

КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«ХОРТИЦЬКА НАЦІОНАЛЬНА НАВЧАЛЬНО-РЕАБІЛІТАЦІЙНА
АКАДЕМІЯ» ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

Кафедра менеджменту та туризму

«ДО ЗАХИСТУ»

Завідувач кафедри менеджменту та туризму

_____Ю.О. Юхновська

_____2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**«ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
(НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ВВВ»))»**

Галузь знань – 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент у сфері послуг»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Керівник кваліфікаційної роботи:

к.е.н., доцент кафедри

менеджменту та туризму _____

Наталія ВОЛИК

Нормоконтроль

к.е.н., доцент кафедри

менеджменту та туризму _____

Анна ПРОЧАН

Студент групи Мм-2 _____

Юрій КРАСЮК

Запоріжжя 2025

КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«ХОРТИЦЬКА НАЦІОНАЛЬНА НАВЧАЛЬНО-РЕАБІЛІТАЦІЙНА
АКАДЕМІЯ» ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

Факультет мистецтва та дизайну
Кафедра менеджменту та туризму

Другий (магістерський) рівень вищої освіти
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту та туризму
д.е.н., професор Ю.О. Юхновська _____
«_____» _____ 202 року

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу студента

КРАСЮКА ЮРІЯ ВОЛОДИМИРОВИЧА

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи Шляхи удосконалення системи управління персоналом
Керівник кваліфікаційної роботи к.е.н., доцент Волик Наталія Григорівна,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від “_____” _____ 20__ року № _____
2. Строк подання студентом роботи _____
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методологічних засад щодо системи управління персоналом на підприємствах та розробка практичних рекомендацій щодо їх удосконалення
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) у роботі розглянуто сутність системи управління персоналом підприємств, досліджено сутність та типологію органів управління персоналом на підприємствах, розглянуто особливості функціонування вітчизняної системи управління персоналом у сучасних умовах, визначено роль управління персоналом у забезпеченні ефективності діяльності підприємства, проаналізовано систему управління персоналом ТОВ «ВВВ», її ефективність,

рух та стабільність персоналу, запропоновано основні шляхи удосконалення системи управління персоналом ТОВ «ВВВ»: напрями удосконалення стратегії планування персоналу ТОВ «ВВВ» та системи підвищення кваліфікації, перепідготовки персоналу в аспекті планування чисельності персоналу ТОВ «ВВВ», впроваджено кадрове планування, як метод формування оптимальної організаційної структури ТОВ «ВВВ».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту		
2	Вивчення літературних джерел		
3	Збір матеріалу на кваліфікаційну роботу		
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу		
5	Виконання першого розділу		
6	Виконання другого розділу		
7	Виконання третього розділу		
8	Формування висновків та рекомендацій		
9	Оформлення кваліфікаційної роботи		
10	Перевірка роботи керівником		
11	Одержання відгуку та рецензії		
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи		
13	Подання роботи на кафедру		
14	Захист кваліфікаційної роботи		

Студент

(підпис)

Красюк Ю.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Волик Н.Г.

АНОТАЦІЯ

Красюк Ю.В. Шляхи удосконалення системи управління персоналом підприємства (на прикладі ТОВ «ВВВ» / Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» (освітньо-професійна програма «Менеджмент у сфері послуг»). КЗВО «Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія» ЗОР, Запоріжжя, 2025.

У роботі розглянуто сутність системи управління персоналом підприємств, досліджено сутність та типологію органів управління персоналом на підприємствах, розглянуто особливості функціонування вітчизняної системи управління персоналом у сучасних умовах, визначено роль управління персоналом у забезпеченні ефективності діяльності підприємства, проаналізовано систему управління персоналом ТОВ «ВВВ», її ефективність, рух та стабільність персоналу, запропоновано основні шляхи удосконалення системи управління персоналом ТОВ «ВВВ»: напрями удосконалення стратегії планування персоналу ТОВ «ВВВ» та системи підвищення кваліфікації, перепідготовки персоналу в аспекті планування чисельності персоналу ТОВ «ВВВ», впроваджено кадрове планування, як метод формування оптимальної організаційної структури ТОВ «ВВВ».

Кваліфікаційна робота містить 95 с., 21 табл., 11 рис., 60 джерел.

Ключові слова: система управління персоналом, стратегія, чисельність персоналу, плинність персоналу, мотивація, стимулювання.

ABSTRACT

Krasyuk Y.V. Ways to Improve the Personnel Management System of an Enterprise (Based on the Example of LLC «VVV») / Qualification Paper for the Master's Degree in Specialty 073 «Management» (Educational and Professional Program «Management in the Service Sector»). KZVO «Khortytsia National Educational and Rehabilitation Academy» ZOR, Zaporizhzhia, 2025.

The paper examines the essence of the personnel management system in enterprises, investigates the essence and typology of personnel management bodies in enterprises, considers the peculiarities of the functioning of the domestic personnel management system under modern conditions, defines the role of personnel management in ensuring the efficiency of enterprise operations, analyzes the personnel management system of LLC «VVV», its effectiveness, personnel turnover, and stability. The main ways to improve the personnel management system of LLC «VVV» are proposed: areas of improvement in the personnel planning strategy and the system of training, retraining, and personnel qualification in the context of personnel planning at LLC «VVV», the implementation of personnel planning as a method of forming the optimal organizational structure of LLC «VVV».

The qualification paper includes 60 pages, 5 tables, 11 figures, and 60 sources.

Keywords: personnel management system, strategy, personnel headcount, personnel turnover, motivation, incentives.

:

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	10
1.1. Сутність та основні поняття системи управління персоналом	10
1.2. Роль управління персоналом у забезпеченні ефективності діяльності підприємства	20
1.3. Особливості функціонування вітчизняної системи управління персоналом у сучасних умовах	27
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ВВВ»	36
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ВВВ».....	36
2.2. Аналіз ефективності системи управління персоналом ТОВ «ВВВ»	40
2.3. Аналіз руху та стабільності персоналу ТОВ «ВВВ».....	47
Висновки до розділу 2.....	60
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ВВВ» В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	61
3.1. Удосконалення стратегії планування персоналу ТОВ «ВВВ».....	61
3.2. Удосконалення системи підвищення кваліфікації, перепідготовки персоналу в аспекті планування чисельності персоналу ТОВ «ВВВ».....	73
3.3 Впровадження кадрового планування, як методу формування оптимальної організаційної структури ТОВ «ВВВ»	
Висновки до розділу 3.....	78
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87
ДОДАТКИ.....	89

ВСТУП

Актуальність та потреба вдосконалення системи планування персоналу вітчизняних підприємств в умовах продовження правового режиму воєнного стану обумовили активізацію досліджень цієї спрямованості, оскільки це є необхідним для забезпечення ефективної роботи підприємств в умовах воєнного стану, зниження можливих ризиків і збереження кадрового потенціалу в умовах змінюваної зовнішньої ситуації.

Українські науковці активно досліджують теоретичні та практичні аспекти розробки і реалізації стратегії розвитку персоналу. Їхні праці зосереджені на вирішенні актуальних проблем управління людськими ресурсами, впровадженні інноваційних підходів до розвитку персоналу та адаптації стратегій до сучасних економічних і соціальних умов.

Розвиток стратегічного управління персоналом, розробка моделей формування стратегії управління персоналом з урахуванням специфіки українського ринку праці, аналіз впливу глобалізації та цифровізації на систему управління людськими ресурсами досліджували М.І. Дяченко, О.А. Грішнова; планування розвитку персоналу В.М. Гриньова, Г.Т. Куликов; корпоративна культура та розвиток персоналу О.М. Лозовська, А.М. Колот; особливості формування стратегій управління персоналом в умовах економічної нестабільності та воєнного стану П.А. Єщенко, Р.Ю. Ларіна; впровадження сучасних інформаційних систем у процес розвитку персоналу В.Г. Князева, О.М. Бандурка та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методологічних засад щодо системи управління персоналом на підприємствах та розробка практичних рекомендацій щодо їх удосконалення.

Для реалізації мети дослідження поставлено і вирішено такі завдання:

- досліджено теоретичні аспекти системи управління персоналом;
- проаналізовано методи планування потреби і чисельності персоналу;
- визначено проблематику формування потреби персоналу на підприємстві;

- проаналізовано кількісний і якісний склад персоналу;
- зроблено аналіз кваліфікаційного рівня працівників та стабільності персоналу;
- удосконалено стратегію планування трудових показників;
- запропоновані рекомендації щодо удосконалення системи підвищення кваліфікації, перепідготовки персоналу в аспекті планування чисельності персоналу;
- запропонована оптимальна організаційна структура для підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні питання, що визначають систему управління персоналом підприємств.

Інформаційна база дослідження. Під час написання роботи використовувалися монографії, навчальні посібники, статті у наукових періодичних виданнях, нормативно-правові документи, матеріали конференцій, дані мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна полягає у розробці напрямів удосконалення стратегії планування персоналу ТОВ «ВВВ» та системи підвищення кваліфікації, перепідготовки персоналу в аспекті планування чисельності персоналу ТОВ «ВВВ», впроваджено кадрове планування, як метод формування оптимальної організаційної структури ТОВ «ВВВ».

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою кваліфікаційної роботи стало вивчення сучасної економічної теорії, господарського права, закономірностей суспільного розвитку, праць економістів та психологів, а також нормативно-правових актів, що регулюють діяльність вітчизняних підприємств у сфері управління персоналом. Використання комплексу методів аналізу та синтезу дозволило узагальнити зарубіжний і вітчизняний досвід створення систем управління людськими ресурсами та визначити напрями їх ефективного використання. За допомогою системного підходу визначено сутність та принципи стратегії планування

людських ресурсів компанії. Методи статистичного аналізу, ілюстративні методи, методи експертних оцінок та анкетування дали можливість проаналізувати стан планування та формування персоналу.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (60 найменувань), Повний обсяг роботи становить 95 сторінок, містить 11 рисунків, 21 таблицю.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯМ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність та основні поняття системи управління персоналом

Ефективне та відносно стабільне функціонування організацій у ринковому просторі безпосередньо пов'язане з ритмічним використанням різних ресурсів, насамперед трудових. Втрата чіткого ритму у використанні персоналу свідчить про появу перешкод для систематичного входження персоналу в організацію, його переміщення всередині організації та послідовного перенесення частини його живої праці на продукцію, що випускається.

Швидкі коливання у використанні персоналу в умовах планового та стабільного виробництва свідчать, насамперед, про проблеми в системі управління персоналом. Це призводить до дисбалансу між кількістю людських ресурсів, наявних в організації, та обсягом виробничої роботи, що виконується цією організацією. Щоб пом'якшити цей дисбаланс, необхідно постійно контролювати та відтворювати пропорційне співвідношення між розміром потенційних людських ресурсів та обсягом виробництва.

Кожна організація встановлює власну стандартну чисельність персоналу на основі розрахунків. Будь-яке відхилення в бік збільшення або зменшення фактичної чисельності персоналу від нормативної потреби, як правило, негативно впливає на виробничий ритм виготовлення продукції (надання послуг).

Наприклад, перевищення допустимої чисельності працівників в організації означає, що кадровий потенціал цієї організації збільшується. Це означає, що в цьому випадку проблема збільшення виробничого навантаження та підвищення складності виробництва може бути вирішена.

Однак, з певних причин, об'єктивних чи суб'єктивних, цього не відбувається. Слід зазначити, що за певних умов на конкретному виробництві

кадровий потенціал, сформований керівництвом організації, є переоціненим і перевищує можливості його використання для підвищення ефективності діяльності. Утримання надлишкового персоналу вимагає додаткових витрат і створює навантаження на фінансовий стан організації. Соціальними наслідками цього явища є зростання незадоволеності персоналу своєю роботою та плинність кадрів. Також можуть бути негативні організаційно-технічні наслідки у вигляді різних відхилень від нормального стану виробничого процесу [1].

Коли чисельність персоналу нижча за нормативну, кадровий потенціал є недостатнім для вирішення нагальних завдань розвитку організації. У цьому випадку заплановані перетворення виробничої та управлінської інфраструктури організації не отримують достатньої професійної та інтелектуальної підтримки з боку наявного персоналу. Персонал організації стримано і стримано ставиться до планів керівництва щодо реструктуризації існуючого виробництва. У таких колективах не спостерігається ані глибокої зацікавленості в освоєнні відповідних професій самими працівниками, ані бажання перекваліфіковувати їх у відповідь на необхідність модернізації існуючого виробництва.

Персонал стає байдужим до вдосконалення систем управління організацією. Все це є свідченням протиріччя між сформованим в установі персоналом та умовами, створеними для його реалізації. Підпорядкованість цілей організації умовам, в яких вона функціонує, підкреслює залежність її цілей від дії різних факторів. Кожен фактор по-своєму впливає на загальний соціально-економічний стан організації. Враховуючи ці фактори, організація може коригувати обсяг завдань, які вона має вирішувати, а також визначати необхідну кількість персоналу.

По суті, визначення поточної та майбутньої чисельності персоналу є процесом планування трудових ресурсів (рис. 1.1). Цей процес планування відповідає на питання «чому», «де», «коли», «скільки», «якої якості (кваліфікації)» і, найголовніше, за яку ціну організація потребує працівників для вирішення своїх завдань.

Отже, головна мета кадрового планування - реалізувати частину загального плану розвитку організації та забезпечити наявність необхідної кількості працівників, необхідних якостей та продуктивності при оптимальних витратах на наймання та утримання персоналу.

На думку експертів, неповне кадрове планування негативно впливає на ефективність роботи організації і може призвести до значних збитків. Водночас планування, яке відповідає сучасним вимогам і здійснюється на основі передових інструментів і технологій, сприяє значному підвищенню прибутковості організації [2].



Рис.1.1. Створення кадрового потенціалу організації

Розрізняють три напрямки кадрового планування. Структурно-визначене планування - це планування в рамках виробничого процесу, заснованого на поділі праці, де визначаються основні положення щодо використання робочої сили.

Це стосується насамперед того, як створюються окремі робочі місця, як задовольняються вимоги до окремих працівників і як досягається співпраця між окремими працівниками. Індивідуальні плани - до уваги береться окремий працівник, а не громада чи група. Індивідуальне планування працівників необхідне, по-перше, тому, що працівники (на відміну від машин) не є фіксованими об'єктами і розвиваються завдяки отриманню додаткової інформації та досвіду.

По-друге, оскільки кількість можливих посад в управлінській ієрархії компанії постійно зменшується, перспективне планування персоналу має на меті гарантувати, що на кожную посаду завжди будуть доступні потрібні працівники. Колективне планування - фокусується на всіх працівниках або їхніх окремих групах, а не на окремих членах команди. Планування - це не метод, а функція управління людськими ресурсами, діяльність, спрямована на узгодження інтересів роботодавців і працівників.

Кадрове планування є продовженням кадрової політики і ґрунтується на кадровій політиці та стратегії розвитку організації. На кадрове планування значною мірою впливає фінансове планування. Фінансове планування визначає витрати на заробітну плату та розвиток людських ресурсів. Вплив фінансового планування на планування, пов'язане з людськими ресурсами, відбувається через інші види планування [3].

Кадрове планування на підприємствах передбачає можливість своєчасно реагувати на ситуації, що впливають на поточний виробничий процес, і своєчасно виконувати завдання з постачання необхідної робочої сили. Цей процес робить свій внесок у загальне планування, спираючись при цьому на інші сфери планування на підприємстві.

Планування робочої сили повинно використовуватися в поєднанні і координуватися з іншими видами планування. Інтегрувати кадрове планування у виробниче планування на практиці дуже складно. Це пов'язано не тільки зі складністю поставлених завдань, але й з неоднорідністю знань і навичок працівників. Процес планування персоналу враховує низку факторів, що

впливають на організацію. Залежно від позиції організації на ринку праці, всю сукупність факторів, що визначають потребу в персоналі, можна розділити на дві групи за напрямком дії [4].

Першу групу складають зовнішні фактори. Ця група включає підгрупу факторів, які безпосередньо впливають на кон'юнктуру ринку праці, з якого організація формує свою робочу силу. До цієї підгрупи належать фактори, що визначають макроекономічні характеристики ринку праці. До них відносяться економічне зростання, інфляція, безробіття та структурні зміни. З одного боку, вона формує кон'юнктуру ринку праці, що проявляється у зміні пропозиції трудових ресурсів. З іншого - впливає на стратегію організації, яка визначає потребу в працівниках [5].

Наприклад, у періоди відносно стабільного економічного зростання зростає платоспроможність населення. Це створює нові можливості в економіці для збільшення обсягів продажу товарів організації. Водночас зростає попит на працю та заробітну плату, що стимулює додатковий попит на персонал.

У країнах з розвинутою ринковою економікою зазвичай складаються детальні прогнози різних макроекономічних показників. На цій основі HR-відділ організації прогнозує вплив цих показників на потреби організації в людських ресурсах.

Інша підгрупа факторів, які можуть кардинально змінити потреби організації в людських ресурсах, включає технічні та технологічні фактори. Наприклад, впровадження персональних комп'ютерів вивільнило мільйони робочих місць бухгалтерів.

Стрімке поширення комп'ютерних систем на базі Інтернету, що працюють на основі новітніх інформаційних технологій, значно прискорило і спростило обмін інформацією між організаціями. Наприклад, широке впровадження інтернет-систем для продажу товарів і промислового споживання кардинально змінило потребу в логістиці та торгових представниках. Для кадрових служб ці процеси мають стати сигналом до

тіснішої співпраці з технічними відділами організації в оцінці впливу на попит на людські ресурси та у впровадженні передових технологічних систем [6].

Політика має значний вплив на попит на персонал. Це класифікується як непрямий фактор. Різноманітні політичні конфлікти змінюють умови на ринку праці через зміни в чинному законодавстві. До них відносяться створення нової податкової системи, запровадження нових принципів соціального страхування та введення нових положень у трудове законодавство. Державне регулювання макроекономічних показників також вважається важливим засобом впливу на попит на робочу силу. Таке регулювання створює нове політичне середовище в країні. Наприклад, зменшення обов'язкових платежів до фондів соціального страхування призводить до зниження витрат роботодавців на оплату праці, а це означає, що вони можуть наймати більше працівників.

Складність врахування політичних чинників для відділів кадрів полягає в тому, щоб передбачити ці зміни, а не в тому, щоб визначити їхній вплив на попит на робочу силу. Конкурентні фактори є набагато складнішими з точки зору їхнього впливу на попит на робочу силу. Вони тісно пов'язані з факторами товарного ринку. На тлі відносно стабільних ринків або ринків, що скорочуються, посилення конкуренції на ринку праці є виправданням для звільнення працівників.

