зростання рівня залученості та задоволеності до 90-95%
- Зниження нелояльності до змін на 30%
- Підвищення показників продуктивності праці на 20%

Дані управлінського обліку компанії щодо продуктивності праці, рівня доходності магазинів дають можливість сформулювати такі прогностичні показники прирощення доходів і прибутку внаслідок реалізації проєкту:

Прогностичні розрахунки свідчать про доцільність реалізації проєкту, оскільки всі витрати покриваються протягом року (див. таблицю 3.2.3). Реалізація проєкту підвищення залученості персоналу ТОВ «Текстиль Контакт» дозволить компанії отримати у 2024 році понад 3,86 млн грн прибутку.

Таблиця 3.2.4 - Фінансові параметри проекту підвищення залученості персоналу ТОВ «Текстиль Контакт»

Фінансові результати проекту, тис.грн	2024 рік
Додаткові витрати проекту	1990,94
Додаткові доходи від реалізації проекту	5856
Приріст прибутку від впровадження проекту	3865,06

Джерело: розраховано автором

3.3 Заходи для вдосконалення управлінських аспектів впровадження проекту удосконалення методів управління залученістю

Важливу роль у змінах відіграє фактор урахування того наскільки комплексно вони впливають на компанію. За вже згадуваною нами моделлю конгруентності змін Надлера-Ташмена зміни в будь-якому з елементів системи породжує зміни в інших елементах.

Для того, щоб сформувані бачення стейкхолдерів змін в організації, ми розробили таку картину для того середовища, яке в них може бути в процесі впровадження:

1. Вище керівництво:

- a. Вплив: Ключова роль у визначенні стратегії та підтримці змін.
- b. Переваги: Наявність покрокового плану досягнення стратегічних цілей.
- c. Негативні наслідки: Недовіра та невпевненість серед співробітників.

2. Керівники магазинів:

- a. Вплив: Прямий вплив на комунікацію та впровадження змін.
- b. Переваги: Можливість обрати правильну стратегію та підхід до впровадження змін
- c. Негативні наслідки: Опір та незадоволення співробітників.

3. Звичайні співробітники:

- a. Вплив: Прямий вплив на роботу та рівень залученості всередині організації.
- b. Переваги: Покращена комунікація та можливість надавати зворотній зв'язок.
- c. Негативні наслідки: Стрес, невпевненість, зниження мотивації.

4. HR-відділ:

- a. Вплив: Прямий вплив на розвиток та впровадження стратегій залученості персоналу в організації, розробку та впровадження програм та ініціатив, які покликані її покращити.
- b. Переваги: Можливість спостерігати та динамічно переходити до інших стратегій, якщо попередньо визначені не мають результативності
- c. Негативні наслідки: Ризик недостатнього врахування ключових потреб, що призведе до опору змін та відсутність підтримки їх впровадження

Опір співробітників під час впровадження змін може проявлятися з боку різних категорій персоналу, але деякі з них можуть бути більш вразливими до опору. Причини опору можуть бути різними і залежать від конкретної ситуації, але всі вони будуть направлені на максимальне утримання того наявного стану, який вже є в організації

1. Категорії персоналу, які найбільш вірогідно проявляють опір:

- Співробітники, які вже зайняті та задоволені поточним станом справ.
- Співробітники з довготривалим стажем, які вже звикли до існуючих процесів і процедур.
- Співробітники, які відчувають загрозу своїй позиції, ролі або компетенціям через зміни.
- Співробітники, що не готові вчитися та розвиватися.

2. Можливі причини опору співробітників:

- Страх втрати робочого місця або зменшення значимості своєї ролі.

- Невпевненість у дієвості нових методів та процесів.
- Недостатня комунікація та роз'яснення щодо мети та переваг змін.
- Недовіра до керівництва або недостатня підтримка.

3. Прояви активного опору:

- Відкрите висловлення незгоди та протесту.
- Активне поширення негативних відгуків серед співробітників.
- Організація страйків, петицій або інших форм протесту.

4. Прояви пасивного опору:

- Відмова від участі у змінах або непослух.
- Збереження старих методів та процедур.
- Зниження мотивації та продуктивності роботи.

Для подолання або мінімізації опору змінам в комунікаційній сфері з боку співробітників, можна використовувати різні підходи та стратегії. Але враховуючи той факт, що на підприємстві працюють представники різних поколінь, то до кожного варто знайти підхід. Важливо пам'ятати, що хоч на індивідуальному рівні всі різні, але якщо поглянути на людей через призму поколінь, можна отримати корисну послідовність закономірностей, яка допоможе комунікувати, працювати, мотивувати, залучати людей різного віку.

Таблиця 3.3.1 - Особливості поколінь в контексті прийняття змін

Покоління	Цінності та потреби	Стратегії подолання опору
1	2	3
Бєбі-бумєри	<ul style="list-style-type: none"> • Колективізм та командний дух • Дисципліна та порядок • Відданість, підпорядкування • Оптимізм та ентузіазм • Витривалість • Ощадливість • Майстри на всі руки • Прагнення визнання та нагород • Готовність навчатися 	<p>Створення командних проектів та ініціатив: Враховуючи колективізм та командний дух бєбі-бумєрів, організація може стимулювати участь у командних проектах та ініціативах. Забезпечення можливостей для спільної роботи та досягнення цілей в команді сприяє відчуттю приналежності до колективу. 2. Заслуга довіри через дисципліну та порядок: Важливо підтримувати в організації дисципліну та порядок, щоб відповідати цінностям бєбі-бумєрів. Чіткі правила та структура можуть забезпечити відчуття стабільності та надійності. 3. Визнання та нагороди за досягнення: Бєбі-бумєри прагнуть визнання та нагород за свою працю. Створення системи винагород та визнання може мотивувати їх до досягнення високих результатів. 4. Розвиток ініціативи та підтримка оптимізму та ентузіазму: Поширення оптимізму та ентузіазму серед бєбі-бумєрів може бути досягнуте через стимулювання їхньої ініціативи та підтримки для втілення їхніх ідей. 5. Розвиток навичок та можливостей навчання: Забезпечення можливостей для навчання та розвитку відповідає прагненню бєбі-бумєрів до витривалості та прагненню підтримувати свої навички на високому рівні.</p>
Покоління Х	<ul style="list-style-type: none"> • Готовність до змін • Можливість вибору • Глобальна інформованість • Технічна грамотність • Індивідуалізм • Прагнення вчитися протягом усього життя • Неформальність поглядів • Прагматизм • Надія на себе • Рівноправ'я статей. 	<p>1. Створення гнучких варіантів впровадження змін: Покоління Х цінує можливість вибору та індивідуалізм. Створення гнучких варіантів впровадження змін дозволить їм вибрати підходи та рішення, які найкраще відповідають їхнім особистим потребам та вподобанням. 2. Забезпечення доступу до глобальної інформації та новітніх технологій: Покоління Х цінує глобальну інформованість та технічну грамотність. Забезпечення доступу до актуальної інформації та передових технологій може сприяти їхньому зацікавленню впровадження нововведень та активному участі у змінах. 3. Стимулювання навчання та розвитку: Покоління Х прагне вчитися протягом усього життя. Розробка програм навчання та розвитку, які враховують їхні потреби та індивідуальні цілі, може збільшити їхню зацікавленість у впровадженні нових ідей та підходів. 4. Створення неформальних комунікаційних каналів та обговорень: Забезпечення можливостей для неформального обміну ідеями та думками сприятиме прагматичному підходу Покоління Х до розв'язання проблем. Створення відкритих</p>

		платформ для обговорення та обміну інформацією може стимулювати їхню активну участь у змінах.
--	--	---

Продовження таблиці 3.3.1

1	2	3
Покоління Y	<ul style="list-style-type: none"> • Громадянський обов'язок і мораль • Відповідальність, але в протиположності і вміння підкорятися • Мобільні і гнучкі • Уникають планування • Емоційні та чуттєві • Не працюють лише за гроші 	<p>1. Забезпечення гнучкості та мобільності: Покоління Y є мобільним та гнучким. Організації можуть створювати умови для роботи на відстані, пропонувати гнучкий графік і робоче середовище, що відповідає їхнім потребам. 2. Залучення до спільної роботи над проектами та ініціативами: Покоління Y може бути більш схильним до спільної роботи та колективних проектів, аніж до планування. Спільні ініціативи та проекти, які акцентуються на співпраці та колективних досягненнях, можуть залучити їхню увагу. 3. Спільна відповідальність і взаємодія з керівництвом: Покоління Y готове взяти на себе відповідальність, але вони також цінують взаємодію з керівництвом. Важливо створити відкриту комунікацію з керівництвом, де їхні думки і ідеї слухаються та беруться до уваги.</p>