Якщо ж попит на продукцію компанії стрімко зростає, це може бути приводом для найму додаткового персоналу. У цьому випадку HR-відділу важливо не лише тримати руку на пульсі ринкових тенденцій, але й встановити зв'язок з динамікою потреб у людських ресурсах. У цьому відношенні зусилля організації, спрямовані на те, щоб випереджати конкурентів, мають вирішальне значення. Ефективність полягає в тому, наскільки швидко організація може найняти потрібних працівників і випередити своїх конкурентів для отримання додаткового прибутку.

Важливо підкреслити, що ця проблема повинна вирішуватися HR-відділом у тісній співпраці з іншими підрозділами організації, які відстежують динаміку ринку. Поряд із зовнішніми факторами, значний вплив на кадрові

потреби мають і внутрішні фактори. Вони тісно пов'язані з цілями організації і можуть бути розділені на три групи: стратегічні, середньострокові та поточні цілі. Наприклад, прагнення організації підвищити якість своєї продукції (товарів і послуг) за рахунок поліпшення якості окремих видів робіт або поступового поліпшення якості можна вважати наявністю стратегічних факторів.

В організаціях, які зосереджені на стратегічних цілях, потреба в робочій силі є стабільною. Планування робочої сили в цьому контексті не є складним питанням. В організаціях, які часто змінюють свій стратегічний напрямок, наприклад, переходячи на нові продукти, освоюючи нові ринки або скорочуючи певні сфери бізнесу, виникають значні проблеми з визначенням потреби в працівниках та встановленням рівня їхньої якості. Тому планування людських ресурсів є важливим елементом процесу безперервного формування організації та приведення її у відповідність до нагальних потреб розвитку [7].

Ефективне планування потреб у людських ресурсах та їх раціональне використання може бути здійснене лише на основі детального аналізу персоналу, сформованого в даній організації. Людські ресурси вважаються складовою виробничої сфери, яка є дуже чутливою до технологічних, економічних та організаційних змін, що відбуваються на підприємстві або в компанії.

Позитивні та негативні наслідки управління виробничими та економічними процесами в основному відображаються на кількісних та якісних характеристиках робочої сили. Кількість працівників збільшується або зменшується, а їхні якісні параметри змінюються. До них відносяться підвищення і зниження кваліфікації працівників, зміни в рівні їх освіти, відмінності в статево-віковій структурі, зміни в ступені досвідченості працівників.

Тому аналіз повинен насамперед виявити існуючу динаміку робочої сили в різних напрямках і аспектах. Водночас він передбачає вивчення та встановлення існуючих тенденцій зайнятості в організації протягом певного

періоду часу, які можуть бути використані для прогнозування майбутніх кадрових потреб. Основна мета такого аналізу - виявити зміни в кадровому складі під впливом певних факторів і визначити тенденції зайнятості, які можуть зберегтися в майбутньому.

Оскільки рівень зайнятості персоналу в організації не обов'язково залежить виключно від часових факторів, добре проведений аналіз слід розглядати як перший крок у загальній оцінці використання робочої сили в організації. Інші фактори, розглянуті в попередньому розділі, також впливають на потребу в персоналі в організації.

Слід також підкреслити, що в аналізі враховується їхній спільний або комбінований вплив, а не вплив окремих факторів на потребу в персоналі. Загалом, основними завданнями аналізу є кількісна характеристика якісних змін, що відбулися в чисельності та складі персоналу за певний період часу, а також ступінь впливу на них різних чинників, показати, наскільки раціонально використовується потенціал працівників, та встановити ступінь адаптації до потреб організації [8].

Закон про декомпозицію забезпечує основу для виконання вищезазначених завдань. Згідно з його основними положеннями, всі працівники організації поділяються на дві основні групи, виходячи з існуючого на підприємстві поділу праці: промисловий/виробничий сектор і непромисловий сектор.

До першої групи відносяться працівники, зайняті в наступних операціях:

1. основні підрозділи;
2. допоміжні підрозділи;
3. лабораторії;
4. науково-дослідні інститути;
5. адміністративні підрозділи;
6. служби безпеки.

До другої групи належать працівники, зайняті непрофільною діяльністю (невиробничий персонал). Це працівники житлово-комунального господарства,

закладів охорони здоров'я, культури, освіти та соціальної сфери. Розмір робочої сили в обох групах у часі дозволяє зробити висновки про динаміку співвідношення між працівниками, зайнятими безпосередньо виробничою діяльністю (виробництвом товарів, наданням послуг тощо), та тими, що надають послуги працівникам основної групи. Динаміка співвідношення основних груп працівників у порівнянні з економічними показниками діяльності організації є вагомим приводом серйозно замислитися над характером виробничої діяльності організації в аналізованому періоді [9].

Подальшим розвитком цього напряму аналізу буде розрахунок співвідношення чисельності окремих груп працівників, але вже для відповідних рівнів управління підприємствами та установами. Зокрема, для підприємств це будуть значення коефіцієнтів на рівні заводууправління, цеху, установи, бригади (групи) та ланки. Отримані дані в узагальненому вигляді представлятимуть потенційну структуру розподілу робочої сили, що існує на момент проведення дослідження, тобто вертикальну концентрацію робочої сили за основними напрямками діяльності.

На наступному етапі аналізу отримані раніше значення уточнюються та доповнюються даними про кількість працівників, які виконують різні спеціалізовані виробничі та управлінські функції. Зокрема, для підприємств буде визначено чисельність керівників, фахівців, службовців та робітників за категоріями. Для окремих категорій працівників також буде визначено чисельність груп з більш вузькою спеціалізацією. Наприклад, для базової категорії працівників, наприклад, механізованої металообробки - операторів верстатів - виділяється кількість працівників у спеціалізованих групах, таких як оператори токарних верстатів, фрезерувальники та стругальники.

До категорії ручної роботи з металом та іншими матеріалами відносяться слюсарі, складальники, слюсарі та кондиціонери. Аналіз чисельності працівників розумової праці аналогічно проводиться відповідно до змін у спеціалізації. Як правило, кількість працівників спочатку аналізують для організації в цілому, а потім для окремих підрозділів. Таким чином, загальний

розподіл і розташування робочої сили в організації можна показати більш конкретно. Глибина аналізу, таким чином, залежить від охоплення досліджуваних категорій працівників. У той же час, слід зазначити, що не слід перевищувати розумні межі, за якими корисність аналізу серйозно знижується [10].

У процесі аналізу необхідно чітко відстежувати динаміку кількісних та якісних характеристик кадрового потенціалу. Це здійснюється, зокрема, шляхом порівняння показників різних складових трудового потенціалу за звітний і плановий періоди та виявлення відхилень від плану. Обидва відхилення фіксуються у відповідних звітних матеріалах і супроводжуються детальним поясненням причин їх виникнення.

Під час аналізу перевіряється відповідність фактичної величини трудового потенціалу нормативній або розрахунковій величині трудового потенціалу. Для цього порівнюються планові та фактичні значення всіх показників трудового потенціалу. На цій основі визначається загальний досягнутий рівень використання трудового потенціалу, а відхилення від планових показників свідчить про ефективність використання трудового потенціалу у звітному періоді.

Далі за кожним показником або групою показників, що характеризують трудовий потенціал, визначаються причини відхилень від запланованих значень та проводиться експертна оцінка. На основі даних оцінки розробляється комплексна система заходів, що дозволяє керівництву організації пом'якшити або усунути наслідки негативних явищ і підняти ефективність використання трудового потенціалу на більш високий рівень. Поглиблений аналіз ринку праці є необхідним.

Це пов'язано з тим, що отримані результати є основою для формування прогнозів розвитку людських ресурсів організації. Спочатку визначається, скільки потрібно робочої сили, потім - яка кваліфікація є прийнятною, який рівень освіти потрібен тощо. Вся система заходів з набору, адаптації, навчання та використання людських ресурсів є предметом планування. Важливо також

встановити, як зміниться склад робочої сили в майбутньому в результаті кадрових змін в організації (стать, вік, освіта, стаж роботи і т.д.).

Аналіз і прогнозування можливих змін може допомогти визначити ступінь скорочення кількості працівників, які потребують заміни, спланувати заходи для вирішення соціальних проблем і розглянути такі питання, як навчання, професійний розвиток і планування кар'єри.

Таким чином, аналіз чисельності та складу персоналу організації є важливим інструментом діагностики потенційного стану та динаміки трудових ресурсів. Визначення стану трудових ресурсів у кожний конкретний період може надати організаціям цінну інформацію, необхідну для прийняття рішень щодо поліпшення ситуації з використанням людських ресурсів та прогнозування подальшого розвитку подій [11].

1.2. Роль управління персоналом у забезпеченні ефективності діяльності підприємства

Управління людськими ресурсами є одним з найважливіших аспектів теорії та практики менеджменту. В епоху командно-адміністративного управління основні функції управління трудовими ресурсами були покладені на відділ кадрів (найм та звільнення працівників, організація навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників). Однак ці відділи не є основними центрами просування, інформації та координації людських ресурсів.

Вони структурно відокремлені від відділів організації праці, заробітної плати, охорони праці та техніки безпеки, юридичного та інших відділів. Для вирішення соціальних питань в організаціях створені відділи соціальних досліджень та соціальних служб. Аналіз діяльності цих служб показує, що вони, як правило, мають низький організаційний статус і слабкий професійний рівень. Як наслідок, вони не в змозі виконувати багато завдань, пов'язаних з управлінням людськими ресурсами та забезпеченням нормальних умов праці.

До найважливіших недоліків можна віднести аналіз і координацію

колективних і особистих відносин, відносин між керівниками і підлеглими, управління виробничими і соціальними конфліктами, інформаційне забезпечення системи управління персоналом, управління зайнятістю, аналіз кадрового потенціалу і потреб у персоналі, маркетинг персоналу, професійну і соціально-психологічну адаптацію працівників і управління мотивацією праці.

У командно-адміністративній системі ці завдання вважалися другорядними, але перехід до ринку вивів їх на перший план, і в їх вирішенні тепер зацікавлені всі виконавці. Реорганізація традиційних служб, таких як відділ кадрів, відділ організації праці та заробітної плати, відділ охорони праці та техніки безпеки, повинна привести до створення нових служб управління людськими ресурсами. Завданням цих служб є реалізація кадрової політики та координація діяльності з управління трудовими ресурсами в організації.

У зв'язку з цим ці відділи повинні мати широкий спектр функцій - від суто кадрових питань до розробки систем стимулювання трудової активності, управління професійним просуванням і дослідження ринку праці. Конкретна відповідальність за загальне управління трудовими ресурсами на підприємстві зазвичай покладається на професійно підготовлених працівників відділу кадрів у складі служби головного офісу. Для того, щоб такі фахівці могли зробити позитивний внесок у досягнення цілей організації, їм потрібні не лише знання і компетентність у конкретних сферах, але й розуміння потреб менеджерів нижчого рівня.

Водночас, керівники нижчої ланки не можуть повною мірою скористатися послугами HR-фахівців, якщо вони не розуміють специфіки структури, можливостей та недоліків управління персоналом. Тому важливо, щоб усі менеджери знали і розуміли засоби і методи управління людськими ресурсами [24, с. 77]. Ключовим елементом всієї системи управління підприємством є трудові ресурси. Управління трудовими ресурсами - це процес планування, відбору, підготовки, оцінки та безперервного навчання працівників з метою раціонального використання персоналу та підвищення продуктивності праці.

Управління трудовими ресурсами нерозривно пов'язане з управлінням людськими ресурсами організації (підприємства). Предметом управління персоналом є вивчення взаємовідносин працівників у процесі виробництва з метою найбільш повного та ефективного використання потенціалу працівників в умовах конкретного підприємства.

Основною метою управління персоналом є поєднання ефективного навчання персоналу, професійного розвитку та мотивації праці, спрямоване на розвиток компетентності працівників для вирішення завдань, що стоять перед підприємством та його підрозділами [25, с. 400].

Якщо поглянути історично, то ставлення до управління людськими ресурсами, а отже, і сама концепція управління людськими ресурсами, змінювалися:

1) Використання трудових ресурсів. Замість людей, задіяних у виробництві, розглядалися лише їхні функції, тобто їхня робоча сила, що вимірюється витратами робочого часу та заробітною платою;

2) управління персоналом. Науковим підґрунтям цієї концепції стала теорія бюрократичної організації М. Вебера, в якій люди розглядалися через формальні ролі (посади), а управління - через адміністративні структури (знеособлення принципів, методів, повноважень, функцій і відносин);

3. управління людськими ресурсами. Люди розглядалися не як посади (елементи структури), а як не відновлювані ресурси, елементи соціальної організації, в яких інтегровані три основні компоненти (трудові функції, соціальні відносини і статус працівника). Науковим підґрунтям цієї концепції стала теорія школи людських відносин.

4. управління людьми. Згідно з цією концепцією, люди є головними дійовими особами в організації та особливими об'єктами управління, які не розглядаються як ресурси. Стратегія і структура організації повинні будуватися відповідно до прагнень і можливостей її людей [26, с. 163].

Сучасні погляди на управління людськими ресурсами базуються на управлінні людьми з позицій теорії людських відносин. Доктор економічних

наук, професор А.В. Шегда, вивчивши фахову літературу з менеджменту, виділив сім стратегічних напрямів у роботі з людськими ресурсами:

1. зниження частки заробітної плати у витратах на виробництво і оплату праці працівників;
2. зниження частки заробітної плати у витратах на виробництво і оплату праці працівників;
3. зниження частки заробітної плати у витратах на виробництво і оплату праці працівників;
4. зниження частки заробітної плати у витратах на виробництво і оплату праці працівників.

Через високі зарплати в розвинених західних країнах продукція багатьох західних компаній стала неконкурентоспроможною порівняно з продукцією з Південно-Східної Азії. В якості прориву було запропоновано розділити всіх працівників на дві групи.

Ядро - висококваліфіковані постійні працівники з соціальними гарантіями та високою заробітною платою - і периферійна група - некваліфіковані тимчасові працівники без соціальних гарантій та з низькою заробітною платою. Однак ця модель підходить не для всіх підприємств; 2. працівники є ресурсом, який слід використовувати максимально ефективно; 3. Визнано, що єдиним джерелом довгострокової ринкової переваги є не імітація досвіду інших організацій, а знання можливостей працівників і максимальне використання їхньої винахідливості та мотивації;

3. Інтеграція корпоративної та кадрової стратегій. Залежно від типу організації, централізована стратегія з єдиного центру може застосовуватися незалежними підрозділами великої компанії з гнучким маркетингом на ринку, а може застосовуватися децентралізована стратегія;

4. розвиток організаційної структури, яка включає спільні цілі, колективні цінності, сильну ринкову позицію та контроль працівників за допомогою соціальних засобів. Мета - досягти надзвичайних результатів завдяки діяльності звичайних людей. У деяких компаніях запорукою успіху є висока внутрішня

організаційна культура.

5. «Японізація» методів управління персоналом. Це досягається мінімізацією кількості рівнів управління, високою організаційною культурою, гнучкими формами організації праці, високою якістю продукції, лояльністю працівників до компанії тощо;

6. управління персоналом як стратегічна функція. Вона включає в себе формулювання кадрових стратегій, підбір персоналу на основі принципів компанії, винагороду на основі якості індивідуальної роботи, мінімізацію трудових спорів та гармонію на робочому місці, заохочення колективних зусиль, спрямованих на процвітання компанії.

7. Вплив працівників та способи здійснення впливу, процедури переміщення працівників всередині компанії, системи винагороди та організації робочого місця. Ця модель дає змогу успішно розв'язувати проблему вибору політик, спрямованих на максимізацію внеску індивідів в успіх компанії [27, с. 490].

Узагальнюючи підходи до управління людськими ресурсами, можна виокремити два полюси щодо ролі людей у суспільному виробництві.

Перший полягає в тому, що люди як ресурси виробничої системи є найважливішим елементом виробничого та управлінського процесу.

Другий - люди як особистості зі специфічними потребами, мотиваціями, цінностями та відносинами є суб'єктами управління. Загалом, сучасна концепція управління персоналом базується на принципах і методах адміністративного менеджменту, з одного боку, і на концепції всебічного розвитку особистості та теоріях людських відносин, з іншого.

Економічна та політична ситуація в Україні часто змінюється і створює нестабільність. Управління людськими ресурсами в цих умовах набуває особливого значення і дає можливість розглянути ряд питань, пов'язаних з адаптацією індивідів до зовнішніх умов, врахуванням особистісного фактору при створенні системи управління людськими ресурсами. Подальший розвиток будь-якого підприємства має передбачати формування та функціонування

системи управління трудовими ресурсами, що має вирішальне значення для досягнення високої конкурентоспроможності та належного становища на ринку товарів і послуг. Важливим фактором ефективного використання робочої сили на кожному підприємстві є процес управління трудовими ресурсами (рис. 1.2).



Рис.1.2. Процес управління персоналом

Найважливішим завданням у сфері управління трудовими ресурсами є розробка методів визначення поточної і перспективної потреби підприємств,

галузей народного господарства, міст, галузей або економічних районів республіки в робітниках, службовцях і кваліфікованих НТП [30, с.161].

Управління трудовими ресурсами в кінцевому підсумку означає забезпечення повної і раціональної зайнятості працездатного населення і відповідність зайнятості загальній чисельності робочої сили та її якісному складу. Усі загальні функції управління існують у нерозривній єдності в діяльності керівників і підрозділів усіх рівнів.

Структуру функцій управління трудовими ресурсами ілюструє рис. 1.3:

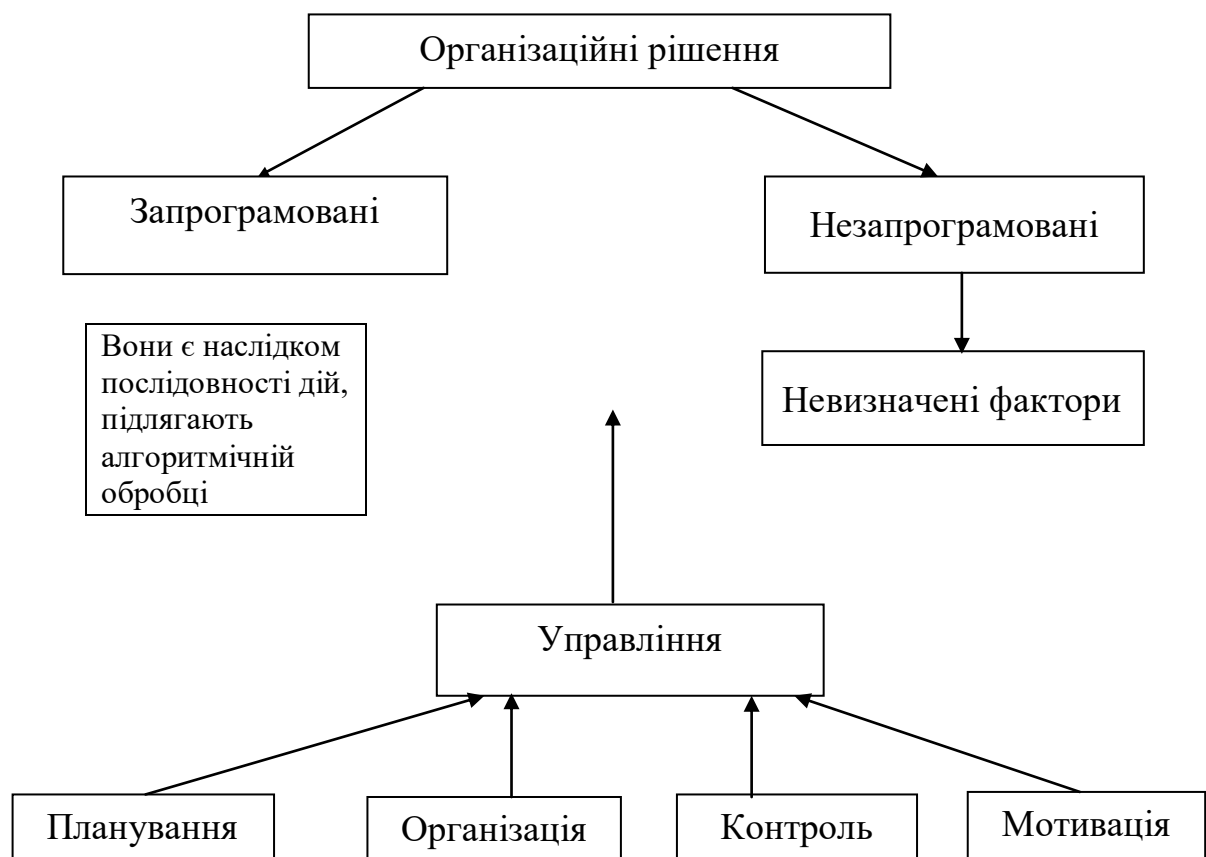


Рис. 1.3. Склад функцій управління трудовими ресурсами

У світовій практиці розширена форма управління людськими ресурсами передбачає вирішення взаємозалежних функцій:

1. планування (що робити);
2. організація (як робити);
3. мотивація (як стимулювати);

4. контроль (як оцінювати).

На сучасному етапі господарювання принципами побудови сучасної системи управління трудовими ресурсами на підприємствах вважаються:

1. ефективність підбору та розстановки кадрів;
2. справедливість винагороди та мотивації, винагорода як за індивідуальні, так і за колективні заслуги;
3. результативність, кваліфікація, компетентність, індивідуальна вигода та потреби організації
4. просування працівників по службі на основі.

Таким чином, враховуючи, що працівники є основою ефективної роботи будь-якого підприємства, необхідно ретельно вивчати та оптимально використовувати їхні компетенції. Компанії можуть досягти великих успіхів, якщо приділятимуть достатньо уваги своїм працівникам і декларуватимуть активізацію інноваційного потенціалу своїх співробітників [32, с. 501].

1.3. Особливості функціонування вітчизняної системи управління персоналом у сучасних умовах

Війна в Україні, яка розпочалася в лютому 2022 року, кардинально змінила економічну ситуацію в країні, включаючи управління персоналом на підприємствах. В умовах воєнного стану компанії стикаються з численними викликами, серед яких – збереження працездатності колективів, адаптація управлінських стратегій до нових реалій, потреба в нових підходах до мотивації та розвитку персоналу, а також збереження безпеки працівників і виконання ключових функцій підприємств.

Особливості функціонування вітчизняної системи управління персоналом під час війни визначаються кризовими явищами, необхідністю адаптації до постійно змінюваних умов та підтримкою працездатності організацій у критичних ситуаціях. Тому для забезпечення стабільності бізнесу необхідно гнучко реагувати на потреби ринку праці, змінювати підходи до планування

персоналу, впроваджувати нові стратегії мотивації та підвищення кваліфікації працівників.

Основні проблеми функціонування системи управління персоналом в умовах війни постали перед вітчизняною системою управління персоналом низку серйозних викликів. Зокрема, підприємства зіткнулися з наступними проблемами:

- Мобілізація працівників. Призов на військову службу та добровільна участь працівників у військових діях значно зменшують чисельність працездатного населення. Це ускладнює виконання завдань підприємств, знижує їх продуктивність і потребує вжиття заходів щодо компенсації втрат кадрів.

- Трудова міграція. Велика кількість працівників, особливо з великих міст і з постраждалих регіонів, виїхала за кордон, що призводить до дефіциту робочої сили в Україні. Це також змушує компанії змінювати підходи до найму та розширення можливостей для віддаленої роботи.

- Економічна нестабільність. Спостерігається зниження обсягів виробництва, закриття деяких підприємств та сектори економіки, що потребує перегляду структури персоналу та реорганізації робочих процесів.

- Безпека працівників. В умовах воєнних дій підприємства змушені забезпечувати максимальний рівень безпеки для своїх співробітників, зокрема організовувати укриття, забезпечувати медичні послуги та швидке реагування на надзвичайні ситуації.

Адаптація стратегії управління персоналом в умовах війни стратегія управління персоналом потребує значної адаптації до нових реалій.

Необхідність швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, в тому числі на нові загрози для безпеки працівників та вимоги до чисельності кадрів. Оскільки потреби підприємств можуть змінюватися з кожним днем, гнучкість управлінських рішень стає одним з ключових факторів їх стабільного функціонування.

Переміщення працівників у безпечніші регіони, переведення на дистанційну роботу, адаптація до нових умов роботи стали обов'язковими заходами для багатьох підприємств. Особливо це стосується сфер, де можна організувати роботу з дому, таких як ІТ, фінанси та деякі сервіси.

Забезпечення безпеки працівників на робочому місці – ще один критичний аспект в умовах війни. Вітчизняні підприємства змушені створювати додаткові умови для безпеки, створення укриттів на території підприємств та чітке планування евакуації працівників у разі загрози. Це важливо для організацій, що продовжують свою діяльність навіть в умовах бойових дій.

Війна має великий вплив на психологічний стан працівників, тому організації повинні впроваджувати програми психологічної підтримки, які допомагають співробітникам справлятися з травмами, стресом та переживаннями.

В умовах війни все більше підприємств використовують цифрові технології для оптимізації управлінських процесів. Зокрема: перехід на гнучкий графік і дистанційну роботу дозволяє зберегти працездатність колективів і зменшити ризики, пов'язані з фізичним перебуванням на робочих місцях.

Використання сучасних технологій для автоматизації кадрових процесів, таких як набір персоналу, розрахунок зарплати, моніторинг відвідування та інші завдання.

В умовах війни виникає потреба в перегляді підходів до мотивації персоналу. Підприємства змушені пристосовувати свої програми мотивації до кризових умов, що включають:

- матеріальні стимули, війна може призводити до зниження прибутковості підприємств, тому матеріальні бонуси часто обмежені. Проте інші форми заохочення, такі як гнучкі робочі графіки, додаткові вихідні або підтримка в складних ситуаціях, стають важливими факторами мотивації;

- психологічна підтримка в умовах війни психологічний стан працівників стає пріоритетом. Тому важливо створювати такі умови, щоб

співробітники відчували підтримку з боку компанії, розуміння та готовність допомогти в будь-яких труднощах;

– соціальні гарантії. Збереження стабільності у фінансових виплатах, надання допомоги в разі мобілізації або переселення, забезпечення умов для підтримки сімей працівників також є важливими аспектами для збереження лояльності до підприємства.

Отже, функціонування вітчизняної системи управління персоналом в умовах війни потребує значної адаптації до нових умов. Гнучкість, швидкість реакції на зміни, забезпечення безпеки працівників і підтримка їх морального стану є ключовими факторами для успішної діяльності підприємств у цей складний період. Важливо також відзначити, що адаптація до воєнних реалій має на меті не тільки збереження працездатності колективу, але й розвиток нових стратегій управління, які можуть стати основою для відновлення економіки після закінчення війни.

Стратегії управління персоналом під час війни в Україні повинні бути гнучкими та адаптивними до умов воєнного стану. Оскільки війна створює непередбачувану ситуацію для підприємств, управління персоналом має включати не лише основні принципи традиційного менеджменту, але й додаткові стратегії, що відповідають на виклики кризового часу.

Основні стратегії управління персоналом, що застосовуються в умовах війни в Україні.

Гнучке планування кадрів під час війни постійно змінюється ситуація, тому важливо мати можливість швидко коригувати стратегію планування персоналу в залежності від ситуації. Це може включати скорочення чи збільшення чисельності персоналу, зміну функціональних обов'язків або переведення на інші позиції.

Врахування необхідності мобілізації працівників для служби в армії чи волонтерства. Важливо мати резерви кадрів, які можуть замінити мобілізованих працівників, щоб не зупинити виробничий процес.

Інвестування в розвиток персоналу через перепідготовку та підвищення кваліфікації в умовах війни може бути необхідність перепідготовки працівників на нові спеціальності, зокрема у сферах, які залишаються актуальними навіть під час конфлікту. Це може бути навчання в управлінні кризами, безпеці, інформаційних технологіях.

Використання технологій для дистанційного навчання та підвищення кваліфікації. Війна показала важливість цифрової трансформації, тому багато компаній інвестують у навчання своїх працівників для роботи в умовах віддаленого доступу.

Підтримка морального стану та психологічна допомога, оскільки війна має великий вплив на психічне здоров'я працівників. Тому важливо створювати програми психологічної допомоги та підтримки, які допомагають співробітникам справлятися зі стресом, тривогою та посттравматичним синдромом.

Організація психологічних консультацій, підтримка в процесах адаптації до нових реалій, створення безпечного середовища для висловлювання переживань.

Гнучкість в організації праці та впровадження дистанційної роботи для багатьох компаній введення гнучких режимів роботи (віддаленої або гібридної) стало необхідністю. Під час війни це дозволяє зберегти безпеку працівників і не припиняти роботу.

Створення можливостей для працівників працювати за змінними графіками або за зручним часом, особливо для тих, хто має сім'ї чи знаходиться в регіонах, що постраждали від війни.

Резервування та ротація кадрів набуває особливого значення, бо у кризових умовах виникає потреба в ротації кадрів, особливо в умовах мобілізації чи звільнення співробітників. Стратегія включає підготовку резервних працівників, які можуть замінити ключових співробітників на випадок їхнього відсутності.

Оскільки ситуація в країні постійно змінюється, багато підприємств використовують гнучкі контрактні умови, зокрема тимчасові, сезонні або за викликом договори.

Організація безпеки на робочому місці у зв'язку з військовими діями підприємства повинні створити умови для безпеки своїх працівників, зокрема організувати укриття, евакуаційні плани та забезпечити необхідні умови для безпечної роботи.

У разі надзвичайних ситуацій важливо забезпечити працівникам доступ до медичних послуг, а також інформувати їх про заходи безпеки.

Мобілізація корпоративних ресурсів для допомоги країні:

волонтерство: підприємства активно підтримують ініціативи з волонтерства, де працівники беруть участь у гуманітарних місіях, постачанні допомоги та іншій діяльності, що сприяє підтримці національної безпеки;

підтримка ЗСУ та мирного населення: компанії можуть створювати програми допомоги військовим, працювати з благодійними фондами, забезпечувати відправку гуманітарної допомоги.

Мотивація та інформування персоналу у кризовий період важливо забезпечити регулярну комунікацію між керівництвом і працівниками, інформувати їх про зміни в роботі підприємства, соціальні гарантії, а також плани на майбутнє.

Однією з проблем управління персоналом сьогодні є відсутність інтегрованих HR-служб в компаніях. Крім того, рівень професійної підготовки HR-фахівців є недостатнім, оскільки багато з них не мають належної освіти і давно не підвищували кваліфікацію. Як наслідок, вони не здатні виконувати різноманітні завдання з управління персоналом. Тому компаніям варто ввести штатний розклад посаду HR-менеджера. Він повинен мати спеціальну професійну підготовку, теоретичні знання та практичні навички. Однією з його специфічних ролей є консультування лінійних і функціональних керівників щодо вибору ефективних методів управління персоналом у різних ситуаціях [28]. Важливим є також питання організації відбору та найму персоналу.

Кадрові служби повинні відбирати і наймати персонал, виходячи з оптимальної чисельності працівників. Не повинно бути ні дефіциту працівників, який може призвести до зниження продуктивності праці, збільшення травматизму та конфліктних ситуацій в колективі, ні надлишку, який може призвести до збільшення грошових витрат на заробітну плату, зниження зацікавленості в якісній роботі та відтоку компетентних працівників. З іншого боку, компанія має можливість відібрати з-поміж багатьох людей, присутніх на ринку праці, тих, хто виконує відповідні завдання і, що найголовніше, працює в команді для досягнення поставлених цілей. Компанії зацікавлені в людях, які є запорукою процвітання та ефективності їхньої діяльності. У зв'язку з високим попитом на певні посади, компанії встановлюють високі кваліфікаційні вимоги до претендентів. Це свідчить про те, що некваліфіковані або недостатньо підготовлені працівники не мають професійних перспектив на сучасному ринку праці. У цій ситуації працівники можуть скористатися можливостями лише за умови наявності у них міцних знань і навичок, які можна здобути завдяки добре організованій системі навчання в компанії [8].

Оскільки в умовах війни працювати стає складніше, важливо підтримувати високий рівень мотивації. Це можна робити через премії, бонуси, надання додаткових вихідних, а також психологічну підтримку та визнання досягнень.

Гуманітарні ініціативи та соціальні програми для підприємств, які часто організовують програми підтримки для своїх працівників, які постраждали від війни, наприклад, надання тимчасового житла, забезпечення засобами першої необхідності.

Для підприємств важливо також брати участь у національних гуманітарних ініціативах та допомагати не тільки своїм працівникам, але й постраждалим від війни.

Перехід на нові форми роботи, оскільки багато підприємств змушені оптимізувати свої бізнес-процеси, скорочувати витрати, оптимізувати

використання ресурсів та шукати нові канали збуту продукції або послуг. Ці зміни вимагають адаптації персоналу до нових умов роботи.

Підприємства можуть застосовувати технологічні нововведення для автоматизації процесів, що дозволяє зменшити навантаження на працівників і зберегти ефективність навіть за обмежених ресурсів.

Отже, стратегії управління персоналом в умовах війни повинні бути гнучкими, адаптивними та спрямованими на збереження працездатності організацій, забезпечення безпеки працівників і підтримку морального духу колективу. Важливим аспектом є максимальна мобільність в управлінні та збереження ефективності роботи підприємств навіть у найскладніших умовах.

Висновки до розділу 1

Ринок праці потребує глибокого аналізу, оскільки отримані результати є основою для прогнозування розвитку людських ресурсів організації. Спочатку визначається, скільки потрібно робочої сили, потім - яка кваліфікація є прийнятною, який рівень освіти потрібен тощо. Вся система заходів з набору, адаптації, навчання та використання людських ресурсів є предметом планування. Важливо також встановити, як зміниться склад робочої сили в майбутньому в результаті кадрових змін в організації (стать, вік, освіта, стаж роботи і т.д.).

В результаті аналізу та прогнозування можливих змін визначається обсяг вибуття працівників, які потребують заміни, плануються заходи щодо вирішення соціальних проблем, а також розглядаються такі питання, як навчання, професійний розвиток та планування кар'єри працівників. Аналіз чисельності та складу персоналу організації є важливим інструментом діагностики потенційного стану та динаміки робочої сили. Визначивши стан трудових ресурсів у певний період, організація може отримати цінну інформацію для прийняття рішень щодо покращення ситуації через використання людських ресурсів та прогнозування подальшого розвитку подій.

Оскільки працівники є основою ефективної роботи будь-якої компанії, їхню компетентність слід ретельно вивчати та оптимально використовувати. Компанії можуть досягти великих успіхів, якщо приділятимуть достатньо уваги своїм працівникам та сприятимуть активізації їхнього інноваційного потенціалу.

Функціонування вітчизняної системи управління персоналом в умовах війни потребує значної адаптації до нових умов. Гнучкість, швидкість реакції на зміни, забезпечення безпеки працівників і підтримка їх морального стану є ключовими факторами для успішної діяльності підприємств у цей складний період. Важливо також відзначити, що адаптація до воєнних реалій має на меті не тільки збереження працездатності колективу, але й розвиток нових стратегій управління, які можуть стати основою для відновлення економіки після закінчення війни.

Стратегії управління персоналом в умовах війни повинні бути гнучкими, адаптивними та спрямованими на збереження працездатності організацій, забезпечення безпеки працівників і підтримку морального духу колективу. Важливим аспектом є максимальна мобільність в управлінні та збереження ефективності роботи підприємств навіть у найскладніших умовах.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ВВВ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ВВВ»

ТОВ «ВВВ» засноване в 1994 році як цех від заводу «Дніпроспецсталь», налагодило масовий випуск різців токарних напаяних, збірних, фрез кінцевих, наборів слюсарно-монтажних інструментів.

Метою діяльності ТОВ «ВВВ» є отримання прибутку за рахунок наукової, виробничої та підприємницької діяльності.

Цілями його діяльності є:

1. виробництво металообробного та металорізального інструменту для машинобудівних підприємств, підприємств різних галузей народного господарства, ремонтних майстерень, сільськогосподарських підприємств, власників транспортних і легкових автомобілів;
2. реалізація соціально-економічних потреб працівників на основі отриманого прибутку та створення безпечних умов праці;
3. підтримання мобілізаційного потенціалу на основі контрактів;
4. виробництво та реалізація товарів народного споживання; та
5. надання послуг іншим юридичним особам.

Підприємство є юридичною особою з моменту державної реєстрації. Майно підприємства складають основні фонди та оборотні кошти, а також цінності, вартість яких відображається в балансі підприємства. Товариство має самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в банках, печатку, фірмове найменування і товарний знак. Прибуток товариства утворюється з надходжень від його господарської діяльності після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат і витрат на оплату праці. Прибуток, що залишається на балансі підприємства, використовується для сплати податків та інших платежів до бюджету, передбачених законодавством України. Чистий

прибуток, отриманий після вищезазначених розрахунків, надходить у повне розпорядження товариства.