Покоління Z	<ul style="list-style-type: none"> • Прагнення досягти високої ефективності • Уникання важкої фізичної роботи • Сім'я і дружба на першому плані • Цінують відчуття причетності до команди • Приділяють увагу цінностям • Прагнення досягти успіху та змінити світ 	<p>1. Залучення до проектів та завдань, що сприяють високій ефективності: Покоління Z цінує результативність. Організації можуть створювати завдання та проекти, які стимулюють до досягнення високих результатів та використання їхнього потенціалу. 2. Забезпечення автоматизованими системами: Покоління Z може уникати важкої фізичної роботи. Організації повинні забезпечувати комфортні умови праці та застосовувати технології для автоматизації рутинних завдань. 3. Створення командної робочої атмосфери та підтримка спільної роботи: Це забезпечить цінність відчуття причетності до команди. Організації можуть створювати командні проекти та завдання, які сприяють спільному досягненню цілей. 4. Звернення уваги на цінності та зміни у світі: Покоління Z цінує цінності та має прагнення досягти успіху та змінити світ. Компанія можуть акцентувати на важливості їхньої ролі у досягненні цілей, пов'язаних із змінами у суспільстві та навколишньому середовищі</p>
-------------	---	--

Джерело: розроблено автором на основі [17, 18]

З огляду на таблицю ми бачимо тенденції, які повторюються та перегукуються для кожного покоління: можливість відчувати себе частиною команди, бути частиною якоїсь ініціативи, що принесе користь. Тобто, незважаючи на розрив віку та варіативність поколінь у компанії загальні інструменти впровадження стратегічних змін можна розробляти для всіх, з урахуванням найбільш пріоритетних маркерів.

Згідно з моделлю силового поля змін Курта Левіна [19] на шляху впровадження запланованих змін в системі рівня залученості персоналу можуть діяти рушійні та стримуючі сили. Нижче наведений перелік таких сил:

Рушійні сили:

- Висока обізнаність та розуміння необхідності змін в системі внутрішньої комунікації.
- Бажання покращити ефективність стратегічних процесів та забезпечити кращу співпрацю в організації.
- Підтримка керівництва та лідерів організації щодо впровадження змін.
- Сприятливий стан економіки, який забезпечує достатні ресурси для впровадження змін в системі комунікації.
- Ініціативи та заохочення до участі співробітників у процесі прийняття рішень щодо змін.
- Надання зворотного зв'язку в двосторонній комунікації.
- Наявність прозорої системи мотивації після проведених стратегічних змін.

Стримуючі сили:

- Страх перед невідомим та небезпекою, яка може супроводжувати зміни.
- Звички та навички, сформовані під час попередньої системи комунікації, які важко змінити.
- Супротив співробітників, які відчують загрозу своїй позиції або впливу внаслідок змін.

- Відсутність чіткого розуміння мети та користі впровадження змін з боку співробітників.
- Недостатня комунікація та недоступність інформації щодо змін, що викликає невпевненість та опір серед співробітників.
- Недостатні ресурси або обмежений час для навчання та переоснащення співробітників новими інструментами та практиками.

Коли ми говоримо про впровадження чогось нового, то відповідно й розуміємо, що нам потрібно ініціювати зміни, тож першочергові кроки для забезпечення успішної реалізації плану переходу від стану "ЯК Є" до стану "ЯК МАЄ БУТИ" мають бути такими:

1. **Створити невідкладну потребу:** Пояснити співробітникам, чому зміни є необхідними та в чому вони полягатимуть.
2. **Сформувати коаліцію змін:** Створити команду, яка буде відповідальна за планування та реалізацію змін.
3. **Створити візію змін:** Сформулювати ясне бачення та мету змін у системі внутрішньої комунікації. Залучити до кращої її розробки бажаючих.
4. **Прокомунікувати візію:** Поширити візію серед співробітників та зацікавлених сторін та коригувати її відповідно до загальної думки команди.
5. **Діяти за візією:** Розробити та впровадити конкретні стратегії, практики та дії, що відповідають візії змін.
6. **Забезпечити проміжні перемоги та систему позитивних підкріплень:** Розробити систему досягнення короткострокових цілей та нагород, що підтверджують успіх змін.
7. **Використовувати культуру на користь:** Показувати зміни через підсвічування тих пріоритетних цінностей та потреб, які виникають у працівників.
8. **Закріпити зміни:** Підтримувати нові практики, системи та процеси, щоб вони стали стандартом в організації, коригувати їх за потреби.

Ці кроки допоможуть створити основу для успішної реалізації плану переходу від стану "ЯК Є" до стану "ЯК МАЄ БУТИ" і забезпечити позитивні зрушення в системі залученості співробітників

Отже, як ми бачимо, цей проект є комплексним і включає до себе змін і культури, і людей, і структури процесів. Перед початком, на нашу думку, важливим є етап ініціації – як ми донесемо цінність ідеї змін до всіх стейкхолдерів та етап організації та реалізації проекту, коли починається спад динаміки та залученості, щоб додати мотивації та бачення цілі так, що у співробітників запал продовжувати та не зупинятися лише посилиться.

ВИСНОВКИ

Залученість персоналу є ключовим фактором успішності організації. Вона пов'язана з емоційною прив'язаністю працівників до своєї роботи та організації, що виявляється у високій продуктивності, низькому рівні відтоку персоналу, і, як наслідок, позитивному впливі на загальну ефективність діяльності. Сучасні підходи до управління залученістю охоплюють різноманітні стратегії, включно з розвитком корпоративної культури, створенням умов для професійного росту та вдосконаленням систем винагород.

Для методичної оцінки залученості персоналу використовуються різноманітні методи, включаючи анкетування, інтерв'ю, фокус-групи, а також аналіз внутрішньої статистики, як-то показники відтоку персоналу, продуктивності та інші. За допомогою верифікованих опитувальників, наприклад: Утрехтська шкала залученості, eNPS та Gallup Q12 можна отримати кількісні статистичні показники для розуміння зміни тенденцій, зон розвитку та загального рівня залученості. В умовах стратегічних змін ці інструменти допомагають оцінити, наскільки ефективно зміни сприймаються працівниками та як вони впливають на їх залученість.

Управлінські інструменти підвищення залученості працівників включають розробку і впровадження стратегічних програм: мотивації, корпоративних тренінгів, кар'єрного росту та особистісного розвитку. Управлінцям важливо розуміти, що впроваджуючи заходи для підвищення залученості, це забезпечить не тільки лояльний персонал, а й вплине на рівень дохідності, мотивації до залучення клієнтів та зменшення нещасних випадків на роботі. Оскільки за моделлю конгруентності Надлера-Ташмена будь-які елементи системи впливають на інші, дотичні до них, то

при розробці стратегії варто звертати увагу на зміни в культурі, процесах, людських відносинах та системі.

Текстильна галузь характеризується постійними інноваціями, змінами у модних тенденціях, а також високою конкуренцією. Українські компанії зіткнулися з викликами, пов'язаними з глобалізацією ринків, необхідністю адаптації до змінюваних вимог споживачів та нестабільним станом економіки.

В межах аналізу організаційно-економічного стану та векторів розвитку ТОВ «Текстиль Контакт» ми проаналізували, що незважаючи на обставини компанія демонструє позитивну динаміку розвитку та прибутковості, активно інтегруючись у глобальний ринок.

Основними напрямками розвитку є вдосконалення виробничих процесів, впровадження інновацій, розширення ринкової присутності, активна робота на якісне підвищення надання послуг та росту фахівців всередині компанії. Внаслідок виділених обмежень та переваг можна сказати, що точкове зосередження уваги не принесе компанії чітких результатів. Адже кожна зміна буде тягнути за собою наступні проблеми та потреби в їх вирішенні. Тому, на нашу думку, варто розглядати проект удосконалення методів залученістю як цілісний механізм, що впливає на стратегію, культуру, людей та процеси компанії.

Внаслідок проведеного дослідження напрямів підвищення залученості працівників рекомендовано зосередитися на розвитку внутрішньої комунікації та надання зворотного зв'язку, створенні ефективних систем мотивації та визнання, а також на подальшому поширенні культури програм професійного розвитку. Проект включає в себе розробку та впровадження нових інструментів для збільшення залученості персоналу. Його економічна доцільність полягає у підвищенні продуктивності праці, зниженні відтоку кваліфікованих кадрів та збільшенні дохідності на 10%. За проведеними розрахунками NPV альтернатив ми отримали позитивні показники доцільності впроваджуваного проекту, але більш вигідним є

проведення змін консалтинговою адже NPV є більшим і становить 3751138,74, в свою чергу термін окупності проєкту є меншим за показник реалізації проєкту компанією.

Розроблений проєкт є комплексним і включає до себе зміни і культури, і людей, і структури процесів. Перед початком, на нашу думку, важливим є етап ініціації – як ми донесемо цінність ідеї змін до всіх стейкхолдерів та етап організації та реалізації проєкту, коли починається спад динаміки та залученості, щоб додати мотивації та бачення цілі так, що у співробітників запал продовжувати та не зупинятися лише посилиться.

Для того, щоб майбутні зміни якомога кращу конверсію у результат було визначено групи опору змінам, їх прояв (активний та пасивний), а також враховані особливості поколінь за теорією В. Штрауса. На нашу думку, такий підхід дозволить компанії з представниками 4х поколінь максимально ефективно імплементувати заходи та врахувати їх під час розробки підходів до реалізації змін. І наостанок було визначено ключові рушійні сили та стримуючі сили, для того, щоб топ-менеджмент компанії міг акцентуватися на конкретних аспектах та розробити систему превентивних заходів, адже важливо враховувати потреби та очікування стейкхолдерів проєкту, забезпечувати відкритість та прозорість комунікацій, а також створювати механізми для зворотного зв'язку та оперативного вирішення проблем.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Щетініна Л. В., Яструбинська А. Є. Оцінювання залученості персоналу: значення, вимоги та практичні рекомендації. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2017. № 2 (14). С. 259– 266
2. Трофімов А. Ю. Феномен «організаційна лояльність персоналу» як наукова проблема. Сучасний вимір психології та педагогіки: Збірник тез наукових робіт учасників міжнародної науковопрактичної конференції (м. Львів, 22–23 травня 2020 року). Львів: ГО «Львівська педагогічна спільнота». 2020. С. 77–81. URL: <http://eportfolio.kubg.edu.ua/data/conference/5409/document.pdf#page=77>. (дата звернення: 10.10.2023).
3. Гоулман Д. Емоційний інтелект. – М.: Изд-во «АСТ». – 2008. – 480 с
4. Лисиця Н. М., Войтович Н. Г. Залученість персоналу підприємства у процес формування соціально-трудових відносин. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. № 6. С. 106–113. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/LisitsyaN.M.-Vojtovich-N.G..pdf> (дата звернення: 13.10.2023).
5. Nikolić T. M., Perić N., Nećak M. The Role of Employee Engagement in Performance Management. World Applied Sciences Journal. 2019. Vol. 37 (7). P. 609–616. DOI: 10.5829/idosi.wasj.2019.609.616 (date of access: 13.10.2023)
6. Бей Г. В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. Modern Economics. 2018. № 8. С. 6–14. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/8-2018/UKR/bei.pdf> (дата звернення: 13.10.2023).
7. Adhikari, N B. (2018, March 2). Social **Relationship** at Workplace and Emotional Attachment of Employees: An Evidence of Pokhara Based Development Bank. <https://scite.ai/reports/10.3126/jjis.v6i0.19311> (date of access: 16.10.2023)
8. Шкробот М. СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/49846/1/Suchasni_2022.pdf (дата звернення: 15.10.2023).
9. Indicator: Employee Engagement. Gallup.com. URL: <https://www.gallup.com/394373/indicator-employee-engagement.aspx> (date of access: 16.10.2023)
10. Резнікова А. Залучення співробітників у ІТ – як виміряти та підвищити | ІТExpert. ІТ-рекрутингове агентство "ІТExpert". URL:

- <https://itexpert.work/uk/zaluchenist-komandy-dopomagaye-zbilshyty-prybutok-biznesu-v-4-razy-yak-uvimknuty-spivrobitnykiv-v-it-navit-poza-ofisom/> (дата звернення: 17.10.2023).
11. Залученість працівників / Офіційний сайт Korn Ferry HayGroup [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступа: <https://www.haygroup.com/ua/services/index.aspx?id=3066>
 12. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2012. – 397 с.
 13. Дідур К. М. СУЧАСНІ МЕТОДИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ. Ефективна економіка, 2011. № 11. С. 35–37. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776> (дата звернення: 06.10.2023).
 14. Ковбас Г. І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. Ефективна економіка. 2019. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7189/>. (06.10.2023).
 15. Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2004), “Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study”, *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315
 16. Macey W.H., Schneider B., Barbera K., Young S.A. (2009). *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. London, England: Blackwell.
 17. Rich, B.L., LePine, J.A., & Crawford, E.R. (2010), “Job engagement: Antecedents and effects on job performance”, *Academy of Management Journal*, 53, 617-635
 18. Kahn, W.A. (1990), “Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work”, *Academy of Management Journal*, 33, 692-724
 19. F. Reichheld, The One Number You Need to grow, “*Harvard Business Review*”, December 2003, vol. 81(12), pp. 46–54, <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/14712543/> (дата відвідування: 06.10.2023)
 20. Sedlak Piotr, “Employee Net Promoter Score (eNPS) as a Single-item Measure of Employee Work Satisfaction An Empirical Evidence from Companies Operating in Poland”, *Contemporary organisation and management. Challenges and trends*, 347-352, <https://www.cceol.com/search/viewpdf?id=961620>, (дата відвідування: 06.10.2023)
 21. Gallup's Employee Engagement Survey: Ask the Right Questions With the Q12® Survey, <https://www.gallup.com/q12/>, (дата відвідування: 06.10.2023)

22. Нові тренди у сфері управління персоналом: огляд ЕУ - European Business Association. European Business Association. URL: <https://eba.com.ua/novi-trendy-u-sferi-upravlinnya-personalom-oglyad-ey/> (дата звернення: 13.11.2023).
23. Nadler, D. and Tushman, M. (1980). 'A Model for Diagnosing Organizational Behavior,' *Organizational Dynamics*, 9(2), 35-51.
24. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія /Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. — Донецьк: [Дон НУЕТ], 2010. – 238 с.,
25. Бузько І.Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія / І.Р. Бузько, О.В. Вартанова, Г.О. Надьон та ін. — Луганськ: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2009. – 304 с
26. Robinson E. H., Woodruff W. America's Impact on the World. *Technology and Culture*. 1976. Vol. 17, no. 3. P. 564. URL: <https://doi.org/10.2307/3103558> (date of access: 14.11.2023).
27. Nagler, E., Stelson, E., Karapanos, M., Burke, L A., Wallace, L., Peters, S E., Nielsen, K., & Sorensen, G. (2021, September 6). Using Total Worker Health® Implementation Guidelines to Design an Organizational Intervention for Low-Wage Food Service Workers: The Workplace Organizational Health Study. <https://scite.ai/reports/10.3390/ijerph18179383>
28. Skills shift automation and the future of the workforce 2018, McKinsey & Company, 2018
29. Jobs lost, jobs gained: What the future of work will mean for jobs, skills, and wages / J. Manyika et al. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages> (date of access: 10.11.2023).
30. Вибір професії у 2020: до чого варто бути готовим. Kyiv School of Economics. URL: <https://kse.ua/ua/community/stories/vibir-profesiyi-u-2020-do-chogo-varto-but-i-gotovim/> (дата звернення: 10.11.2023).
31. Zadorozhny, G. V., Duna, N. G., Zadorozhna, O. G., Abramenko, A., Ivanova, M., Kletsova, Yu., Lychko, Yu., Travkina, K., Chorna, A. (2021). Features and Prospects of Industry 4.0 in the Economy of Ukraine (Scientific Review). *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1 (40), pp. 159-179. doi: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1\(40\).159-179](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1(40).159-179)