Для оцінки основних показників, що характеризують діяльність товариства у 2023 році, доцільно підготувати таблицю 2.1:

Таблиця 2.1

Техніко-економічна характеристика ТОВ «ВВВ»

Показники	Одиниця виміру	2022 р.	2023 р.	Відхилення	Темп росту, %
I. Продукція					
1.1. Обсяг промислової продукції (послуг) в оптових цінах без ПДВ та акцизного збору в діючих цінах	тис. грн.	631,8	957,0	325,2	51,5
1.2. Зміна залишків незавершеного виробництва	тис. грн.	16,9	33,7	+16,8	99,4
II. Фінансові результати					
2.1. Балансовий прибуток (збиток)	тис. грн.	300	870		
2.2. Собівартість виготовленої продукції	тис. грн.	748	1030,3	282,3	37,7
2.3. Виручка від реалізації продукції (товарів, послуг)	тис. грн.	853	1111	258	30,2
III. Основні фонди					
3.1. Річна вартість основних фондів	тис. грн.	3388,7	3562,2	173,5	4,8
IV. Праця					
4.1. Чисельність штатних працівників основної діяльності (середня)	чол.	198	169	-29	85,35
V. Ефективність виробництва					
5.1. Фондовіддача	тис. грн.	0,18	0,28	0,10	55,5
5.2. Фондомісткість		5,64	3,54	-2,1	37,23
5.3. Фондоозброєність	грн./чол.	17,21	17,93	0,72	4,18

Таким чином, результати оцінки основних показників фінансового стану товариства у 2023 році динаміка зростання показує динаміку зростання показників фінансового стану компанії. Це пов'язано з недостатнім забезпеченням виробництва власними оборотними коштами, несвочасними платежами та високою заборгованістю підприємства перед постачальниками та бюджетами. Підприємству слід зосередитися на діяльності з розширення

відносин з іноземними партнерами, які можуть покращити та стабілізувати його фінансове становище за рахунок надходження валютних коштів. Бюрократичні структури управління залишаються основною і домінуючою формою організаційної структури.

Однак не існує жодного типу організації в чистому вигляді. Як правило, організаційні структури характеризуються кількома типами: організаційна структура ТОВ «ВВВ» показана нижче (рис. 2.1)

Комерційний директор має ряд різних обов'язків і несе відповідальність за їх виконання. Іноді може виникнути необхідність присвятити всю свою енергію вирішенню одного завдання. Організаційна структура компанії має значний вплив на систему управління людськими ресурсами. Це пов'язано з тим, що вона визначає, як розподіляються функції, обов'язки та повноваження між працівниками. Вона має безпосередній вплив на ефективність управлінських процесів, мобільність персоналу та взаємодію між відділами та рівнями управління.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ВВВ»

Таким чином, організаційна структура формує основу системи управління людськими ресурсами і впливає на ефективність розподілу праці, мотивацію, комунікацію та адаптацію до змін. Тому комерційний директор повинен призначити особу, відповідальну за це завдання, самостійно приймати рішення та визначати виконавців і шляхи вирішення поставленого завдання. Необхідно знайти постачальників з ексклюзивною продукцією за найнижчими цінами. Комерційний директор може делегувати це завдання торговому та експедиційному відділам і чекати на його виконання, як правило, у визначені терміни.

Таким чином, характерними рисами проєктної організації є:

1. невелика і стабільна кількість робітників і службовців;
2. мобільність персоналу (переміщення з однієї роботи на іншу);
3. Це пов'язано з тим, що суворо формалізовані відносини між працівниками ускладнюють забезпечення успішної командної роботи та виконання робіт відповідно до визначених вимог у встановлені строки. Результати господарської діяльності залежать насамперед від ефективності використання найактивнішого і, по суті, вирішального фактору виробництва - людської робочої сили.

Наявність необхідних трудових ресурсів, їх раціональне використання та висока продуктивність праці сприяють збільшенню обсягів виробництва, ефективному використанню обладнання, машин і механізмів, зниженню собівартості та збільшенню прибутку. Одним з найважливіших завдань економічного аналізу є контроль за правильним і ефективним використанням трудових ресурсів і робочого часу.

2.2. Аналіз ефективності системи управління персоналом ТОВ «ВВВ»

У ході аналізу ефективності системи управління персоналом ТОВ «ВВВ» особлива увага приділяється аналізу кількісного і якісного складу працівників

[21; 22]. Доцільно аналізувати якісний склад за наступними показниками: робітники, керівники, спеціалісти, службовці (табл 2.2):

Таблиця 2.2

Аналіз складу працівників ТОВ «ВВВ» за категоріями

Показники	2021 р. факт		2022 р. план		2023 р. факт		Відхилення		Відхилення в структурі	
	осіб	структур а, %	осіб	структур а, %	осіб	структур а, %	факту 2021 р., осіб	плану 2023 р., осіб	факту 2021 р., %	плану 2023 р., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.Середньооблікова чисельність ПВП – всього, осіб	1643	100	1643	100	2227	100	584	584	–	–
в тому числі:										
2. Робітників	1132	68,9	1135	69,1	1534	68,9	402	399	–	–0,2
з них:										
основних робітників	498	30,3	511	31,1	671	30	173	160	–0,3	–1,3
допоміжних робітників	634	38,6	624	38	863	38,9	229	239	0,3	0,9
3. Керівників	228	13,9	228	13,9	300	13,5	72	72	–0,4	–0,4
4. Спеціалістів	263	16,0	263	16,0	367	16,5	104	104	0,5	0,5
5. Службовців	20	1,2	17	1,0	26	1,2	6	9	–	0,2

Наведені в табл. 2.2 дані дозволяють зробити такий висновок: чисельність промислово-виробничого персоналу у звітному році за фактом збільшилася у порівнянні з планом звітного року та фактом попереднього року на 584 особи .

Протягом періоду, що розглядається, незначно змінилася і структура персоналу підприємства. Питома вага основних робітників у загальній чисельності персоналу знизилася на 0,3% у порівнянні із фактом попереднього року та на 1,3% у порівнянні з планом, а допоміжних робітників збільшилася відповідно на 0,3% та 0,9%, що свідчить про нераціональне використання робочої сили. Чисельність керівників знизилась порівняно з фактом попереднього року та планом на 0,4%. Незначно зросла питома вага спеціалістів та службовців.

Здійснимо аналіз структури робітників основних професій ТОВ «ВВВ» (табл. 2.3):

Таблиця 2.3

Аналіз складу робітників основних професій ТОВ «ВВВ» за рівнем механізації та автоматизації праці

Категорії робітників	Кількість робітників, осіб		Відхилення		Питома вага, %		Зміна питомої ваги, %
	2021 р.	2023 р.	абсол., осіб	віднос., %	2021 р.	2023 р.	
1. Робітники, що виконують роботу вручну без застосування машин і механізмів	50	69	19	38	10,1	10,3	2,0
2. Робітники, що виконують роботу при машинах та механізмах вручну	59	81	22	37,3	11,8	12,1	2,5
3. Робітники, що виконують роботу за допомогою машин та механізмів, а також ті, що спостерігають за роботою автоматичного устаткування	389	520	131	33,7	78,1	77,6	-0,64
Всього:	498	670	172	34,5	100	100	X

Так, з даних табл. 2.3 видно, що чисельність робітників, що виконують роботу за допомогою машин та механізмів, а також тих, що спостерігають за роботою автоматичного устаткування, збільшилася на 33,7%.

Хоча все одно спостерігається збільшення (на 38%) чисельності робітників, що виконують роботу вручну без застосування машин та механізмів.

Таким чином, рівень механізації та автоматизації праці на підприємстві зріс, що позитивно характеризує підприємство з точки зору впровадження нових досягнень НТП, нових технологій, обладнання.

Необхідно здійснити оцінку рівня кваліфікації спеціалістів ТОВ «ВВВ» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз рівня кваліфікації спеціалістів ТОВ «ВВВ»

Критерії оцінки рівня кваліфікації	Кількість працівників, осіб		Відхилення		Питома вага, %		Зміна питомої ваги, %
	2021 р.	2023 р.	абсол., осіб	віднос., %	2021 р.	2023 р.	
1. Складні, багато-профільні роботи	33	56	23	69,7	12,5	15,3	2,8
2. Конкретні, спеціалізовані роботи	52	79	27	51,9	19,8	21,5	1,7
3. Проста технічна допомога	178	232	54	30,3	67,7	63,2	-4,5
Всього спеціалістів:	263	367	104	39,5	100	100	X

Аналіз рівня кваліфікації спеціалістів ТОВ «ВВВ» (табл. 2.4) свідчить про те, що кількість працівників, зайнятих складними, багатопрофільними роботами в звітному році збільшилася на 23 особи, або 69,7% у порівнянні з попереднім роком, а кількість працівників, зайнятих конкретними, спеціалізованими роботами також збільшилась на 27 осіб, або 51,9%. При цьому чисельність працівників, виконуючих просту технічну допомогу також зросла на 54 особи, або 30,3%, хоча їх питома вага в загальній чисельності спеціалістів зменшилася на 4,5%. Тобто можна сказати, що рівень кваліфікації спеціалістів ТОВ «ВВВ» зростає.

Таблиця 2.5

Аналіз якісного складу персоналу ТОВ «ВВВ» за статеву ознакою

Категорії персоналу	2021 рік		2023 рік		Відхилення			
					абсолютне, осіб		відносне, %	
	чоло-віків	жінок	чоло-віків	жінок	чоло-віків	жінок	чоло-віків	жінок
1. Робітники, в т. ч.:	606	526	819	715	213	189	35,1	35,9
основні	389	109	502	169	113	60	29,0	55,0
допоміжні	217	417	317	546	100	129	46,1	30,9
2. Керівники	201	27	267	33	66	6	32,8	22,2
3. Спеціалісти	35	228	56	310	21	82	60	35,9
4. Службовці	1	19	4	22	2	3	300	15,8
Всього ПВП:	843	800	1146	1080	303	280	35,9	35

Аналізуючи якісний склад персоналу ТОВ «ВВВ» за статеву ознакою, можна сказати, що в цілому на підприємстві з-поміж працівників переважає кількість чоловіків, їх чисельність спостерігається більшою з-поміж робітників та керівників, а серед спеціалістів та службовців переважають жінки. І в цілому на підприємстві спостерігається збільшення чисельності як серед чоловіків, так і серед жінок. Значне зростання в 2023 році порівняно з попереднім роком чисельності жінок відбулося серед основних робітників – на 55%, а чоловіків – серед допоміжних робітників (на 46,1%), спеціалістів (60%) та службовців (300%). Це відбулося у зв'язку з продовженням правового режиму воєнного стану в Україні.

Таблиця 2.6

Аналіз якісного складу персоналу ТОВ «ВВВ» за віковою ознакою

Вік працівників	2021 рік		2023 рік		Відхилення		
	осіб	структура, %	осіб	структура, %	абсолютне, осіб	відносне, %	в структурі, %
1. До 18 років	24	1,5	25	1,1	1	4,2	-0,4
2. Від 18 до 21 року	53	3,2	29	1,3	-24	-45,3	-1,9
3. Від 22 до 25 років	88	5,4	89	4,0	1	1,1	-1,4
4. Від 26 до 35 років	130	7,9	159	7,1	29	22,3	-0,8
5. Від 36 до 45 років	357	21,7	498	22,4	141	39,5	0,7
6. Від 46 до 55 років	412	25,1	558	25,1	146	35,4	–
7. Від 56 до 60 років	410	24,9	678	30,4	268	65,4	5,5
8. Від 61 року і більше	169	10,3	191	8,6	22	13,0	-1,7
Разом:	1643	100,0	2227	100,0	584	35,5	X

Аналізуючи якісний склад персоналу ТОВ «ВВВ» за віковою ознакою (табл. 2.6), можна сказати, що в 2021 році найбільша кількість працівників спостерігалася віком від 46 до 55 років (412 осіб, або 25,1%), а найменша – серед працівників віком до 18 років (24 особи, або 1,5%).

А в 2023 році – найбільша серед працівників віком від 56 до 60 років (678 осіб, або 30,4%), а найменша – також серед працівників віком до 18 років (25 осіб, або 1,1%).

Все-таки на підприємстві за 2 роки спостерігається значна кількість працівників пенсійного року, тобто потрібно збільшити набір персоналу в віці

від 26 до 45 років, що можна спостерігати в 2023 році порівняно з попереднім, тому що це буде сприяти оновленню знань, умінь та навичок серед працівників, збільшенню продуктивності праці, зменшенню утомлюваності працівників в процесі роботи та взагалі покращенню результатів роботи підприємства.

Таблиця 2.7

**Аналіз якісного складу персоналу ТОВ «ВВВ»
за стажем роботи на підприємстві**

Стаж роботи на підприємстві	2021 рік		2023 рік		Відхилення		
	осіб	%	осіб	%	абсолютн е, осіб	відносне, %	в струк- турі, %
1. До 1 року	215	13,1	369	16,6	154	71,6	3,5
2. Від 1 до 5 років	106	6,5	244	11,0	138	130,2	4,5
3. Від 6 до 10 років	145	8,8	135	6,1	-10	-6,9	-2,7
4. Від 11 до 15 років	97	5,9	90	4,0	-7	-7,2	-1,9
5. Від 16 до 20 років	200	12,2	270	12,1	70	35	-0,1
6. Більше 20 років	880	53,6	1119	50,2	239	27,2	-3,4
Разом:	1643	100,0	2227	100,0	584	35,5	X

З наведеної табл. 2.7 можна зробити висновок про те, що на підприємстві суттєво збільшилася доля персоналу, що має стаж роботи на підприємстві від 1 до 5 років (на 138 осіб, або 130,2%) та до 1 року (на 154 особи, або 71,6%). А також значно зменшилась доля персоналу, що має стаж роботи на підприємстві від 11 до 15 років (на 7 осіб, або 7,2%) та від 6 до 10 років (на 10 осіб, або 6,9%). Але взагалі найбільша чисельність персоналу підприємства як за 2021 (880 осіб, або 53,6%), так і за 2023 роки (1119 осіб, або 50,2%) має стаж роботи на підприємстві більше 20 років, що є позитивним показником для роботи підприємства, на другому місці стоять працівники зі стажем роботи до 1 року, тобто спостерігається значний набір персоналу, що також можна вважати позитивним моментом в роботі заводу. Найменша чисельність персоналу спостерігається серед працівників, що мають стаж роботи від 11 до 15 років (97 осіб, або 5,9% в 2021 році та 90 осіб, або 4,0% – в 2022).

Таблиця 2.8

Аналіз якісного складу персоналу ТОВ «ВВВ» за освітою

Освіта	2021 рік		2023 рік		Відхилення		
	осіб	%	осіб	%	абсолютне, осіб	відносне, %	в структурі, %
1. Вища	105	6,4	181	8,1	76	72,4	1,7
2. Неповна вища	6	0,4	7	0,3	1	16,7	-0,1
3. Середньо-технічна	442	26,9	702	31,5	260	58,8	4,6
4. Середньо-спеціальна	577	35,1	745	33,5	168	29,1	-1,6
5. Середня	421	25,6	499	22,4	78	18,5	-3,2
6. Неповна середня	92	5,6	93	4,2	1	1,1	-1,4
Разом:	1643	100,0	2227	100,0	584	35,5	X

Аналізуючи якісний склад персоналу ТОВ «ВВВ» за освітою, можна сказати, що найбільшу питому вагу має персонал з середньо-спеціальною освітою (577 осіб, або 35,1% в 2021 році та 745 осіб, або 33,5% в 2023 році), а найменшу – персонал з неповною вищою освітою (6 осіб, або 0,4% в 2021 році та 7 осіб, або 0,3% в 2023 році).

Кількість працівників, що мають вищу освіту, збільшилася в 2023 році порівняно з попереднім роком на 76 осіб, або 72,4%. Тобто треба сказати, що рівень освіти персоналу значно впливає на результати роботи підприємства, тому потрібно підвищувати його, проводити підготовку, що позитивно вплине на кінцеві результати роботи підприємства.

Таблиця 2.9

Аналіз кваліфікаційного складу робітників основних професій ТОВ «ВВВ»

Тарифний розряд	2021 р. факт, осіб	2022 р. план, осіб	2023 р. факт, осіб	Відхилення			
				абсолютне, осіб		відносне, %	
				від факту 2021 р.	від плану 2022 р.	від факту 2021 р.	від плану 2023 р.
1	3	0	0	-3	0	-100	0
2	15	13	14	-1	1	-6,67	7,69
3	108	93	160	52	67	57,4	72,04
4	125	110	181	56	71	44,8	64,5
5	193	233	254	61	21	31,6	9,01
6	54	62	62	8	0	14,8	0
Всього:	498	511	671	173	160	34,7	31,3

Для аналізу кваліфікаційного рівня працівників розрахуємо середній тарифний розряд працівників (P_{CP}), який розраховується за формулою (2.1):

$$P_{CP} = \sum P_i \times \text{Ч}_i / \sum \text{Ч}_i \quad (2.1)$$

де P_i – і-тий тарифний розряд;

Ч_i – чисельність робітників і-того розряду, осіб;

n – кількість розрядів.

$$P_{CP2021}^{\Phi} = (3 \times 1 + 15 \times 2 + 108 \times 3 + 125 \times 4 + 193 \times 5 + 54 \times 6) / 498 = 4,309$$

(розряд)

$$P_{CP2022}^{\Pi} = (0 \times 1 + 13 \times 2 + 93 \times 3 + 110 \times 4 + 233 \times 5 + 62 \times 6) / 511 = 4,466$$

(розряд)

$$P_{CP2023}^{\Phi} = (0 \times 1 + 14 \times 2 + 160 \times 3 + 181 \times 4 + 254 \times 5 + 62 \times 6) / 671 = 4,283$$

(розряд)

Таким чином, фактичний середній тарифний розряд за 2022 рік нижчий від середнього тарифного розряду попереднього року, а також від запланованого показника на 2023 рік. Тобто можна зробити висновок, що кваліфікація робітників знижується та не відповідає умовам виробництва. А також те, що праця ускладнюється, а працівники не проходять спеціальної кваліфікаційної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації.

2.3 Аналіз руху та стабільності персоналу ТОВ «ВВВ»

Аналіз руху та стабільності персоналу здійснюється за даними таблиці 2.10 – 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз зовнішнього руху та стабільності персоналу ТОВ «ВВВ»

Показники	Роки		Відхилення 2023 року від 2021 року	
	2021	2023	абсолютне, осіб	відносне, %
1	2	3	4	5
1. Середньооблікова чисельність ПВП, осіб	1643	2227	584	35,5
2. Кількість прийнятих працівників, осіб	212	229	17	8,02
3. Кількість звільнених працівників, осіб	144	172	28	19,4
в тому числі:				
за власним бажанням	42	76	34	80,9
з дозволу адміністрації	15	12	-3	-20
за порушення трудової дисципліни	1	2	1	100
4. Чисельність працівників, що знаходяться у списках підприємства впродовж всього року, осіб	1287	1299	12	0,93
5. Чисельність працівників, що мають стаж роботи на підприємстві п'ять і більше років, осіб	1322	1237	-85	-6,43
6. Коефіцієнт обороту з прийому кадрів	0,13	0,10	-0,03	-23,1
7 Коефіцієнт обороту з вибуття кадрів	0,09	0,08	-0,01	-11
8. Коефіцієнт із загального обороту кадрів	0,22	0,18	-0,04	-18,2
9. Коефіцієнт плинності кадрів	5,03	5,04	0,01	33
10. Коефіцієнт постійності кадрів	0,78	0,58	-0,2	-20
11. Коефіцієнт стабільності кадрів	0,80	0,56	-0,24	-30

Показники руху робочої сили на підприємстві досить високі. У 2023 році в порівнянні з попереднім періодом рух робочої сили зменшився. Загальний коефіцієнт обороту робочої сили становить 0,18. При цьому коефіцієнт плинності кадрів збільшився з 0,03 до 0,04, що є негативною тенденцією. До числа причин плинності кадрів на ТОВ «ВВВ» в основному відносять: незадоволення розміром заробітку, несвоєчасність оплати праці, несприятливі умови праці, незадоволення режимом праці та інші. Тобто на підприємстві терміново необхідно зайнятися розв'язанням цих питань.

Коефіцієнт постійності кадрів свідчить про зменшення питомої ваги працівників, що знаходяться у списках підприємства впродовж всього року, в середньообліковій чисельності працівників з 0,78 до 0,58.

Таблиця 2.12

Аналіз причин плинності кадрів в ТОВ «ВВВ»

Причина	Звільнено працівників				Відхилення	
	2021 р.		2023 р.		абсолютне, осіб	в структурі, %
	осіб	%	осіб	%		
1. Зміна місця проживання	1	1,7	0	0	–1	–1,7
2. Незадоволення розміром заробітку	8	13,8	20	22,2	12	8,4
3. Несвоєчасність оплати праці	19	32,8	31	34,4	12	1,6
4. Незадоволення професією	2	3,4	0	0	–2	–3,4
5. Використання не за спеціальністю	5	8,6	7	7,8	2	–0,8
6. Несприятливі умови праці	8	13,8	11	12,2	3	–1,6
7. Незадоволення режимом праці	9	15,5	5	5,6	–4	–9,9
8. Незадоволення організацією праці	1	1,7	3	3,3	2	1,6
9. Віддаленість місця проживання від місця роботи	0	0	2	2,2	2	2,2
10. Відсутність можливостей службового просування	2	3,4	4	4,4	2	1
11. Несприятливі соціально-психологічні умови	0	0	5	5,6	5	5,6
12. Сімейні обставини	2	3,4	0	0	–2	–3,4
13. Інші причини	1	1,7	2	2,2	1	0,5
Разом:	58	100	90	100	32	X

А коефіцієнт стабільності кадрів (характеризує частку працівників, що мають стаж роботи на підприємстві 5 або більше років, в загальній сукупності працюючих) показує зменшення частки працівників, що мають стаж роботи на підприємстві 5 або більше років, в загальній сукупності працюючих з 0,80 до 0,56.

За даними таблиці 2.11 до числа можливих причин плинності кадрів відносять: зміну місця проживання, незадоволення розміром заробітку, несвоєчасність оплати праці, незадоволення професією, використання не за спеціальністю, несприятливі умови праці, незадоволення режимом праці, незадоволення організацією праці, віддаленість місця проживання від місця роботи, несприятливі соціально-психологічні умови, сімейні обставини, відсутність можливостей службового просування та інші причини.

Аналіз причин плинності кадрів в ТОВ «ВВВ» свідчить про те, що найбільше на плинність кадрів впливають такі причини: несвоєчасність оплати праці (19 осіб, або 32,8% в 2021 році та 31 особа, або 34,4% в 2023 році), тобто спостерігається збільшення працівників, що звільнилися по цій причині; незадоволення режимом праці (9 осіб, або 15,5% в 2021 році та 5 осіб, або 5,6% в 2023 році), тобто відбулося зменшення працівників, що звільнилися по цій причині, тобто ця перешкода була ліквідована; але в 2023 році значно збільшилася чисельність звільнених через незадоволення розміром заробітку на 12 осіб, або на 8,4%.

Також слід виділити таку причину, як несприятливі умови праці, в результаті чого в 2021 році звільнилося 8 осіб, або 13,8%, а в 2023 – 11 осіб, або 12,2%, тобто їх питома вага дещо зменшилася. Слід сказати, що такі причини, як зміна місця проживання та незадоволеність професією взагалі зникли в 2022 році.

Отже, до числа основних причин плинності кадрів на ТОВ «ВВВ» відносяться: незадоволення розміром заробітку, несвоєчасність оплати праці, несприятливі умови праці, незадоволення режимом праці та інші. Тобто на підприємстві терміново необхідно зайнятися вирішенням цих питань.

Аналіз використання робочого часу здійснюється за даними таблиць 2.12 – 2.14.

Таблиця 2.12

Баланс робочого часу ТОВ «ВВВ»

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	людино-днів	структура, %	людино-днів	структура, %	людино-днів	структура, %
1	2	3	4	5	6	7
1. Календарний фонд робочого часу, людино-днів	599695	100,0	599695	100,0	812855	100,0
2. Кількість вихідних, людино-днів	170872	28,5	169229	28,2	229381	28,2
3. Номінальний фонд робочого часу, людино-днів	428823	71,5	430466	71,8	583474	71,8
4. Неявки на роботу – всього, людино-днів	54038	9,0	54219	9,04	93868	11,5
в тому числі:						
виконання держобов'язків	96	0,02	180	0,03	225	0,03
відпустки чергові і додаткові	30518	5,1	32758	5,5	42876	5,3
оплачувані учбові відпустки	1225	0,2	1301	0,22	1269	0,2
відпустки у зв'язку з вагітністю і пологами	251	0,04	164	0,03	215	0,03
хвороби	16124	2,7	14108	2,4	20735	2,6
догляд за хворими	107	0,02	107	0,02	151	0,02
інші неявки, дозволені законом	340	0,06	2370	0,4	1539	0,19
сільгоспроботи	102	0,02	115	0,02	0	0
адміністративні відпустки без оплати	5206	0,9	3116	0,5	12239	1,5
прогули та інші порушення трудової дисципліни	20	0,003	0	0	147	0,02
цілоденні простой	49	0,008	0	0	14472	1,8
5. Максимально можливий фонд робочого часу, людино-днів	398305	66,4	397708	66,3	540598	66,5
6. Ефективний фонд робочого часу, людино-днів	374785	62,5	376247	62,7	489606	60,2

Аналіз балансу робочого часу за даними таблиці 2.12 показує, що фактичні показники не дуже відрізняються від запланованих.

Але існують і відхилення: неявки на роботу із запланованих 9,04% збільшилися фактично до 11,5%, що є негативною тенденцією.

Тоді як неявки, дозволені законом зменшилися на 0,21%. Адміністративні відпустки без оплати з 0,5% збільшилися до 1,5%, даний показник свідчить про нераціональне використання робочого часу, але із урахуванням світової кризи – цей захід виправданий і є найоптимальнішим у ситуації, що склалася, аби не втратити персонал. Прогули та порушення дисципліни становлять 0,02%, що впливають на час щоденних простоїв 1,8%, а це призвело до зниження ефективності використання фонду робочого часу на 2,5%.

Таблиця 2.13

Аналіз показників використання робочого часу

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення			
				абсолютне (+;-)		відносне (+;-%)	
				від факту 2021 р.	від плану 2023 р.	від факту 2021р.	від плану 2023р
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Ефективний фонд робочого часу, людино-годин	2623495	2633729	3427242	803747	793513	30,6	30,1
2. Календарний фонд робочого часу, людино-годин	4797560	4797560	6502840	1705280	1705280	35,5	35,5
3. Коефіцієнт використання календарного фонду робочого часу, %	54,7	54,9	52,7	-2	-2,2	-3,7	-4
4. Номінальний фонд робочого часу, людино-годин	3430584	3443728	4667792	1237208	1224064	36,1	35,5
5. Коефіцієнт використання номінального фонду робочого часу, %	76,5	76,5	73,4	-3,1	-3,1	-4,1	-4,1
6. Максимально можливий фонд робочого часу, людино-годин	3186440	3181664	4324784	1138344	1143120	35,7	35,9
7. Коефіцієнт використання максимально можливого фонду робочого часу, %	82,3	82,8	79,2	-3,1	-3,6	-3,8	-4,3
8. Резерв робочого часу, людино-годин	562945	547935	897542	334597	349607	59,4	63,8

Як видно із наведених у табл. 2.13 даних, в 2023 році спостерігається погіршення показників використання робочого часу як у порівнянні із планом, так і фактичними даними попереднього року. Збільшилась питома вага прогулів та інших порушень трудової дисципліни, що свідчить про незадовільний стан трудової дисципліни, цілоденних простоїв, адміністративних відпусток без оплати, а також неявки в зв'язку з відпустками та інших неявок, дозволених законом. Усі ці показники потребують ретельного аналізу причин їх збільшення і розробки заходів для їх усунення.

Далі здійснимо оцінку впливу факторів на відхилення фактичного фонду робочого часу за 2023 рік порівняно із фактичними даними за 2021 рік, а саме чисельності працівників (Ч), кількості відпрацьованих днів одним працівником (Д) і середньої тривалості робочого дня (Т) за допомогою методу ланцюгових підстановок.

Тобто фонд робочого часу розраховується за формулою (2.2):

$$\text{ФРЧ} = \text{Ч} \times \text{Д} \times \text{Т} \quad (2.2)$$

1. Розрахуємо фонд робочого часу за 2023 та 2021 роки:

$$\text{ФРЧ}_{2021} = 1643 \times 228 \times 7 = 2622228 \text{ (год);}$$

$$\text{ФРЧ}_{2023} = 2227 \times 220 \times 7 = 3429580 \text{ (год).}$$

2. Розрахуємо відхилення фонду робочого часу за 2023 рік від аналогічного за 2021:

$$\Delta \text{ФРЧ} = 3429580 - 2622228 = 807352 \text{ (год).}$$

Розрахуємо вплив факторів на відхилення фонду робочого часу за 2023 рік від аналогічного за 2021 рік.

3. Вплив зміни чисельності працюючих на відхилення фонду робочого часу за 2023 рік від аналогічного за 2021 рік ($\Delta \text{ФРЧ}_\text{ч}$) розраховується за формулою (2.3):

$$\Delta\text{ФРЧ}_q = Ч_5 \times Д_4 \times T_4 - Ч_4 \times Д_4 \times T_4. \quad (2.3)$$

Отже, $\Delta\text{ФРЧ}_q = 2227 \times 228 \times 7 - 1643 \times 228 \times 7 = 932064$ (год)

Відносний вплив цього фактора ($\Delta\text{ФРЧ}_q$ %) становить:

$$\Delta\text{ФРЧ}_q \% = 932064 / 2622228 \times 100 = 35,5 (\%).$$

4. Вплив зміни кількості відпрацьованих днів одним працівником ($\Delta\text{ФРЧ}_d$) розраховується за формулою (2.4):

$$\Delta\text{ФРЧ}_d = Ч_5 \times Д_5 \times T_4 - Ч_5 \times Д_4 \times T_4. \quad (2.4)$$

Звідси $\Delta\text{ФРЧ}_d = 2227 \times 220 \times 7 - 2227 \times 228 \times 7 = -124712$ (год);

$$\Delta\text{ФРЧ}_d \% = -124712 / 2622228 \times 100 = -4,8 (\%).$$

5. Формула для розрахунку впливу зміни середньої тривалості робочого дня ($\Delta\text{ФРЧ}_T$) має вигляд (формула 2.5):

$$\Delta\text{ФРЧ}_T = Ч_5 \times Д_5 \times T_5 - Ч_5 \times Д_5 \times T_4. \quad (2.5)$$

Отже, $\Delta\text{ФРЧ}_T = 2227 \times 220 \times 7 - 2227 \times 220 \times 7 = 0$ (год);

$$\Delta\text{ФРЧ}_T \% = 0 / 2622228 \times 100 = 0 (\%).$$

Сумарний вплив усіх факторів ($\Sigma\Delta\text{ФРЧ}_i$) становить:

$$\Sigma\Delta\text{ФРЧ}_i = 932064 + (-124712) + 0 = 807352 \text{ (год)},$$

що відповідає розрахованому загальному відхиленню фонду робочого часу.

Сума впливу факторів у відносному виразі на відхилення фонду робочого часу становить:

$$\Sigma\Delta\text{ФРЧ}_i \% = 35,5 + (-4,8) + 0 = 30,7 (\%),$$

що відповідає загальному відносному відхиленню фонду робочого часу, яке становить:

$$\Delta\text{ФРЧ} = (3429580 - 2622228) / 2622228 \times 100 = 30,7 (\%).$$

Отже, на збільшення фонду робочого часу на 807352 години, або 30,7 % в 2023 році порівняно з аналогічним за 2021 рік значно вплинуло зростання чисельності працюючих, що підвищило його на 35,5%, а також зниження кількості відпрацьованих днів одним працівником, що зменшило його на 4,8%, а середня тривалість робочого дня взагалі не вплинула на зміну фонду робочого часу.

Таблиця 2.14

Баланс робочого часу ТОВ «ВВВ» в розрахунку на одного працівника

Показники	2022 р.		2023 р.		Відхилення		
	людино-днів	структура, %	людино-днів	структура, %	абс., людино-днів	відн, %	в структурі, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Календарний фонд робочого часу, людино-днів	365	100,0	365	100	—	—	—
2. Кількість і вихідних, людино-днів	103	28,2	100	27,4	—3	—2,9	—0,8
3. Номінальний фонд робочого часу, людино-днів	262	71,8	265	72,6	3	1,1	0,8
4. Неявки на роботу – всього, людино-днів	42	11,5	33	9,04	9	21,4	—2,46
в тому числі:							
виконання держобов'язків	0,1	0,03	1	0,3	0,9	900	0,27
відпустки чергові і додаткові	19	5,3	20	5,5	1	5,3	0,2
оплачувані учбові відпустки	0,6	0,2	1	0,3	0,4	66,7	0,1
відпустки у зв'язку з вагітністю і пологами	0,1	0,03	0,5	0,13	0,4	400	0,1
хвороби	9	2,6	6	1,6	—3	—33,3	—1
догляд за хворими	0,07	0,02	0,07	0,02	—	—	—
інші неявки, дозволені законом	0,7	0,19	0,7	0,19	—	—	—
сільгоспроботи	0	0	0,5	0,14	0,5	—	0,14

Продовження таблиці 2.14

1	2	3	4	5	6	7	8
адміністративні відпустки без оплати	6	1,5	3	0,8	-3	50	-0,7
прогули та інші порушення трудової дисципліни	0,07	0,02	0	0	-0,07	-100	-0,02
цілоденні простої	6	1,8	0	0	-6	-100	-1,8
5. Максимально можливий фонд робочого часу, людино-днів	243	66,5	245	67,1	2	0,82	0,6
6. Ефективний фонд робочого часу, людино-днів	220	60,2	232	63,6	12	5,5	3,4

Плануванню чисельності персоналу передуює планування балансу робочого часу, де враховуються виявлені в процесі аналізу резерви збільшення фонду робочого часу. На основі аналізу даних табл. 2.14 визначимо резерви зменшення цілоденних і внутрішньозмінних втрат робочого часу у розрахунку на одного працівника, які враховуються при плануванні балансу робочого часу.

Далі розглянемо внутрішньозмінні витрати часу в ТОВ «ВВВ» в розрахунку на одного працівника в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Аналіз внутрішньозмінних витрат часу в ТОВ «ВВВ» в розрахунку на одного працівника

Показники	2022р.	2023р.	Відхилення	
			абсолютне (+;-)	відносне (+;-%)
1	2	3	4	5
1. Ефективний фонд робочого часу, людино -днів	220	232	12	5,5
2. Номінальна трива-лість робочого дня, годин	8,00	8,00	—	—
3. Зміна номінальної тривалості робочого дня, годин	1,00	0,6	-0,4	-40

Продовження табл 2.15

1	2	3	4	5
в тому числі за рахунок:				
Надурочних робіт (+)	0,18	0,1	0,08	44,4
внутрішньо змінних простоїв (-)	0,55	0	-0,55	100
непродуктивних витрат часу (-)	0,42	0	-0,42	-100
інших причин, передбачених законом (-)	0,21	0,5	0,29	138,1
4. Реальна тривалість робочого дня, годин	7,00	7,4	0,4	5,7

Отже, на збільшення фонду робочого часу на 807352 години, або 30,7 % в 2023 році порівняно з аналогічним за 2021 рік значно вплинуло зростання чисельності працюючих, що підвищило його на 35,5%, а також зниження кількості відпрацьованих днів одним працівником, що зменшило його на 4,8%, а середня тривалість робочого дня взагалі не вплинула на зміну фонду робочого часу.

Плануванню чисельності персоналу передують планування балансу робочого часу, де враховуються виявлені в процесі аналізу резерви збільшення фонду робочого часу. На основі аналізу даних табл. 2.14 визначимо резерви зменшення цілоденних і внутрішньозмінних втрат робочого часу у розрахунку на одного працівника, які враховуються при плануванні балансу робочого часу.

Далі розглянемо внутрішньозмінні витрати часу в ТОВ «ВВВ» в розрахунку на одного працівника в табл. 2.15.

Таким чином, можна сказати, що в 2023 році в порівнянні з попереднім роком кількість вихідних днів зменшиться, в результаті чого зросте номінальний фонд робочого часу на 1,1%. Що стосується неявок на роботу, то вони в плановому році скоротяться з 42 до 33 людино-днів, тобто на 21,4%. Цьому буде сприяти скорочення неявок у зв'язку з хворобою, бо на підприємстві пропонуються заходи по оздоровленню працівників (путівки в оздоровчі санаторії, регулярний огляд працівників спеціалістами, лікування виявлених хвороб, матеріальна допомога в цьому та ін.). Також зменшення адміністративних відпусток без оплати, тобто відпусток за свій рахунок, тому

що підприємство планує збільшення обсягу виробництва, що посприє збільшенню використання працівників.