32. Тенденції розвитку текстильного сектора у країнах Європи. STG. URL: <https://stg.ua/tendencii-rozvitku-tekstilnogo-sektora-u-krainah-ievropi/> (дата звернення: 25.10.2023).
33. Україна – перспективний напрямок для створення центрів спільного обслуговування. «Делойт» в Україні. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/strategy-operations/articles/budding-destination-for-your-shared-service-center.html> (дата звернення: 13.11.2023).
34. Динаміка відновлення індустрії у цифрах 2021 року. *Укрлегпром – Українська асоціація підприємств легкої промисловості*. URL: <https://ukrlegprom.org/ua/news/dynamika-vidnovlennya-industriyi-u-czyfrah-2021-roku/> (дата звернення: 13.11.2023).
35. How to Measure Employee Engagement With the Q12. Gallup.com. URL: <https://www.gallup.com/workplace/356045/q12-question-summary.aspx> (date of access: 20.11.2023).
36. Hayes A. Ishikawa Diagram. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/terms/i/ishikawa-diagram.asp> (date of access: 13.11.2023).
37. Profitability | Gallup Topic. Gallup - Workplace Consulting & Global Research. URL: <https://www.gallup.com/topic/profitability.aspx> (date of access: 19.11.2023).
38. What is a PESTEL analysis? - Oxford College of Marketing. Oxford College of Marketing. URL: <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analysis/> (date of access: 27.10.2023).
39. Тенденції розвитку текстильного сектора у країнах Європи. STG. URL: <https://stg.ua/tendencii-rozvitku-tekstilnogo-sektora-u-krainah-ievropi/> (дата звернення: 25.10.2023).
40. Грантові можливості для бізнесу <https://business.diia.gov.ua/cases/granti> (дата звернення: 25.10.2023).
41. Самойлюк М. Трекер економіки України під час війни - ЦЕС. Центр економічної стратегії - Неурядовий дослідницький центр з питань економічної політики. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/> (дата звернення: 27.10.2023).
42. Цілі сталого розвитку | United Nations Development Programme. UNDP. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku> (дата звернення: 28.10.2023).

43. Howe, Neil; Strauss, William (2007). *Millennials & K-12 Schools: Educational Strategies for a New Generation*. Great Falls: LifeCourse Associates. ISBN 978-0-9712606-5-8.
44. Єрмоленко А. Розвиток національного освітнього простору в контексті надбань теорії поколінь. *Вісник національного університету оборони*. 2015. Т. 3, № 40. С. 82–87. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32310011.pdf> (дата звернення: 28.10.2023).
45. Bresman H., Rao V. D. A Survey of 19 Countries Shows How Generations X, Y, and Z Are – and Aren't – Different. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2017/08/a-survey-of-19-countries-shows-how-generations-x-y-and-z-are-and-arent-different> (date of access: 28.10.2023).
46. Brager G., Holloway S. Assessing Prospects for Organizational Change: The Uses of Force Field Analysis. *Organizational Change and Development in Human Service Organizations*. 2012. P. 15–28. URL: <https://doi.org/10.4324/9780203058015-2> (date of access: 28.10.2023).
47. ТОВ "ТЕКСТИЛЬ-КОНТАКТ" Код ЄДРПОУ 32043747 – Опендатабот. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/32043747> (дата звернення: 15.11.2023).
48. Obelets T., Tsymbal A. LIGHT INDUSTRY IN UKRAINE: STATE, PROBLEMS AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT. *Scientific Notes of Ostroh Academy National University, "Economics" Series*. 2020. Vol. 1, no. 16(44). P. 91–96. URL: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2020-16\(44\)-91-96](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2020-16(44)-91-96) (date of access: 15.11.2023).
49. Bakker A. B. An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*. 2011. Vol. 20, no. 4. P. 265–269. URL: <https://doi.org/10.1177/0963721411414534> (date of access: 15.11.2023).
50. Sabina-Irina Gavriloaiei, Constantin Ticu. "Job demands and personal work style". *Analele Științifice ale Universității »Alexandru Ioan Cuza« din Iași. Psihologie* 2:105-118.
51. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТЕКСТИЛЬ-КОНТАКТ" - #32043747 - Фінансова звітність за 2022 рік - Clarity Project. Clarity Project/Beta. URL: https://clarity-project.info/edr/32043747/finances?current_year=2022 (дата звернення: 11.11.2023).
52. Пренделас Є. А. Методичний інструментарій для оцінювання залученості персоналу: порівняльна характеристика та сфери застосування. *Менеджмент:*

виклики та перспективи : IV Міжнар. студент. науково-практ. конф., м. Київ, 17 листоп. 2023 р. Київ, 2023. С. 52–57.

ДОДАТКИ
ДОДАТОК А
АНКЕТА ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

1. Як Ви оцінюєте економічний стан підприємства:

- 1) як добрий
- 2) як задовільний** (зважаючи на фактор війни та зовнішнього впливу чинників)
- 3) як поганий (у т.ч. близький до банкрутства)

2. В процесі створення кінцевого продукту для споживача організація:

- 1) Створює невелику частку в сукупній споживчій цінності товару (послуги)
- 2) Створює і контролює значну частку споживчої цінності продукту, вступає у взаємодію з іншими компаніями для оптимізації ланцюга створення та донесення цінності до наявних та потенційних клієнтів**
- 3) Визначає «правила гри», впроваджує інноваційні продукти або створює нову цінність товару (послуги) для споживача.

3. Які з глобальних викликів (трендів) найбільш впливові для вашого бізнесу (розташуйте тренди за спадним принципом впливовості):

1. Автоматизація виробництва та впровадження CRM-системи для рітейлу та складу
2. Сертифікація як репутаційна гарантія
3. Модні тенденції та відповідність їм для клієнта

4. Які чинники зовнішнього середовища найбільше впливають на діяльність організації (оцініть за трибальною шкалою: 1 – найменш впливовий, 3 - найвпливовіший):

	Чинники зовнішнього середовища	Оцінка значущості чинника		
		«1»	«2»	«3»
1	Політична ситуація в країні та регіоні	«1»	«2»	«3»
2	Нормативно-правове регулювання діяльності (обов'язкова сертифікація, ліцензування діяльності, система оподаткування тощо)	«1»	«2»	«3»
3	Доступність матеріальних ресурсів	«1»	«2»	«3»
4	Можливість вільного залучення трудових ресурсів визначеної кваліфікації	«1»	«2»	«3»
5	Вартість фінансових ресурсів	«1»	«2»	«3»

6	Екологічні обмеження та європейські стандарти безпеки	«1»	«2»	«3»
7	Висока конкуренція на ринку товарів	«1»	«2»	«3»
8	Висока конкуренція на ринку ресурсів	«1»	«2»	«3»

5. Визначте, наскільки інноваційна активність характерна для основного виду бізнесу організації:

1) нові продукти (нова ціннісна пропозиція) з'являються постійно, що вимагає від організації постійних інновацій

2) технологічні зміни, нововведення, що змушують перебудовувати виробничі потужності, оновлювати устаткування, змінювати виробничі процеси та бізнес-процеси,

3) виникають принципово нові бізнеси, які створюють нову цінність для споживачів;

4) сфера бізнесу організації не потребує активно впроваджувати новації щодо продуктів та технології створення цінності для клієнтів

6. Які з активів забезпечують конкурентну перевагу організації:

1) Технологічне обладнання та технології

2) Висококваліфікований виробничий персонал

3) Керівник та управлінська команда

4) Система взаємодії з клієнтами та клієнтський капітал

5) Спроможність створювати та виводити на ринок нові продукти (товари чи послуги)

6) Система партнерських зв'язків із основними контрагентами

7) Торгова марка (бренд)

8) Ділова репутація

9) Ваш варіант _____

7. Оцініть за трибальною шкалою правильність тверджень для підприємства (1 – не згодний, 2- частково погоджуюсь, 3-повністю погоджуюсь)

1)	В компанії є стратегія, яку розуміють всі співробітники, до її розробки долучаються весь персонал організації	«1»	«2»	«3»
2)	В компанії стратегію розробляють власники і керівники компанії, співробітникам доводять ключові планові показники та програму дій	«1»	«2»	«3»
3)	Операційна діяльність, бюджети підпорядковані реалізації стратегії підприємства, спрямовані на досягнення її стратегічних цілей	«1»	«2»	«3»

4)	Система стимулювання для більшості робітників підприємства побудована за принципом досягнення встановлених результатів	«1»	«2»	«3»
5)	Існує систематичне планування діяльності підприємства і підрозділів у документальній формі (складаються і затверджуються планові документи, інформація з яких зберігається і порівнюються з досягнутими результатами)	«1»	«2»	«3»
6)	Підприємство має механізм реалізації стратегії через визначення завдань підрозділам і розробку бюджетів	«1»	«2»	«3»
7)	Процес документообігу та інформаційного обміну чіткий, більшість важливої інформації для прийняття рішень задокументована, збережена і доступна в архівах	«1»	«2»	«3»
8)	Для обробки інформації та обґрунтування управлінських рішень є можливість використання даних управлінського обліку і спеціальних корпоративних інформаційних системи	«1»	«2»	«3»