При цьому планується зростання неявок на роботу в зв'язку з виконанням державних обов'язків та неявки по оплачуваним учбовим відпусткам, бо працівники будуть підвищувати рівень своїх професійних знань, що підвищить рейтинг підприємства. Максимально можливий та ефективний фонд робочого часу в плановому році також зростуть відповідно на 0,82 та 5,5%%, що свідчить про позитивні зміни на підприємстві.

Що стосується аналізу внутрішньозмінних витрат часу в ТОВ «ВВВ», то реальна тривалість робочого дня в плановому році складе 7,4 години, що на 5,7% більше, ніж в попередньому. Це говорить про ефективне використання робочого часу працівником та виявленням резервів використання робочого часу шляхом ліквідації непродуктивних витрат часу та внутрішньозмінних простоїв.

Далі розрахуємо чисельність та структуру кадрів у плановому періоді. Через те, що 80% основних робочих знаходяться на відрядній формі оплати праці, інші на почасовій, тоді чисельність відрядників в загальній кількості основних робочих складе:

$$Ч_{Ю} = 671 \times 0,8 = 537 \text{ (осіб);}$$

А чисельність основних робочих, що знаходяться на погодинній формі оплати праці, в свою чергу складе:

$$Ч_{ЮО} = 671 \times 0,2 = 134 \text{ (особи).}$$

Враховуючи те, що 40% допоміжних робочих знаходиться на відрядній формі оплати праці, інші – на почасовій, тоді чисельність відрядників серед допоміжних робочих складе:

$$Ч_{Д} = 863 \times 0,4 = 345 \text{ (осіб);}$$

А чисельність погодинних допоміжних робочих в свою чергу складе:

$$Ч_{ДД} = 863 \times 0,6 = 518 \text{ (осіб).}$$

Чисельність робочих, які знаходяться на почасовій формі оплати праці, не змінюється. А чисельність робочих на відрядній формі оплати праці ($Ч_{\text{відр.пл}}$) розраховується за формулою (2.6):

$$\text{Ч}_{\text{відр.пл}} = (\text{Ч}_{\text{відр.баз.}} \times I_{\text{в}} \times \text{Б}_{\text{р.ч.баз.}} \times 100) / (\text{Б}_{\text{р.ч.пл.}} \times I_{\text{i}}) \quad (2.6)$$

де $I_{\text{в}}$ – індекс зростання обсягу виробництва у плановому періоді, коеф.

$\text{Б}_{\text{р.ч.баз.}}$, $\text{Б}_{\text{р.ч.пл.}}$ – базовий та плановий ефективний фонд робочого часу одного працівника, годин за рік;

I_{i} – індекс інфляції (110%).

Індекс зростання обсягу виробництва в плановому періоді складе:

$$I_{\text{в}} = \text{В}_{\text{пл 2023}} / \text{В}_{\text{ф 2022}} = 151102,4 / 97485,4 = 1,55$$

$$\text{Отже, } \text{Ч}_{\text{відр.пл}} = [(537 + 345) \times 1,55 \times 220 \times 100] / (232 \times 110) = 1179 \text{ (осіб)}$$

Чисельність керівників, спеціалістів та службовців у плановому періоді не зміниться.

Зменшення кількості працівників в результаті заміни верстату розраховується за формулою (2.7):

$$\Delta \text{Ч} = (\Delta t \times V) / (\text{Б}_{\text{р.ч.пл}} \times 60) \quad (2.7)$$

де Δt – зменшення штучно-калькуляційного часу на 1 операцію, хв.;

V – обсяг виробництва, шт.

$$\text{Отже, } \Delta \text{Ч} = (5,8 \times 197000) / (232 \times 60) = 82 \text{ (особи)}.$$

Таким чином, розрахуємо загальну чисельність персоналу на плановий період як кількість працівників на відрядній та почасовій формі оплати праці за відрахуванням зменшення кількості основних робочих в результаті заміни верстату і в результаті заміни обладнання, що зменшить чисельність наладчиків верстатів на 1 особу. Тобто чисельність персоналу складе:

$$\text{Ч}_{\text{перс.}} = 1179 + 134 + 518 + 300 + 367 + 26 - 82 - 1 = 2441 \text{ (осіб)}.$$

З наведеної таблиці видно, що чисельність промислово-виробничого персоналу в плановому році зросте на 214 осіб, або 9,6% і складе 2441 особи. Збільшення загальної чисельності персоналу зумовлено збільшенням

робітників на 214 осіб, або 13,9%, а керівники, спеціалісти та службовці в плановому періоді не зміняться. Отже, зростання чисельності персоналу є позитивною характеристикою в діяльності ТОВ «ВВВ», тому що це свідкує про розвиток підприємства, зростання обсягу виробництва.

Таблиця 2.16

Аналіз планування складу працівників ТОВ «ВВВ» за категоріями

Показники	2022 р.		2023 р.		Відхилення		Відхилення в структурі
	осіб	структура, %	осіб	структура, %	абс., осіб	відн., %	
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Середньооблікова чисельність ПВП – всього, осіб	2227	100	2441	100	214	9,6	–
в тому числі:							
2. Робітників	1534	68,9	1748	71,6	214	13,9	2,7
3. Керівників	300	13,5	300	12,3	–	–	–1,2
4. Спеціалістів	367	16,5	367	15,0	–	–	–1,5
5. Службовців	26	1,2	26	1,1	–	–	–0,1

З наведеної таблиці видно, що чисельність промислово-виробничого персоналу в плановому році зросте на 214 осіб, або 9,6% і складе 2441 особи. Збільшення загальної чисельності персоналу зумовлено збільшенням робітників на 214 осіб, або 13,9%, а керівники, спеціалісти та службовці в плановому періоді не зміняться.

Отже, зростання чисельності персоналу є позитивною характеристикою в діяльності ТОВ «ВВВ», тому що це свідкує про розвиток підприємства, зростання обсягу виробництва.

Аналіз підготовки та підвищення кваліфікації працівників ТОВ «ВВВ» здійснюється в табл. 2.17 з метою Аналіз підготовки та підвищення кваліфікації працівників ТОВ «ВВВ» здійснюється з метою оцінки рівня професійної підготовки персоналу, визначення відповідності знань, навичок і компетенцій працівників потребам підприємства.

Таблиця 2.17

**Аналіз підготовки та підвищення кваліфікації
працівників ТОВ «ВВВ»**

Вид навчання	Кількість працівників, охоплених професійним розвитком				Витрати на професійний розвиток персоналу			
	2021 р., осіб	2023 р., осіб	Відхилення		2021 р., тис. грн.	2023 р., тис. грн.	Відхилення	
			абсолютне, осіб	відносне, %			абсолютне, тис. грн.	відносне, %
1. Початкова професійна підготовка	12	0	-12	-100	1,52	0	-1,52	-100
2. Перепідготовка	30	11	-19	-63,3	0,40	0,33	-0,07	-17,5
в тому числі:								
навчання у зв'язку з перепрофілюванням	3	2	-1	-33,3	0,02	0,08	0,06	300
оволодіння іншою професією	27	9	-18	-66,7	0,40	0,25	-0,15	-37,5
3. Підвищення кваліфікації робітників	156	103	-53	-33,9	0,35	0,34	-0,01	-2,9
в тому числі:								
ПТК (підвищення розрядів)	54	39	-15	-27,8	0	0	0	0
КЦП (курси цільового призначення)	102	64	-38	-37,3	0,35	0,34	-0,01	-2,9
4. Підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів	13	7	-6	-46,2	1,12	0,65	-0,47	-41,9
Разом:	211	121	-90	-42,7	3,39	1,32	-2,07	-61,1

Із наведених даних у табл. 2.17 видно, що кількість працівників, охоплених професійним розвитком по всіх перерахованих видах навчання в сукупності зменшилася на 90 осіб, або 42,7%, відповідно зменшилися і витрати на професійний розвиток персоналу в цілому на 2,07 тис. грн, або 61,1%.

Це є негативною характеристикою в роботі підприємства, бо підвищення кваліфікації працівників сприяє стабільному, динамічному розвитку підприємства, оволодінню працівниками новими знаннями, що є необхідними для конкретного періоду розвитку економіки в умовах продовження правового режиму воєнного стану в Україні.

Висновки до розділу 2

Плануванню чисельності персоналу передують планування балансу робочого часу, де враховуються виявлені в процесі аналізу резерви збільшення фонду робочого часу.

Що стосується аналізу внутрішньозмінних витрат часу в ТОВ «ВВВ», то реальна тривалість робочого дня в плановому році складе 7,4 години, що на 5,7% більше, ніж в попередньому. Це говорить про ефективне використання робочого часу працівником та виявленням резервів використання робочого часу шляхом ліквідації непродуктивних витрат часу та внутрішньозмінних простоїв.

Отже, на збільшення фонду робочого часу на 807352 години, або 30,7 % в 2023 році порівняно з аналогічним за 2021 рік значно вплинуло зростання чисельності працюючих, що підвищило його на 35,5%, а також зниження кількості відпрацьованих днів одним працівником, що зменшило його на 4,8%, а середня тривалість робочого дня взагалі не вплинула на зміну фонду робочого часу.

Таким чином, як бачимо з проведеного аналізу, система управління персоналом ТОВ «ВВВ» потребує удосконалення.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ВВВ»

3.1 Удосконалення стратегії планування персоналу ТОВ «ВВВ»

Стратегічне управління є складною категорією, формування якої обумовлено зовнішнім середовищем підприємства та підпорядковується певним закономірностям системоутворюючих елементів менеджменту. На основі узагальнення існуючих наукових підходів у цій роботі пропонується визначити поняття стратегічного управління як безперервний процес розвитку підприємства, пов'язаний з постановкою цілей і завдань, що базуються на людському капіталі та необхідності врахування зовнішнього і внутрішнього середовища для забезпечення конкурентних переваг.

Удосконалення стратегії планування персоналу товариства з обмеженою відповідальністю в умовах правового режиму воєнного стану в Україні потребує особливого підходу.

Оскільки воєнний стан в Україні створює нові виклики для управління персоналом. У таких умовах стратегія планування персоналу повинна враховувати особливості правового, економічного та соціального середовища. Основні напрями удосконалення стратегії включають у себе наступні аспекти.

Юридична адаптація та дотримання законодавства, адже дотримання трудового законодавства в умовах воєнного стану: врахування особливостей зміни трудових договорів, гнучких графіків роботи, дистанційної праці тощо.

Урахування мобілізації працівників, бо забезпечення прав співробітників, які були мобілізовані, збереження їх робочих місць відповідно до законодавства. Розробка внутрішніх положень: визначення механізмів роботи у кризових ситуаціях, зокрема щодо обліку робочого часу, компенсацій та соціального захисту.

Гнучкість у плануванні ресурсів може вплинути на ротацію працівників: створення резервів персоналу для покриття тимчасових вакансій, які виникають у зв'язку з мобілізацією або вимушеною відсутністю співробітників.

Дистанційна та гібридна робота: перехід до моделей, які дозволяють продовжувати діяльність за умов обмеженого фізичного доступу до офісів. Розподіл критичних функцій: розробка стратегії на випадок втрати ключових працівників через мобілізацію або інші обставини.

Психологічна підтримка: створення програм підтримки для працівників, які перебувають у стресових умовах. Фінансова підтримка: забезпечення авансування заробітної плати або додаткових виплат у критичних ситуаціях. Соціальний захист: допомога працівникам та їхнім сім'ям, які постраждали від воєнних дій.

Важливою складовою є адаптація системи підбору та навчання персоналу. Впровадження цифровізації процесів найму, впровадження онлайн-інструментів для пошуку та відбору кадрів та навчання нових компетенцій: розвиток вмінь, необхідних для роботи в умовах кризи, зокрема з антикризового управління. А підготовка кадрового резерву передбачає створення списків потенційних співробітників, готових оперативно розпочати роботу.

Також необхідно здійснювати стратегічну орієнтацію на довгострокові цілі, планування післявоєнного відновлення з оцінкою потреб у персоналі після стабілізації ситуації. Розвиток корпоративної культури для формування єдності та залучення працівників до досягнення спільних цілей компанії.

Після усіх міграційних процесів у період війни в Україні буде актуальним залучення міжнародної підтримки: співпраця з міжнародними партнерами для покращення умов праці та залучення ресурсів.

Розробка та впровадження системи управління ризиками на підприємстві передбачає розробку антикризових планів з визначенням чітких алгоритмів дій у разі загострення ситуації.

Страхування працівників необхідне для впровадження страхових програм для забезпечення безпеки співробітників.

Оцінка ризиків для здійснення постійного моніторингу ситуації для оперативного корегування планів.

Удосконалена стратегія планування персоналу повинна забезпечувати стабільність бізнесу, захист працівників та готовність до оперативного реагування на зміни, зумовлені воєнним станом.

Це дає змогу визначити стратегічне управління людськими ресурсами як низку довгострокових дій, спрямованих на формування і розвиток продуктивних компетенцій людських ресурсів та їх ефективне використання, що дає змогу компаніям забезпечити конкурентні переваги. Це забезпечує необхідність узгодження конкурентної стратегії компанії зі стратегією управління людськими ресурсами та визначає методи і прийоми, які сприяють їх інтеграції (формуванню високої прихильності, ключових компетенцій та підвищенню ефективності управління людськими ресурсами).

На основі аналізу стратегії управління компанією, класифікація дозволить сформулювати власну специфічну стратегічну модель (рис. 3.1) [44]. Формування стратегій розвитку людських ресурсів є важливим для сучасної економіки України. Це пов'язано з тим, що людські ресурси відрізняються від усіх інших людських ресурсів такими характеристиками, як здатність до постійного розвитку, відданість справі, самореалізація, обізнаність та інтелект, які є їх основними конкурентними перевагами.

До основних принципів стратегії формування людських ресурсів можна віднести розвиток людських ресурсів, здатних забезпечити конкурентні переваги, стимулювання впливу соціально-економічних факторів на кінцеві показники діяльності підприємства, визначення оптимального обсягу довгострокових інвестицій у розвиток стратегічного управління людськими ресурсами, застосування системи індикаторів для оцінки рівня компетентності, соціальне партнерство та забезпечення довіри. партнерства та забезпечення довіри [52].



Рис. 3.1. Класифікація стратегії підприємства

Вимогами до розробки стратегій управління людськими ресурсами є:

1. задоволення поточних потреб підприємства та передбачення майбутніх потреб;
 2. адаптація до конкурентної стратегії підприємства;
 3. розвиток компетентності, мотивації та соціального захисту працівників
- Доцільно удосконалити схему формування управління людськими ресурсами ТОВ «ВВВ» (див. рис. 3.2).



Рис. 3.2. Удосконалена схема формування стратегії управління персоналом ТОВ «ВВВ»

Виходячи з місії компанії та поточної конкурентної стратегії, а також враховуючи дослідження ринку праці, розглянуто основні проблеми та виклики у сфері управління людськими ресурсами (табл. 3.1) [17].

Для якісного формування змісту стратегії розвитку людських ресурсів пропонується наступний комплекс рекомендацій:

1. Цілі та завдання стратегії розвитку людських ресурсів. Полягає у формуванні та підтримці такого кількісного та якісного складу людських ресурсів підприємства, який найбільшою мірою відповідає вимогам виробництва, дає змогу вирішувати поставлені завдання та забезпечує реалізацію конкурентної стратегії підприємства.

Соціальний розвиток і соціальний захист охоплюють такі сфери, як житло, охорона здоров'я, пенсійне страхування, соціальні послуги та

професійне навчання, які сприяють забезпеченню умов, необхідних для підвищення якості життя та мотивації працівників [42].

Таблиця 3.1

Найбільш гострі проблеми кадрової політики ТОВ «ВВВ»

Перелік гострих проблем кадрової політики	Вся вибіркова сукупність, %
1. Недосконалість системи розвитку персоналу (недостатність кваліфікації кадрів, навчання, суб'єктивне кар'єрне зростання тощо)	36,8
2. Недосконалість системи матеріального і морального стимулювання праці	33,8
3. Відсутність кадрового резерву	11,8
4. Недосконалість системи підбору і наймання персоналу, відсутність певних критеріїв при відборі	11,8
5. Дефіцит кваліфікованих кадрів	10,3
6. Необізнаність персоналу щодо кадрової політики підприємства	10,3
7. Відсутність певних вимог до керівників, кандидатів на керівні посади, невизначеність складу компетентностей	8,8
8. Незадовільний стан взаємовідносин між керівниками і працівниками	7,4
9. Недосконалість системи атестації (відсутність об'єктивних критеріїв оцінки, суб'єктивна атестація)	7,4

Для якісного формування змісту стратегії розвитку людських ресурсів пропонується наступний комплекс рекомендацій:

1. Цілі та завдання стратегії розвитку людських ресурсів. Полягає у формуванні та підтримці такого кількісного та якісного складу людських ресурсів підприємства, який найбільшою мірою відповідає вимогам виробництва, дає змогу вирішувати поставлені завдання та забезпечує реалізацію конкурентної стратегії підприємства.

Соціальний розвиток і соціальний захист охоплюють такі сфери, як житло, охорона здоров'я, пенсійне страхування, соціальні послуги та професійне навчання, які сприяють забезпеченню умов, необхідних для підвищення якості життя та мотивації працівників [42].

Ці рекомендації стосуються основних напрямів розробки ефективних стратегій планування та формування людських ресурсів підприємств у сучасних умовах. Забезпечення взаємозв'язку конкурентної стратегії підприємства та стратегії розвитку його людських ресурсів досягається шляхом

узгодження взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих напрямів стратегій розвитку людських ресурсів (рис. 3.3).

Конкурентна стратегія підприємства визначає стратегію розвитку персоналу, яка в свою чергу має забезпечити її реалізацію. Стратегія розвитку персоналу здійснюється шляхом реалізації таких напрямів: пошук та підбір кадрів; формування та розвиток навичок, вмінь та особистісних якостей; визначення необхідного рівня знань; забезпечення адаптації персоналу; навчання; необхідна мотивація персоналу; формування корпоративної культури. Залежно від конкурентної стратегії розроблено рекомендації стосовно вимог до персоналу.