8. Оцініть за трибальною шкалою важливість цілей для підприємства (1 – найменш значуща; 3 – найбільш значуща):

1)	збільшення обсягу продаж	«1»	«2»	«3»
2)	забезпечення стабільної прибутковості	«1»	«2»	«3»
3)	підвищення рівня рентабельності діяльності	«1»	«2»	«3»
4)	зниження витрат	«1»	«2»	«3»
5)	покращення якості продукції (послуг)	«1»	«2»	«3»
6)	зростання клієнтської бази	«1»	«2»	«3»
7)	посилення позицій на внутрішньому (українському) ринку	«1»	«2»	«3»
8)	оновлення номенклатури продукції, послуг	«1»	«2»	«3»
9)	зростання вартості компанії	«1»	«2»	«3»
10)	забезпечення конкурентної заробітної плати працівників	«1»	«2»	«3»
11)	вихід на міжнародні ринки	«1»	«2»	«3»
12)	запуск нових видів бізнесу	«1»	«2»	«3»
13)	оптимізація бізнес-процесів в компанії	«1»	«2»	«3»

9. Які з наведених нижче управлінських завдань Ви оцінюєте як надзвичайно актуальні для організації (оцініть важливість за трибальною шкалою: 1 – найменш значуща; 3 – найбільш значуща):

1)	приведення у відповідність стратегічних завдань розвитку компанії до її структури	«1»	«2»	«3»
2)	трансформація бізнес-моделі організації відповідно до стратегічних цілей та обраної стратегії	«1»	«2»	«3»
3)	пошук ефективних методів створення ціннісної пропозиції для клієнтів, оптимізації виробничих та бізнес-процесів	«1»	«2»	«3»
4)	посилення взаємодії з клієнтами, налаштування нових та посилення існуючих каналів комунікації	«1»	«2»	«3»
5)	підвищення ціннісної пропозиції та акцептованої доданої цінності для клієнтів	«1»	«2»	«3»
6)	пошук шляхів і методів скорочення витрат	«1»	«2»	«3»
7)	підвищення дієвості внутрішніх комунікацій в компанії	«1»	«2»	«3»
8)	розробка і впровадження інновацій, що підвищують капіталізацію організації	«1»	«2»	«3»
9)	процеси залученості персоналу до процесів удосконалення діяльності, делегування відповідальності менеджерам за результати роботи організації	«1»	«2»	«3»
10)	формування дієвої системи стимулювання та винагород для персоналу	«1»	«2»	«3»
11)	забезпечення фінансовими ресурсами процес розвитку організації	«1»	«2»	«3»
12)	підвищення кваліфікації управлінського персоналу, його результативності	«1»	«2»	«3»

10. Оцініть за трибальною шкалою рівень застосування наведених управлінських технологій в організації (1 – технологія не використовується, 2- використовуються окремі елементи технології, 3- технологія комплексно використовується):

Управлінські технології та інструменти	Оцінка		
Елементи стратегічного управління компанією (формування місії, візії, цілей, формалізація стратегії та інструменти їх реалізації)	«1»	«2»	«3»
Система управління взаємодією з клієнтами (CRM – система)	«1»	«2»	«3»
Бенчмаркінг (вивчення та моніторинг найкращого досвіду)	«1»	«2»	«3»
Аутсорсинг (передача частини процесів створення цінності партнерам)	«1»	«2»	«3»
Процесне управління (ідентифікація бізнес-процесів компанії, їх моніторинг їх результативності та удосконалення)	«1»	«2»	«3»

Управління знаннями	«1»	«2»	«3»
Збалансована система показників (BSC)	«1»	«2»	«3»
Бережливе виробництво, стандарти якості ISO	«1»	«2»	«3»
Програми управління змінами (інструменти ефективного впровадження змін: agile, проектний менеджмент)	«1»	«2»	«3»
Управління ланцюжками поставок	«1»	«2»	«3»
Бюджетування	«1»	«2»	«3»

11. Які проекти розвитку були реалізовані в організації протягом останніх двох років:

- 1) навчання персоналу
- 2) впровадження нового продукту/сервісу
- 3) вихід на новий ринок
- 4) впровадження нової технології виробництва/створенні цінності
- 5) впровадження інформаційних продуктів і систем
- 6) моделювання бізнес-процесів
- 7) зустріч з іноземними партнерами та зміцнення партнерських відносин

12. Які джерела фінансування проектів були використані протягом останніх двох років:

- 1) Власні кошти організації (реінвестування прибутку, додаткова емісія акцій)
- 2) Комерційні кредити
- 3) Інвестиційні фонди
- 4) Гранти
- 5) Інші _____

13. Які критерії є домінуючими при оцінці успішності проектів організації:

- 1) досягнення результатів проекту, що були визначені при його розробці
- 2) відповідність досягнення фактичних параметрів проекту плановим показникам
- 3) прибутковість проекту (досягнення планових показників його ефективності)
- 4) дотримання термінів реалізації проекту
- 5) дотримання бюджету проекту
- 6) Ваш варіант _____

14. Хто відповідає за реалізацію проекту в організації:

1) Керівник організації

2) Особа, що призначається менеджером проєкту

3) Як правило, відповідального за реалізацію проєктів не призначають

4) Ваш варіант _____

15. Які зміни відбулися за останній рік?

- Впровадження досвіду проведення навчання топ-менеджменту, лінійних менеджерів;
- Впровадження сервісу ТК-Ательє на всіх ТК-Маркетах;
- Вихід на ринок Литви «ТК Балтика»
- Початок впровадження та розробка нової CRM-системи для діяльності компанії
- Проведення переговорів з литовськими партнерами текстильного виробництва про перейняття досвіду осередкового зберігання

16. Чи відчуваєте Ви опір змінам, якщо вони трапляються

1) Так

2) В незначній мірі

3) Ні

Коментар: «ми пов'язуємо це з тим, що люди у нас працюють дуже довго, вони не бачили іншого і не розуміють цінності»

17. Хто відповідає за ініціацію змін?

1) Будь-хто в компанії

2) Керівник підрозділу

3) Ваш варіант _____

18. Чи проводиться оцінка змін після їх впровадження?

1) Так, готується звіт з порівняльними таблицями

2) Так, оцінюється у форматі дискусії з учасниками змін

3) Проводиться в деяких випадках

4) Ні, не проводиться

19. Якщо в організації існує практика залучення працівників до створення інновацій, оберіть характерний варіант організаційних взаємовідносин в цьому процесі:

- 1) існує відповідний підрозділ і його функції чітко прописані, куди працівник може подати свою пропозицію письмово,
- 2) кожний працівник може сформулювати і подати свою інноваційну пропозицію керівництву компанії у порядку загальних звернень,
- 3) пропозиції можна подати вищому керівництву компанії в письмовому (електронному) вигляді через внутрішню комунікаційну мережу з відповідною темою повідомлення,
- 4) пропозиції можна подати у письмовому вигляді чи усно лише безпосередньому керівнику,

5) в організації створена атмосфера обговорення ідей щодо розвитку організації, є певні процедури, які дозволяють швидко донести ідеї та приймати рішення щодо впровадження змін

б) ваш варіант _____

20. З якою періодичністю працівники підприємства долучаються до розробки новацій:

1) постійно подають свої пропозиції,

2) епізодично.

3) працівники не залучаються до процесу розробки інновацій.

21. Оцініть наявну систему стимулювання інноваційної діяльності співробітників компанії:

Види стимулювання	Оцінка рівня значимості стимулів для працівників підприємства за подання новаторських пропозицій (1- незначний, 2 – значимий, 3- визначальний)		
Премії, додаткові оплати за кожну новаторську пропозицію	«1»	«2»	«3»
Надання умов для підвищення власної кваліфікації (<i>оплата членства в наукових товариствах, участі у професійних конференціях, програмах професійного розвитку у суміжних областях тощо</i>)	«1»	«2»	«3»
Наявність запланованого бюджету часу на розробку та обговорення новаторських ідей	«1»	«2»	«3»
Можливість очолити проектну групу по реалізації власної ідеї	«1»	«2»	«3»

22. При виявленні потреби вирішення управлінських або виробничих проблем керівництво підприємства надає перевагу:

1) самостійному вирішенню проблеми

2) залученню до вирішення проблеми вузького кола фахівців та управлінців підприємства

3) залученню широкого загалу усіх небайдужих на підприємстві до вирішення проблеми

4) запрошення зовнішніх консультантів

5) спільної роботи фахівців підприємства зі зовнішніми консультантами

23. Чи має підприємство досвід співпраці із зовнішніми консультантами (консалтинговими фірмами):

1) так

б) ні

2) співпрацюємо зараз

24. У разі позитивної відповіді на попереднє запитання визначити у якій сфері здійснювалася співпраця з консультантами

1) розробка стратегії

2) реінжиніринг бізнес-процесів

3) розробка збалансованої системи показників

4) розробка системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)

5) розробка інвестиційних проектів

6) впровадження бюджетування

7) впровадження системи управління проектами

8) удосконалення системи управління витратами

9) підвищення ефективності операційної діяльності

10) впровадження інформаційних технологій

11) управління персоналом

12) впровадження TQM

13) співпраця не здійснювалась

25. Як керівництво організації оцінює свій досвід співпраці з консультантами:

1) скоріше позитивно

2) позитивно

3) скоріше негативно

4) негативно

5) співпраця не здійснювалася

27. Чи проводилися дослідження залученості персоналу раніше?

1) так, у 2021 році на фабриці ТК-Стиль

2) ні

28. Які інструменти для дослідження були використані?

AON Hewett, Gallup та eNPS

29. Який рівень залученості показало дослідження?

Більше 65%

30. Який із напрямів діяльності Текстиль Контакту Ви б обрали як пріоритетний для дослідження?

1) ТК-Стиль

2) ТК-Маркет

3) ТК-Лубни

4) ТК- Коростень

5) ТК Hub

6) Склади

7) Ваш варіант _____

ДОДАТОК В



Ім'я користувача:
Менеджменту Володькіна Марина

ID перевірки:
1015943053

Дата перевірки:
26.11.2023 22:59:39 EET

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
26.11.2023 23:00:50 EET

ID користувача:
100005718

Назва документа: КМР_Пренделас_Нормоконтроль.docx

Кількість сторінок: 79 Кількість слів: 15967 Кількість символів: 126493 Розмір файлу: 219.83 KB ID файлу: 1015617596

16.5% Схожість

Найбільша схожість: 8.2% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1015514465)

8.24% Джерела з Інтернету

276

Сторінка 81

13.9% Джерела з Бібліотеки

435

Сторінка 83

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

30

ДОДАТОК Г

**Міністерство освіти і науки України /
Ministry of Education and Science of Ukraine**

**Київський національний економічний університети імені Вадима Гетьмана /
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman**

МЕНЕДЖМЕНТ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

MANAGEMENT: CHALLENGES AND PROSPECTS

Збірник матеріалів / Proceedings

**IV Міжнародної студентської науково-практичної конференції /
4th International Scientific Student Conference**

**м. Київ / Kyiv
17 листопада 2023 р. / November 17, 2023**

Київ 2023

ПАСЕЧНИК Даниїл ТРЕНДИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА ЇХ РЕАЛІЇ В УКРАЇНІ / PASECHNYK Daniil SOCIAL RESPONSIBILITY TRENDS AND THEIR REALITIES IN UKRAINE	49
ПРЕНДЕЛАС Євгенія МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ: ПОРІВНЯЛЬНА ХАРКТЕРИСТИКА ТА СФЕРИ ЗАСТОСУВАННЯ / PRENDELAS Yevheniia METHODOLOGICAL TOOLS FOR ASSESSING EMPLOYEE ENGAGEMENT: COMPARATIVE CHARACTERISTICS AND AREAS OF APPLICATION	52
ПУШКО Софія АНАЛІЗ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ФАКТОРІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ОБРАННЯ СПОЖИВАЧАМИ ПЕВНОГО БРЕНДУ ТА РОЗРОБКА УПРАВЛІНСЬКИХ СТРАТЕГІЙ / PUSHKO Sofia ANALYSIS OF SOCIO-CULTURAL FACTORS AFFECTING CONSUMER CHOICE OF A CERTAIN BRAND AND DEVELOPMENT OF MANAGEMENT STRATEGIES	57
РУДЕНКО Олексій ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ / RUDENKO Oleksii THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL EFFECTIVNESS	60
СЕРГІЄНКО Анастасія СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ / SERHPIENKO Anastasia DIGITAL MARKETING STRATEGIES OF BUSINESS ORGANIZATIONS	63
ТУРКАЛЕНКО Катерина УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ / TURKALENKO Kateryna MANAGEMENT OF EFFICIENCY OF BUSINESS ORGANIZATION	66
ЧЕРЕДНИЧЕНКО Дмитро, КУШВІД Євгеній ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ / SHEREDNYCHENKO Dmytro, KUSHVID Yevhenii ASSESSMENT OF INNOVATION ACTIVITY OF UKRAINIAN INDUSTRIAL ENTERPRISES	69
СЕКЦІЯ 2. ЦИФРОВІ ТРЕНДИ ТА ІННОВАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ / DIGITAL TRENDS AND INNOVATIONS IN MANAGEMENT	72
ADUASHVILI Lela DIGITAL AGRICULTURAL DEVELOPMENT TRENDS IN GEORGIA	72
ІЛІЕНКОВ Dmytro DIGITAL TRANSFORMATION OF OPERATIONAL ACTIVITY MANAGEMENT OF UKRAINIAN BUSINESS ORGANIZATIONS	74
НОРБАН Dmytro KNOWLEDGE SHARING MANAGEMENT IN IT-INDUSTRY	77
LIN Zhu DIGITAL TRANSFORMATION AND INNOVATION OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT	80
VOVKOTRUB Viktoriia IT TECHNOLOGIES IN MANAGEMENT AND DIGITAL TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONS	83
БОГДАНОВА Валерія МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ НА РИНКУ ОРГАНІЧНИХ КІСТОЧКОВИХ ОЛІЙ / BOHDANOVA Valeria MARKETING COMMUNICATIONS AT THE MARKET OF ORGANIC STONE FRUIT OILS	85
ДАВИДЕНКО Діана УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ / DAVYDENKO Diana IMPROVEMENT OF DIGITAL COMMUNICATIONS IN THE ORGANIZATION	87
ДОМАЧУК Єгор ДИЛЕМА ІННОВАТОРА В СУЧАСНИХ ІТ ОРГАНІЗАЦІЯХ / DOMACHUK Yehor THE INNOVATOR'S DILEMMA IN MODERN IT ORGANIZATIONS	90
ЖЕЖЕР Олександр УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ / ZHEZHER Oleksandr BUSINESS ORGANIZATION BRAND MANAGEMENT	93
ІВАНОВА Анастасія ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ТУРИСТИЧНОЮ ГАЛУЗЗЮ / IVANOVA Anastasia DIGITAL TOOLS AND INNOVATIONS IN TOURISM INDUSTRY MANAGEMENT	95

Євгенія ПРЕНДЕЛАС,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
другий (магістерський) рівень освіти, 2 рік навчання
освітня програма «Менеджмент проектів та консалтинг»
ORCID 0009-0000-5666-2845
prendelas_yevheniia@kneu.edu.ua
науковий керівник: **Вербя В. А.,**
професорка кафедри менеджменту, д.е.н., професор

**МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ
ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ:
ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА СФЕРИ ЗАСТОСУВАННЯ**

Yevheniia PRENDELAS

**METHODOLOGICAL TOOLS FOR ASSESSING EMPLOYEE ENGAGEMENT:
COMPARATIVE CHARACTERISTICS AND AREAS OF APPLICATION**

Актуальність. У сучасному світі ділових відносин і глобалізованому ринку конкуренції успіх будь-якої організації в значній мірі залежить від її здатності сформувати людський капітал. Залученість персоналу відіграє ключову роль у продуктивності, інноваційності та розвитку підприємства. Тому наразі важливим завданням роботодавця є не лише залучити в компанію висококваліфікованих співробітників, але й створити передумови для реалізації їх потенціалу, прагнення досягати спільних стратегічних завдань.

В Україні дослідження чинників мотивації персоналу, рівня його задоволеності та залученості не мають системного характеру ані на корпоративному, ані на регіональному рівнях. Відсутність практики проведення такого роду досліджень пояснюється низькою причиною, зокрема 1) досить низькою (не розвинутою) культурою обґрунтування управлінських рішень на стратегічному та операційному рівнях на об'єктивних даних за результатами досліджень; 2) складністю застосування аналітичного інструментарію в системі управління персоналом внаслідок слабкого методичного підґрунтя та інформаційної бази; 3) значним рівнем закритості компанії у питаннях People Management, що ускладнює можливість проведення бенчмарку вітчизняної практики. Тому питання оцінювання рівня залученості та пошук методів його підвищення є надзвичайно актуальною сферою дослідження.