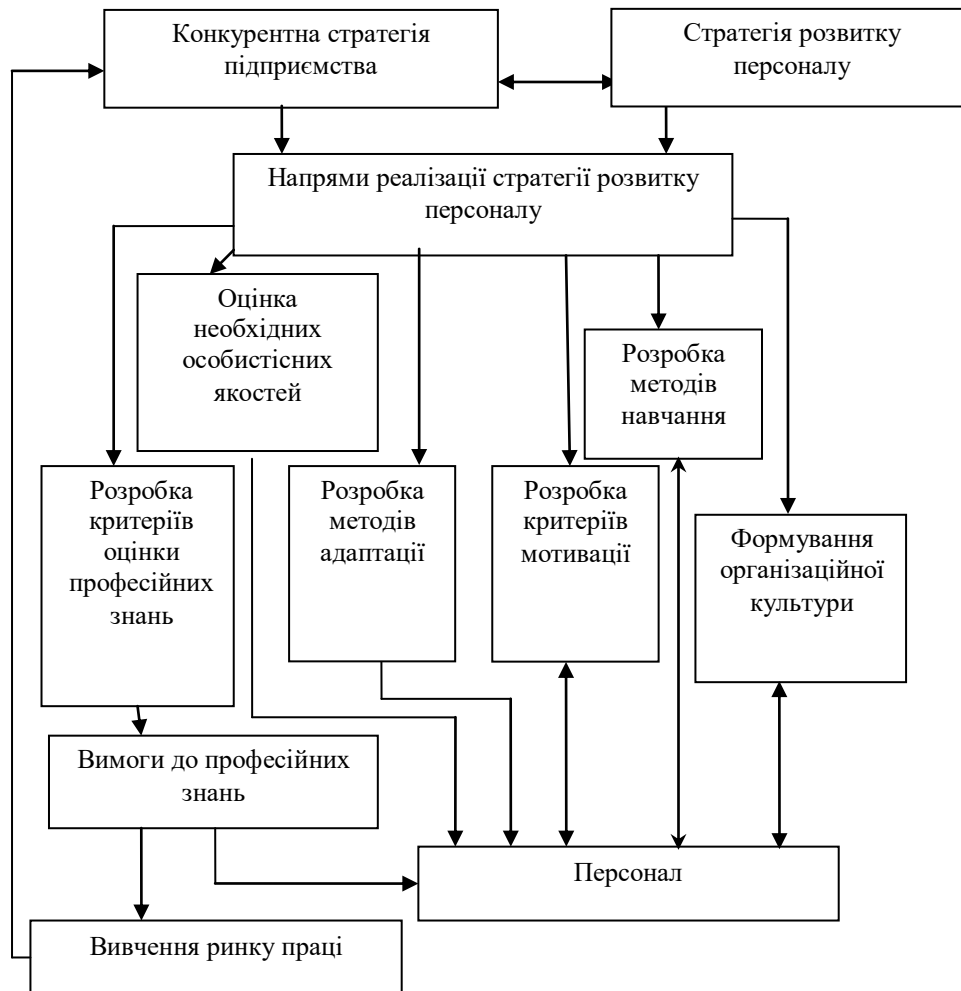


Рис. 3.3. Взаємодія конкурентної стратегії підприємства із стратегією розвитку персоналу ТОВ «ВВВ»

В умовах конкурентної стратегії лідерства щодо витрат при роботі з персоналом метою є зменшення витрат на його утримання та скорочення плинності кадрів. Необхідно надати оцінку наявному персоналу, виявити проблемні ділянки. При наборі працівників необхідно звертати увагу на такі якості претендента, як розсудливість, відповідальність, добросовісність та відданість інтересам підприємства. При стабільному виробництві працівники можуть здобувати та підтримувати необхідні знання без відриву від виробництва, також важливо культивувати сприятливий психологічний клімат.

Конкурентна стратегія підприємства визначає стратегію розвитку людських ресурсів, а стратегія розвитку людських ресурсів повинна забезпечити її реалізацію. Стратегія розвитку людських ресурсів реалізується через такі напрями: пошук і відбір людських ресурсів; формування і розвиток навичок, компетенцій та особистих якостей; визначення необхідного рівня знань; забезпечення адаптації людських ресурсів; навчання; необхідна мотивація людських ресурсів; формування корпоративної культури. Залежно від конкурентної стратегії формулюються рекомендації щодо необхідних людських ресурсів.

У контексті стратегії конкурентного лідерства за витратами метою управління людськими ресурсами є зниження витрат на утримання персоналу та плинності кадрів. Необхідно оцінити наявний персонал і виявити проблемні зони. При підборі працівників слід звертати увагу на такі якості, як розсудливість, відповідальність, чесність і відданість інтересам компанії. Стабільне виробництво дає можливість працівникам набувати і підтримувати необхідні для роботи знання, а також важливо культивувати хороший психологічний клімат.

Стратегія конкурентної диференціації висуває найсуворіші вимоги до працівників. Працівники повинні знати технологію виробничого процесу, вміти аналізувати виробничо-господарську діяльність, знати принципи і деталі своєї посади та володіти знаннями з психології бізнесу. Необхідно ретельно підійти до підбору ключового персоналу у виробничий відділ, скласти попередній

список на основі аналізу наявного персоналу. Важливу роль відіграють співбесіди з претендентами. Особливу увагу слід приділяти таким особистим якостям, як амбіційність, незалежність, вимогливість і здатність передбачати розвиток подій [38].

Конкурентна стратегія оптимальних витрат дозволяє компаніям використовувати як стратегію лідерства за витратами, так і стратегію диференціації, але вимагає від персоналу певних якостей. Вони повинні бути проактивними, але лише до певної міри, оскільки будь-які ініціативи можуть бути перервані, якщо знадобиться додаткове фінансування. Рішення щодо набору та укомплектування штату повинні починатися з оцінки наявного персоналу та ємності ринку праці. Кандидати повинні вміти об'єктивно оцінювати роботу свого та суміжних підрозділів, бути знайомими з технологіями виробничих процесів, мати хороші ділові та комунікативні навички.

Важливими є також відносини між керівниками і підлеглими та організація ефективної взаємодії між компетенціями. Оскільки компетенції персоналу є стратегічним ресурсом компанії, управління персоналом має забезпечити необхідні умови для їх формування та розвитку. Окремі складові компетенції включають професійно важливі якості, такі як загальні та спеціальні знання, вміння, навички, компетенції, вроджені та набуті здібності, способи комунікації та особисті якості працівників, які можуть позитивно або негативно впливати на бізнес-процеси.

Карти компетенцій, розроблені для фахівців і керівників відповідно до різних варіантів конкурентної стратегії компанії, дозволяють вирішувати серйозні проблеми кадрової політики, визначати компетенції, необхідні для кожної управлінської посади, і аналізувати взаємозв'язок між компетенціями фахівців і вимогами посад, які вони обіймають.

Для карти компетенцій було розроблено перелік складових (навичок і компетенцій та особистісних характеристик) та визначено низку особистісних рис, які заважають людям займати певні посади. На основі карти компетенцій

та експертної думки визначено ключові вимоги до компетенцій керівників середньої та нижчої ланки, які найкраще відповідають вимогам відповідної конкурентної стратегії.

Для оцінки (атестації) персоналу слід використовувати бальну систему. На початковому етапі оцінки персоналу слід оцінювати лише найважливіші ключові компетенції. На основі оцінки виводиться середній бал компетенцій працівника (формула 3.1) [36]:

$$X = \frac{\sum_{i=1}^m x_i \cdot n_i}{n}, \quad (3.1)$$

де x_i – варіанта вибірки – значення бала;

m – кількість варіант вибірки;

n_i – частота варіант;

x_i ; n – обсяг вибірки;

($n \leq N$) – кількість ознак характеристик, які вивчаються;

N – загальна кількість ознак характеристик карти компетентності.

Для заповнення карти компетенцій використовується шкала оцінки впливу характеристик компетенцій персоналу. Як характеристики розглядаються:

x_{P1} – навички та вміння;

x_{P2} – знання;

x_{P3} – особистісні якості;

x_{P4} – якості, які заважають обійняти посаду.

Для визначення рівня компетентності використовується шкала оцінки характеристик:

x_{P1} , x_{P2} , x_{P3} – від 0 до 5 балів;

x_{P4} – від (-5) до 0 балів, тоді $m=11$.

Карти компетенцій використовуються для аналізу дисперсії в оцінці, тобто для визначення впливу стратегії компанії на рівень компетенцій

Для якісного фактору - стратегії - існує три константні рівні (типи стратегії). Завдання полягає в перевірці гіпотези про рівність групових середніх нормальної генеральної сукупності нарівні значущості за умови, що групова дисперсія генеральної сукупності невідома, але рівна, тобто гіпотеза полягає в тому, що якісні фактори не впливають на результативну ознаку - рівень компетентності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Результати проведеної оцінки за картою компетентності

Номер випробування, i	Конкурентні стратегії (рівні фактора, j)		
	лідерства щодо витрат	диференціації	оптимальних витрат
1	x_{11}	x_{12}	x_{13}
2	x_{21}	x_{22}	x_{23}
...	...	...	...
N	x_{N1}	x_{N2}	x_{N3}
Групове середнє $\bar{x}_{грj}$	$\bar{x}_{гр1}$	$\bar{x}_{гр2}$	$\bar{x}_{гр3}$

Тобто тестування на рівні:

1. стратегії лідерства за витратами;
2. стратегії диференціації;
3. стратегії оптимальних витрат. тоді тестування проводиться на рівні стратегії лідерства за витратами.

Для вирішення цього завдання вводяться наступні поняття: - загальна кількість тестувань (обсяг вибірки); - середнє по групі - середній бал компетентності на -му рівні, що розраховується за формулою (3.1). Для перевірки гіпотези H_0 використовується критерій (рівняння 3.1):

Для перевірки гіпотези H_0 використовуємо критерій (формула 3.1):

$$\frac{S_{\text{факт}} / 2}{S_{\text{зал}} / (n - 3)} = F_B. \quad (3.1)$$

Якщо $F_B < F_{1-\alpha}(2, n-3)$, то немає підстав відхиляти гіпотезу H_0 (різниця групових середніх не є значущою). Якщо $F_B \geq F_{1-\alpha}(2, n-3)$, то гіпотеза H_0 відхиляється і надійність висновку $1-\alpha$ приймаємо рішення, дозволяє стверджувати, що досліджувані якісні фактори (стратегії) впливають на результативну ознаку (рівень компетентності).

Залежно від отриманих балів проводиться робота, яка потребує диференційованого підходу до компетентності персоналу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Критерії оцінки рівня компетентності персоналу ТОВ «ВВВ»

Середній бал оцінки рівня компетентності	Критерії
1	2
Від –5 до 2	Рівень компетентності не відповідає вимогам посади. Працівника необхідно перевести на іншу посаду, звільнити або забезпечити йому цілеспрямовану професійну підготовку відповідно до вимог даної посади
Від 2,1 до 3	Рівень компетентності недостатньою мірою відповідає вимогам посади. Необхідно забезпечити суттєве підвищення професійної кваліфікації або перевести працівника на іншу посаду
Від 3,1 до 4	Рівень компетентності в основному відповідає вимогам посади. Доцільно забезпечити підтримку та розвиток досягнутого рівня компетентності шляхом періодичного навчання, обміну досвідом, мотивації працівників до професійного розвитку
Від 4,1 до 5	Високий рівень компетентності, який повністю відповідає вимогам посади. Доцільно або розширити повноваження посади з метою більш ефективного використання компетентності працівника, або перевести його на посаду з вищим рівнем вимог з метою забезпечення розвитку високого рівня компетентності

Запропонована методика бальної оцінки рівнів компетентності керівників та спеціалістів усіх рівнів компанії забезпечує диференційований підхід до їх планування, підбору, розвитку та ротації, що сприяє підвищенню якісних характеристик та конкурентоспроможності людських ресурсів ТОВ «ВВВ». Таким чином, запропоновані рекомендації щодо забезпечення стратегічного управління людськими ресурсами дозволяють формувати кадрову стратегію

компанії відповідно до конкурентної стратегії та забезпечують конкурентні переваги компанії [37].

3.2 Удосконалення системи підвищення кваліфікації, перепідготовки персоналу в аспекті планування чисельності персоналу

Воєнний стан в Україні створює складні умови для функціонування бізнесу, але водночас стимулює необхідність вдосконалення систем управління персоналом. Система підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу повинна бути адаптована до викликів, що впливають на чисельність і компетентність працівників.

Основні напрями вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «ВВВ» - це гнучкість у системі підвищення кваліфікації: організація онлайн-курсів, вебінарів та тренінгів, що забезпечують доступ до навчальних ресурсів незалежно від місця перебування працівників; розробка короткострокових навчальних програм, що дозволяють швидко отримати необхідні знання для виконання конкретних завдань; врахування потреб працівників, залежно від їхнього професійного рівня та потенціалу розвитку.

Потребує індивідуалізації і безпосередньо програма перепідготовки кадрів. Перепідготовка працівників для виконання функцій, які можуть виникнути через зміну структури бізнесу чи втрату кадрів через мобілізацію. Секторні програми перепідготовки запроваджують навчання для переходу до нових галузей або зміни професійної орієнтації.

Підготовка кадрового резерву для формування пулу працівників, які можуть виконувати критично важливі функції в умовах зменшення чисельності персоналу.

Навчання для заміщення мобілізованих співробітників вимагають програми термінової перепідготовки для працівників, які тимчасово виконуватимуть функції мобілізованих колег.

Це все призводить до прогнозування чисельності персоналу та врахування результатів навчання та перепідготовки у стратегії довгострокового планування потреб у персоналі ТОВ «ВВВ».

Фокус на цифровізації навчання персоналу ТОВ «ВВВ» буде використовувати онлайн-платформи для залучення сучасних систем управління навчанням (LMS) для створення інтерактивних курсів і збереження навчальних матеріалів та розвитку базових і спеціалізованих цифрових навичок, необхідних для роботи в умовах трансформації ринку праці.

Важливим також є система стимулювання та мотивації працівників з впровадженням бонусних систем за проходження курсів і отримання сертифікацій. Інтеграція навчання з кар'єрним зростанням – це є зв'язок успішного навчання з можливістю підвищення на посаді або розширення функціональних обов'язків.

Таким чином, удосконалення системи підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу в умовах воєнного стану є критичним для забезпечення стабільності бізнесу. Зокрема, це включає інтеграцію гнучких моделей навчання, адаптацію до нових ролей і зміцнення кадрового резерву ТОВ «ВВВ». Скоординовані дії в цьому напрямі дозволять зберегти ефективність роботи компанії, навіть у складних умовах.

Тому важливим є сучасний підхід до формування посадових інструкцій персоналу, що складається із взаємозв'язків, орієнтованих на систему оплати праці, міжвідомчі зв'язки та кінцеві результати роботи персоналу (системний підхід, що базується на триєдиному аспекті).

Оптимізуючи систему управління професійною компетентністю менеджерів, можна забезпечити раціональне використання людського потенціалу в бізнес-організаціях, тим самим гарантуючи, що компетентність працівників відповідає поточним і перспективним завданням організації та сприяє досягненню ефективних показників діяльності ТОВ «ВВВ».

Для забезпечення оптимального використання цієї системи пропонується алгоритм підвищення ефективності діяльності підприємницьких організацій.

Впровадження цього алгоритму може мати значний вплив на управлінську та організаційну політику підприємства і дозволяє прогнозувати плюси і мінуси управлінських рішень. Комплексна система планування, відбору, розстановки, оцінки та професійного розвитку людських ресурсів у вітчизняній практиці не забезпечена методичним інструментарієм, а самі ці процеси здійснюються переважно на основі зарубіжних методик, які не адаптовані до закономірностей та умов українського бізнесу в сучасних умовах.

У контексті даного дослідження питання підвищення професійної компетентності персоналу розглядаються з економічної точки зору, вони взаємопов'язані і взаємно впливають на результати динаміки їх розвитку.

Принцип взаємозв'язку окремих управлінських процесів підвищення професійної компетентності персоналу визнається працівниками як елемент єдиної системи управління людськими ресурсами. Розкрито принципи, методи та наукові критерії оцінювання процесу добору та розстановки кадрів, які передбачають можливість перерозподілу управлінського персоналу. Ефективність управлінського персоналу справедливо вважається частиною загальної ефективності управління людськими ресурсами, яка здійснюється за критеріями якісного та кількісного характеру.

Наразі у вітчизняній та міжнародній практиці не існує єдиного підходу до проблеми вимірювання ефективності управлінського персоналу. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності менеджерів пов'язаний з виробничим процесом та його кінцевими результатами, з соціальною активністю суспільства та економічним розвитком підприємства.

В рамках комплексного підходу до оцінки ефективності управлінської діяльності цей критерій можна визначити як ефективність діяльності як сукупність взаємозв'язків між витратами і результатами, результатами і цілями, досягненням поставлених цілей і реальних потреб. Для того, щоб адекватно і всебічно оцінити, чи відповідає діяльність керівників стандартам, які вимагаються для їхньої посади, необхідно застосовувати практики вимірювання управлінської компетентності.

Оскільки ця система оцінки компетентності ще не є систематизованою і добре дослідженою, необхідно створити систему оцінки компетентності персоналу, яка дозволить компетентно і з мінімальними витратами часу визначити професійні та особистісні якості працівників, виходячи з функціональних обов'язків і цілей товариства з обмеженою відповідальністю «ВВВ». Проаналізовано найбільш поширені в управлінській практиці методи оцінки компетентності персоналу з метою виявлення їх сильних і слабких сторін. Запропоновано методику оцінки кваліфікаційних вимог до посади з метою розробки посадових обов'язків керівника та визначення достатньо повного набору компетенцій.

Особливістю цього підходу є те, що проводяться окремі опитування для фахівців, які оцінюються, та їхніх керівників. Така процедура оцінювання дає можливість розглянути перехід від посадових інструкцій до переліку кваліфікаційних вимог. Оцінка професійної компетентності керівників може здійснюватися за допомогою коефіцієнтів компетентності за формулою (3.3):

$$K_{\text{ком}} = P_{\text{проф}}^{B_1} + P_{\text{квал}}^{B_2} + P_{\text{зг}}^{B_3} \quad (3.3)$$

де $K_{\text{ком}}$ - коефіцієнт компетенції; $P_{\text{проф}}$ - рівень професіоналізму; $P_{\text{квал}}$ - рівень кваліфікації; $P_{\text{зг}}$ - рівень згуртованості колективу; B - ваговий коефіцієнт, $\sum_{i=1}^3 B_i = 1$.

Використовується посадовими особами, відповідальними за планування, добір, розстановку та навчання керівників і спеціалістів, для оцінки характеристик і якостей, необхідних керівникам для здійснення управлінської діяльності в умовах інтенсивної економіки; для оцінки компетентності працівників перед плануванням чисельності працівників та їх призначенням на посади; для визначення ступеня відповідності керівників і спеціалістів вимогам завдань, які вони будуть виконувати. Він спрямовує їх на визначення ступеня відповідності вимогам завдань, які виконуватимуть керівники і фахівці, та підготовку матеріалів для визнання кваліфікацій.