Теоретико-методичні аспекти залученості персоналу вивчали вітчизняні та закордонні науковці, серед яких Г. Бей, Н. Лисиця та Н. Войтович, А. Колот, Л. Щетініна, М. Ватсон, М. Бакінгем, Е. Декейн, П. Ленсіоні та Т. Раттан, В. Шауфелі, А. Баккер та Ф. Рейнгольд. Аналіз наукової літератури, де висвітлюють результати проведених досліджень щодо визначення інструментарію оцінювання залученості персоналу показав, що існує значна палітра методів оцінювання цього феномену організації, але їх ефективне застосування в практиці компаній практично не підтверджено.

Постановка проблеми. Розуміння чинників мотивації персоналу, факторів, що підвищують рівень його залученості та можливість створювати дієві стимули для досягнення поставлених завдань є важливим аспектом діяльності менеджерів організації, які мають сформувати дієву систему впливу на рівень залученості співробітників. Для формування такої системи важливим етапом є розробка методичних підходів для виміру рівня залученості, аналітичних інструментів та інформаційної бази для проведення досліджень. Основною складністю таких досліджень є міждисциплінарність, оскільки вони мають поєднати методи економічної аналітики управлінських рішень, соціології та психології. З огляду на відсутність у науковому середовищі спільного погляду на зміст категорії залученість та підходів його виміру, у цій статті маємо узагальнити методичний інструментарій оцінювання залученості персоналу, провести порівняльну характеристику методів оцінювання та визначити умови практичного застосування різних методик.

Результати дослідження. На сучасному етапі розвитку економічної науки ключовим фактором успіху будь-якої організації, поряд із передовими технологіями, є її персонал, який розглядається як найцінніший ресурс, людський капітал організації. Тому керівництво організації повинне створити всі необхідні умови для того, щоб максимально розкрити і та спрямувати у розвиток його потенціалу. Величезну роль тут відіграє матеріальне і моральне заохочення, або мотивація праці. [1]

Дослідженням сутності категорії «залученість персоналу» приділяли увагу у своїх працях відомі науковці. Зокрема, Н. Лисиця та Н. Войтович вважають, що залученість – це такий стан працівника, що мотивує виконувати роботу якнайкраще [2], на думку Л. Щетініної та А. Яструбинської залученість працівників можна визначити як певну оцінку взаємовідносин «співробітник – компанія» [3], а Т. Ніколіч вважає, що залученість працівників – це сукупність того, що думає працівник, що він відчуває та що робить для організації [4]. Ми поділяємо підхід ідентифікації залученості як відчуття причетності співробітника та його цінність у компанії в контексті досягнення поставлених завдань.

Узагальнення наукових праць, що присвячені питанням оцінювання мотивації та залученості персоналу [2-5] дає можливість зробити висновки про домінування методів опитування (інтерв'ювання) або спостереження, що обумовлює суб'єктивність отриманих результатів. Найпопулярніші методи оцінювання залученості персоналу: проведення стандартизованих психологічних тестів та опитувань у форматі інтерв'ю, аналіз продуктивності за допомогою показників, метод 360 градусів, метод стандартних оцінок тощо

Метод опитування співробітників є одним із найпоширеніших методів, який допомагає зрозуміти, як співробітники сприймають свою роботу, корпоративну культуру, управління, свою роль у компанії тощо. Традиційними формами опитувань є анкетування та інтерв'ювання. Дані форми можуть проводитись як у вигляді тестів, у яких працівник обирає і оцінює, наприклад, із запропонованих варіантів найважливіше для себе. Також задаються прямі питання, що стосуються робочих умов, симпатій та антипатій у відносинах з колегами, стилю керівництва та ін. Цей метод завдяки своїй доступності та простоті проведення відносно інших методів, широко використовується на практиці та постійно вдосконалюється.

Обмеженням таких опитувань є суб'єктивізм інтерв'ювання, адже те чи будуть поставлені уточнюючі питання, хто його проводитиме залежать результати дослідження. Проте опитування дозволяють акумулювати масовий матеріал, дізнатися думку колективу та окремих осіб. Оцінюючи рівень достовірності оцінювання залученості персоналу методом інтерв'ювання маємо визнати, що відповіді можуть бути соціально бажаними та нещирими, що не дасть можливості перевірити гіпотезу належним чином.

До цього методу слід додати схожий за вірогідністю отримання надійних результатів – *метод спостереження*. Це цілеспрямоване, за попередньо розробленим планом, фіксування досліджуваних явищ з метою їх наступного аналізу й використання для потреб практичної діяльності. Його обмеженням є те, що наявність консультанта, який проводить таке дослідження вже є викривленням результатів. Якщо розглядати цей метод як спосіб збору спостережень від інших співробітників, то так – з одного боку ми отримуємо результат, але з іншого це буде суб'єктивний погляд працівника з передачею інформації після його внутрішньої оцінки.

Для того, щоб надати методу спостереження більшої надійності та об'єктивності був розроблений *метод 360-градусного відгуку*. Він був розроблений для збору зворотного зв'язку від колег, керівників та інших осіб, які працюють з певним працівником. У цьому випадку ми зможемо говорити про відображення картини наближеної до реальної, але це потребуватиме більших затрат часу.

Якщо використати метод опитування разом з проведенням *стандартизованих тестів*, то ми отримаємо перевірку отриманих результатів та відображення кореляцій між відповідями тестування та питань інтерв'ю. Стандартизовані тести дозволяють отримати кількісну базу оцінок, за якими можна провести порівняння поодиноких показників із середніми показниками та виявити певні тенденції. До недоліків психологічних тестів можна віднести здатність досліджуваного вплинути на результати тестування відповідно до загальноприйнятих характерологічних рис особистості. У ситуації, коли випробувані знають зміст тестів чи критерії оцінки якостей особистості, ці похибки збільшуються. Цього явища можна уникнути обравши для проведення методики, що мають «шкалу брехні», яка за допомогою включених у загальну кількість питань відповідей дасть можливість оцінити отриманий результат як той, що можна брати до уваги. До того ж, такі стандартизовані тести мають пройти процедуру валідазації та надійності, що теж вкаже на те, наскільки результати проведеного дослідження можна екстраполювати на працівників усієї організації.

Не менш об'єктивними, на нашу думку, є *метод стандартних оцінок*, який спирається на показники ефективності операційної діяльності. В його рамках може бути відслідковано: розрахунок показників продуктивності праці, розрахунок коефіцієнтів випередження графіка робіт та ін. Діагностика цих показників дає можливість зрозуміти наскільки залученим є працівник у виконання своїх обов'язків належним чином. Незважаючи на те, що даний метод дуже ефективний (особливо в комплексній оцінці), підхід до інтерпретації результатів вимагає компетенцій та розуміння правильного опису їх для формування остаточних висновків. [6]

Цей список методів варто доповнити методичними розробками, які виникли та розвиваються з 50-60х років минулого століття. Більшість з них отримали апробацію та знайшли позитивний відгук при застосуванні у практиці оцінювання залученості в компаніях, що дозволило сформувати базу для порівняння рівня залученості, дослідження динаміки та оцінки впливу різних чинників на респондентів різних компаній, створити певний бенчмарк для фахівців з управління персоналом та топ-менеджменту.

Для фокусування вищеописаних методів оцінювання рівня залученості в 2004 році В. Шауфель та А. Баккер розробили методику стандартизованого тесту є **Утрехтська шкала залученості до роботи** (Utrecht Work Engagement Scale) [7], з детальним чек листом для проведення опитування і створення шкали виміру рівня залученості за трьома критеріями: енергійність, відданість та поглиненість роботою. Кожного з респондентів просять оцінити частоту, з якою вони стикаються з кожним з 17 пунктів опитувальника у своїй повсякденній роботі. З 17 пунктів 6 стосуються енергійності, 5 - відданості та 6 - поглиненості. І хоч авторів пізніше розкритикували [8] за недостатність поведінкового аспекту у питаннях опитувальника, цей метод досі широко використовують для відслідковування у сфері медицини та освіти.

Розвиток ідеї оцінювання різних рівнів та аспектів залученості отримав у роботі Б. Річа, Дж. Лепайна та Е. Кроуфорда [9] Вони розробили **Шкалу залученості до роботи** (Job Engagement Scale). Цей інструмент вимірює залученість на основі визначення В. Кана [10], який розрізняє 3 аспекти залученості – афективний, когнітивний та фізичний. Шкала складається з 18 пунктів – по 6 на кожен аспект, де респондентів просять оцінити, наскільки вони згодні з твердженнями, представленими в кожному з пунктів, за шкалою від 1 (повністю не згоден) до 5 (повністю згоден). Ця методика відкриває більше можливостей застосування у сферах, таких як громадські організації, компанії у галузі туризму, охорона здоров'я, наукові інститути тощо. Вона дозволяє у результаті отримати не тільки рівень залученості, а й те наскільки працівники емоційно та інтелектуально є залученими до своєї діяльності, що є важливим фактором для їхньої продуктивності та задоволеності від роботи. Серед недоліків цього інструменту є те, що поняття залученості в тому не диференціюється на мотивацію, задоволення, захоплення та залученість, тому це важливо врахувати перед проведенням.

Методологія eNPS стане наступним предметом нашого розгляду. Цей метод був сформульований Ф. Рейгельдом, який у своїй статті «Єдине число, яке вам потрібно для зростання» [11] презентував гіпотезу про те, що компаніям не потрібні дорогі опитування, що важко проводяться та потребують багато ресурсів. Що достатньо поставити лише одне питання. Згодом цю методику почали проводити і задля оцінки лояльності працівників до організації. Визначається одне питання, як пріоритетне для дослідження, і за його допомогою управлінці мають змогу виміряти загальний стан задоволеності працівників. Відповіді респонденти надають у балах від 0 до 10, де 0 означає абсолютну незадоволеність, а 10 - абсолютну лояльність. Через свою простоту проведення та отримання результатів, методика зазнала і багато критики про те, що багато відповідей залежать від формулювання питання, не розкривають повноцінно суті або ж є погано прогностичними. На відміну від цього

71% великих компаній хоча б раз у вибірці інструментів використовували NPS, а інше дослідження показало, що більшість директорів з клієнтського досвіду використовують NPS як один з ключових показників. [12]

І на завершення хочеться зупинитися на одному із найпоширеніших інструментів дослідження залученості персоналу **опитувальник Gallup Q12** розроблений компанією Gallup, яка проводить глобальні дослідження різних аспектів роботи персоналу. Цей метод включає 12 питань, спрямованих на вимірювання залученості співробітників. Вони допомагають зрозуміти, наскільки співробітники відчувають себе задоволеними та залученими до своєї роботи. Ця методика унікальна тим, що кожне із 12 питань є ілюстрацією потреби працівника у якійсь із сфер його професійної діяльності. Логіка розподілу питань розділена на рівні задоволення потреб від базових до саморозвитку. Ці рівні є дорожньою картою для управлінців, щоб мотивувати та розвивати членів своєї команди та покращувати продуктивність членів команди, при цьому кожен рівень спирається на попередній [13].

Оцінювання рівня є першим етапом у процесі управління залученістю співробітників, аналітичною базою для розуміння чинників впливу на цей феномен. Від того наскільки будуть надійними ці дані залежить від правильно підбраного інструментарію серед тих, що не пройшли процес апробації та їх важко перевірити на об'єктивність. Для цього варто обирати декілька методів дослідження, щоб отримати не тільки загальну інформацію від працівників, а й розробити дієві способи для підвищення рівня їх залученості.

Висновки. Залученість персоналу є важливою частиною успіху будь-якої організації. Для її ефективного вимірювання та покращення потрібно використовувати комплексний підхід, комбінуючи різні методики та інструменти. Важливо регулярно аналізувати отримані дані, адаптувати підходи та працювати над створенням сприятливого середовища для зростання та розвитку співробітників. Тільки така системна робота зможе гарантувати високий рівень їх включеності і, як результат, стабільний розвиток організації. Відповідно для того, щоб обрати потрібний інструмент для визначення, варто приділити увагу меті, яку ми маємо досягти своїм дослідженням. Згадані нами інструменти мають свої переваги та обмеження, але тим вони і унікальні, що кожен з них закриває різні потреби компаній, що приділяють увагу своїм співробітникам. Адже наразі кожна із них розуміє, що залученість персоналу – ключ до успіху компанії в сучасному бізнес-світі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. Київ: КНЕУ, 2012. – 397 с.
2. Лисиця Н. М., Войтович Н. Г. Залученість персоналу підприємства у процес формування соціально-трудових відносин. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. № 6. С. 106–113. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/LisitsyaN.M.-Vojtovich-N.G..pdf>, с. 108
3. Щетініна Л. В., Яструбинська А.Є. Оцінювання залученості персоналу: значення, вимоги та практичні рекомендації. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2017. № 2. С. 259–266. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvtp_2017_2_25, с. 261
4. Nikolić T. M., Perić N., Nećak M. The Role of Employee Engagement in Performance Management. World Applied Sciences Journal. 2019. Vol. 37 (7). P. 609–616. DOI: 10.5829/idosi.wasj.2019.609.616, с. 611

5. Дідур К. М. СУЧАСНІ МЕТОДИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ. Ефективна економіка, 2011. № 11. С. 35–37. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776> (дата звернення: 06.10.2023).
6. Ковбас Г. І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. Ефективна економіка. 2019. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7189/>.
7. Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2004), "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study", Journal of Organizational Behavior, 25(3), 293-315
8. Macey W.H., Schneider B., Barbera K., Young S.A. (2009). Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage. London, England: Blackwell.
9. Rich, B.L., LePine, J.A., & Crawford, E.R. (2010), "Job engagement: Antecedents and effects on job performance", Academy of Management Journal, 53, 617-635
10. Kahn, W.A. (1990), "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work", Academy of Management Journal, 33, 692-724
11. F. Reichheld, The One Number You Need to grow, "Harvard Business Review", December 2003, vol. 81(12), pp. 46–54, <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/14712543/> (дата відвідування: 06.10.2023)
12. Sedlak Piotr, "Employee Net Promoter Score (eNPS) as a Single-item Measure of Employee Work Satisfaction An Empirical Evidence from Companies Operating in Poland", Contemporary organisation and management. Challenges and trends, 347-352, <https://www.cceol.com/search/viewpdf?id=961620>, (дата відвідування: 06.10.2023)
13. Gallup's Employee Engagement Survey: Ask the Right Questions With the Q12® Survey, <https://www.gallup.com/q12/>, (дата відвідування: 06.10.2023)

Софія ПУШКО,

Державний торговельно-економічний університет
перший (бакалаврський) рівень освіти, 1 рік навчання
освітня програма «Маркетинг»
ORCID 0009-0002-2663-7379
sofia.push88@gmail.com

науковий керівник: Шуст Н.Б.,
професорка кафедри філософії, соціології та політології, д.с.н., професор

АНАЛІЗ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ФАКТОРІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ОБРАННЯ СПОЖИВАЧАМИ ПЕВНОГО БРЕНДУ ТА РОЗРОБКА УПРАВЛІНСЬКИХ СТРАТЕГІЙ

Sofia PUSHKO

ANALYSIS OF SOCIO-CULTURAL FACTORS AFFECTING CONSUMER CHOICE OF A CERTAIN BRAND AND DEVELOPMENT OF MANAGEMENT STRATEGIES

Актуальність. У сучасному світі споживачі щодня стикаються з пропозиціями торговельного ринку, що насичений безмежною кількістю пропозицій товарів та послуг. Кожна група населення має свої власні цінності, переконання та традиції, які є невід’ємними елементами під час вибору продукту, зокрема певного бренду.

Постановка проблеми. Отже, існують певні фактори, що впливають на вибір споживача. Фактор – це рушійна сила будь-якого процесу чи явища. Під



KYIV NATIONAL ECONOMIC UNIVERSITY
NAMED AFTER VADYM HETMAN



Certificate of participation

This is to certify that

Yevheniia PRENDELAS

has participated in the
4th International Scientific Student Conference
«MANAGEMENT: CHALLENGES AND PROSPECTS»

Certificate #2023/1-16

November 17, 2023
Kyiv, Ukraine

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: ПРЕНДЕЛАС ЄВГЕНІЯ АНДРІЇВНА

Назва роботи: УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ДО СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН У БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

Науковий керівник: д.е.н., професор Верба Вероніка Анатоліївна

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 16,5%

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;

виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;

виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування: виявлені у роботі запозичення супроводжуються відповідними посиланнями на оригінальні інформаційні джерела, етика посилань дотримана. Робота є самостійним дослідженням і може бути допущена до захисту в ЕК

28.11.2023 Верба В.А.