Міністерство освіти і науки використовує форму, що містить 69 якостей, характерних для керівних посад. Запропонований перелік якостей підлягає 10-бальному оцінюванню експертами. Цей метод дозволяє оцінити компетентність експертів та учасників експерименту (табл. 3.4) [27].

Таблиця 3.4

**Параметри моделі оцінки кваліфікаційних вимог
управлінського персоналу ТОВ «ВВВ»**

Модель оцінки кваліфікаційних вимог управлінського персоналу				
Особистісна якість	Здоров'я	Професіоналізм	Умови праці в організації	Умови життєдіяльності поза роботою
Ділові якості (1...15)	Стан здоров'я (67)	Освіта (45...56)	Оплата праці	Побутові умови
Організаторські здібності (16...19)		Кваліфікація (57...66)	Фізичні умови праці	Психологічний клімат у родині
Вольові якості (20...25)		Досвід роботи (68)	Соціально психологічні умови	Соціально-економічні умови в регіоні
Культура (26 ... 30)		Результати праці (69)		Соціально-економічні умови в державі
Відносини (51...44)				

Запропоноване удосконалення процесу професійного розвитку та навчання дозволить організаціям підвищити професійну компетентність своїх керівників та ефективніше використовувати людські ресурси, що сприятиме досягненню позитивних соціально-економічних показників господарської діяльності.

3.3 Впровадження кадрового планування, як методу формування оптимальної організаційної структури ТОВ «ВВВ»

Вимоги створити такі умови, які б дозволили працівнику отримувати задоволення від своєї праці, при одночасному покращенні використання персоналу увійшли в протиріччя з головною метою — виконання плану

виробництва будь-якими засобами. На ТОВ «ВВВ» питаннями прийому, звільнення та обліку трудового потенціалу займається відділ кадрів на чолі з референтом з кадрово-юридичних питань. Однак, даний відділ вирішує лише поточні, тактичні питання щодо формування кадрової політики підприємства.

Впровадження системи планування людських ресурсів приносить користь компанії та її персоналу для ТОВ «ВВВ» важливо забезпечити наявність людських ресурсів, необхідних для вирішення завдань компанії та досягнення її цілей. Впроваджуючи систему планування людських ресурсів, керівництво ТОВ «ВВВ» повинно пам'ятати, що планування людських ресурсів є ефективним, коли воно інтегроване в загальний процес планування компанії, наведеної на рис. 3.5:



Рис. 3.5 Модель планування потреби в персоналі на ТОВ «ВВВ»

Концепцію довгострокової, орієнтованої на майбутнє, кадрової політики, яка б враховувала всі аспекти ефективності формування та використання трудових ресурсів на ТОВ «ВВВ», можна реалізувати за умови запровадження на підприємстві кадрового планування. Цей метод управління персоналом здатний погоджувати та врівноважувати інтереси роботодавців та найманих працівників.

Планування кадрових потреб є початковим етапом процесу кадрового планування і ґрунтується на даних про обов'язки (наявні та заплановані обов'язки), планах організаційно-технічних заходів, штатних розкладах та планах заміщення вакантних посад. До визначення кадрових потреб в окремих випадках слід залучати керівника відповідного підрозділу [48, с. 370; 49, с. 207].

До недавнього часу цей вид діяльності з управління персоналом в ТОВ «ВВВ» практично не був розвинений. Кадрове планування тісно пов'язане з організаційною структурою компанії: організаційна структура управління ТОВ «ВВВ» наведена нижче (рис. 3.6):

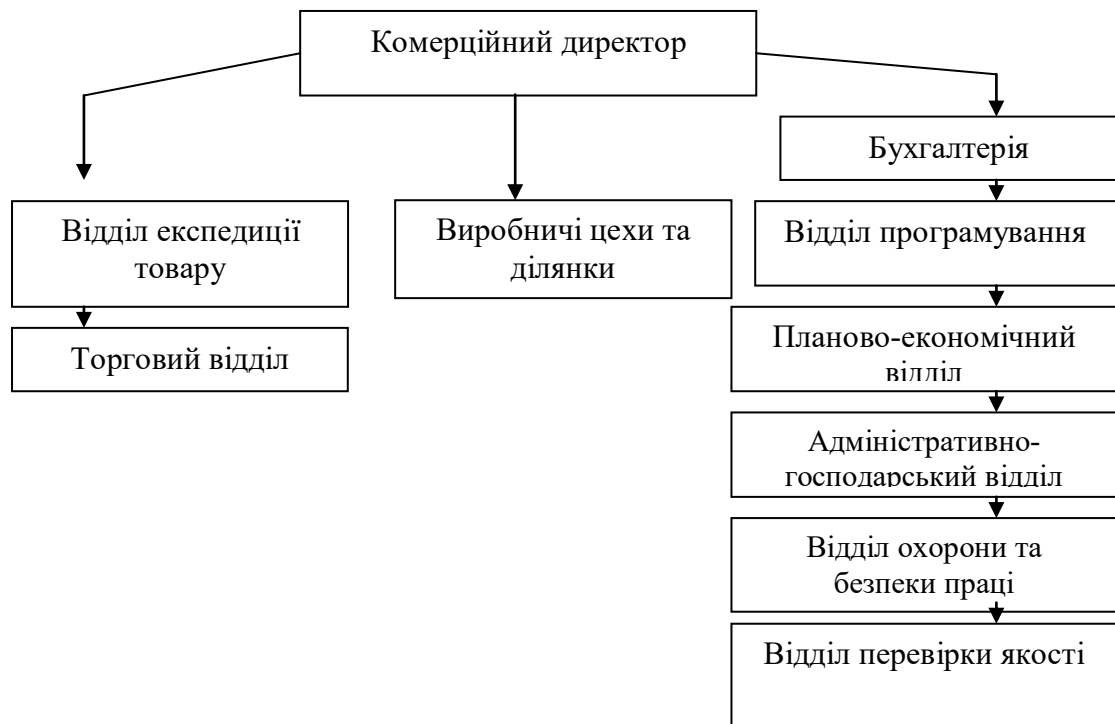


Рис. 3.6. Організаційна структура ТОВ «ВВВ»

Таким чином, можна побачити, що проявляються характеристики проєктної організації:

4. невелика і стабільна чисельність робітників і службовців;
5. мобільність персоналу (переміщення від одного завдання до іншого);
6. строго формалізовані відносини між співробітниками, при яких можна успішно працювати в команді і виконувати завдання вчасно і відповідно до певних вимог невеликі ієрархії [50, с. 326], які заохочують неформальні відносини, оскільки вони рідко можуть бути виконані з дотриманням Поряд з лінійними керівниками (директорами, керівниками філій, начальниками цехів) існують керівники функціональних відділів (планового, технічного, фінансового, бухгалтерії), які готують проєкти планів і звітів, що стають офіційними документами після підписання лінійним керівником; дослідивши організаційну структуру товариства з обмеженою відповідальністю «ВВВ», можна зробити наступні пропозиції.

У процесі кадрового планування важливе значення має планування звільнень або скорочень. Планування вивільнення персоналу дозволяє уникнути переходу компетентного персоналу на ринок праці та виникнення соціальних труднощів для цього персоналу.

Удосконалення полягає у впровадженні елементів адаптивної структури управління, яка б гарантувала швидке реагування на зміни у зовнішньому середовищі та сприяла впровадженню нових технологій виробництва. Ця структура орієнтована на швидку реалізацію складних програм і проєктів і може використовуватися на рівні компанії, організації, галузі або ринку. Проєктні структури формуються, коли організація розробляє проєкт.

Під проєктом можна розуміти будь-який процес цілеспрямованих змін у системі, наприклад, модернізація виробництва, розробка нових продуктів або технологій, будівництво об'єктів тощо. Існує два типи систем: цехова структура управління (характеризується створенням функціональних підрозділів з найважливіших виробничих функцій під керівництвом начальника цеху) та

безцехова структура управління (використовується в невеликих (до 50 осіб) компаніях і характеризується поділом на дільниці, а не на цехи). (яка характеризується поділом на дільниці, а не на цехи).

Основна перевага цехової структури полягає в тому, що вона дозволяє спеціалізуватися на виконанні конкретних функцій, тим самим підвищуючи потенціал управління в цілому, зберігаючи при цьому цілеспрямованість лінійної структури (рис. 3.7).

Однією з переваг проєктного управління є формування спеціального підрозділу - проєктної команди, яка працює на тимчасовій основі. До складу цієї команди, як правило, входять необхідні фахівці, в тому числі й управлінці. Керівнику проєкту надаються так звані проєктні повноваження. Ці повноваження включають в себе відповідальність за план проєкту, графік і хід виконання робіт, а також за витрачання виділених ресурсів (включаючи фінансове стимулювання робочої сили).

У зв'язку з цим велике значення має здатність керівника розробити концепцію управління проєктом, розподілити завдання між членами команди, чітко визначити пріоритети і ресурси та конструктивно вирішувати конфлікти [52, с. 117]. Після завершення проєкту організація розпускається, а працівники або переходять до нової проєктної організації, або повертаються на постійну роботу (або звільняються у випадку контрактних працівників). Така структура є дуже гнучкою, але коли існує більше однієї цільової програми або проєкту, вона призводить до фрагментації ресурсів і значно ускладнює підтримку і розвиток загального виробничого і науково-технічного потенціалу організації.

При цьому від керівників проєктів вимагається не тільки управління всіма стадіями життєвого циклу проєкту, але й врахування позиції проєкту в проєктній мережі організації. Щоб полегшити завдання координації, організації створюють штабну структуру управління, що складається з менеджерів проєктів, або використовують так звану структуру проєктного цеху.

Структура проєктного цеху (рис. 3.7) - це сітчаста організація, що базується на принципі подвійного підпорядкування виконавців. З одного боку,

функціональній службі, яка безпосередньо відповідає за надання кадрової та технічної підтримки керівнику проєкту, а з іншого - керівнику проєкту (цільової програми), який уповноважений здійснювати процес управління відповідно до запланованої тривалості, ресурсів та якості.

У такій організації менеджери проєктів взаємодіють з двома групами підлеглих: штатними працівниками проєктної команди та іншими працівниками функціональних відділів, які звітують про тимчасові та обмежені завдання. При цьому вони залишаються підпорядкованими безпосередньому керівнику підрозділу, відділу або служби [53, с. 55].

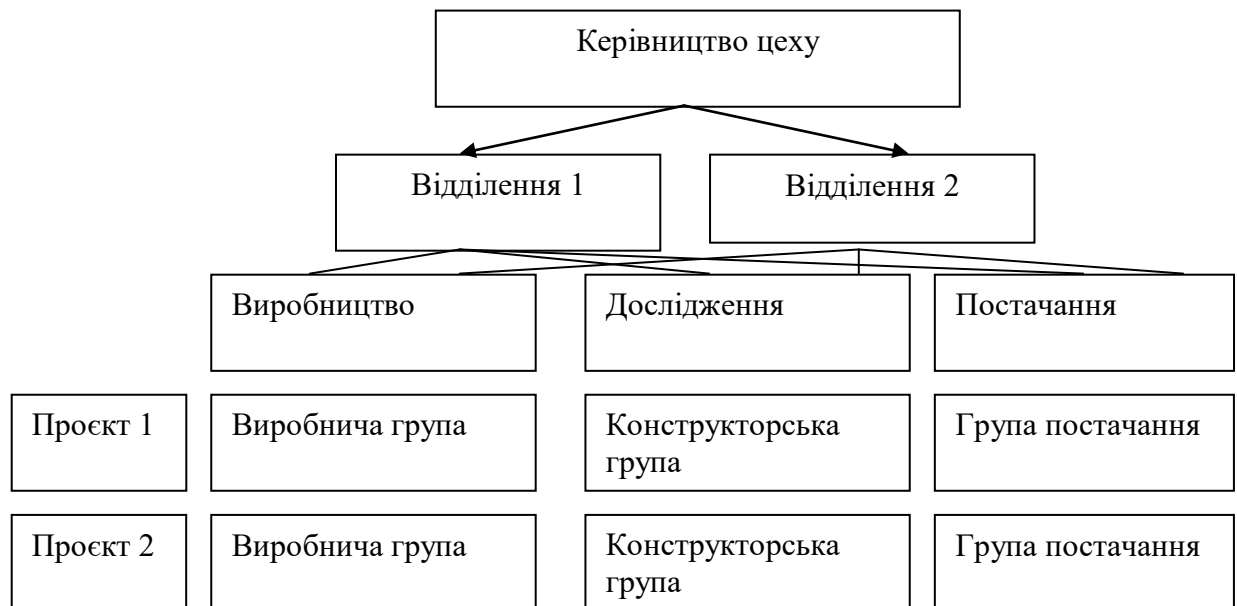


Рис.3.7. Проєктна цехова організаційна структура

Організаційна структура управління підприємством, запропонована на рис. 3.7 «Організаційна структура управління ТОВ “ВВВ”», дозволяє досягти певної гнучкості, яка ніколи не присутня у функціональній структурі. Це пов'язано з тим, що у функціональній структурі всі працівники закріплені за певними функціональними відділами - виробництвом, проєктуванням та постачанням.

Запропоновані відділи дозволяють гнучко перерозподіляти персонал відповідно до конкретних потреб кожного проєкту. Проєктно-орієнтована структурна організація забезпечує кращу операційну координацію, ніж дивізійна структура. Це досягається завдяки наявності керівника проєкту, який координує всі комунікації між учасниками проєкту, що належать до різних функціональних відділів [55, с. 350].

Організаційна структура ТОВ «ВВВ» після вдосконалення має такий вигляд (рис. 3.8).

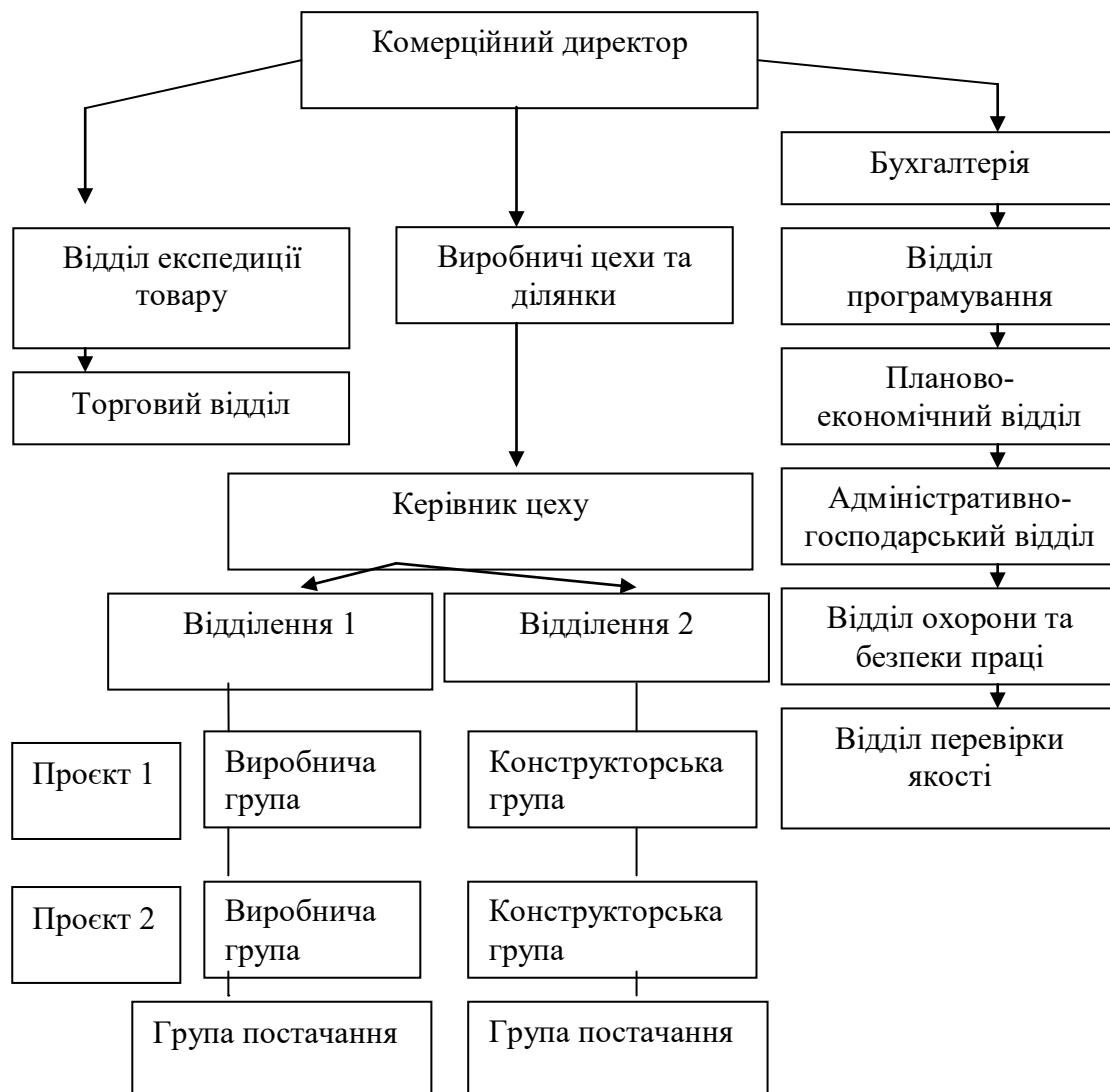


Рис.3.8. Організаційна структура ТОВ «ВВВ»

Повноваження менеджера проєкту варіюються від повного права керувати всіма деталями проєкту до простих адміністративних завдань. Керівник проєкту контролює роботу всіх відділів над даним проєктом, в той час як керівники функціональних відділів контролюють роботу своїх відділів (та їх підпорядкованих підрозділів) над усіма проєктами. Структура проєктного цеху - це спроба використати як функціональний, так і проєктний принципи організаційної структури та максимально уникнути їхніх недоліків.

У ТОВ «ВВВ» будь-яка реорганізація структури управління повинна спочатку оцінюватися з точки зору досягнення поставлених цілей. У нормальних економіках, що розвиваються (не кризових), організаційна реструктуризація часто спрямована на підвищення ефективності організації шляхом вдосконалення системи управління, причому основними факторами вдосконалення є підвищення продуктивності праці, прискорення технологічного розвитку та кооперація у прийнятті та реалізації управлінських рішень.

Загалом раціональна організаційна структура управління підприємством відповідає таким вимогам:

1. функціонально придатна, гарантує надійність і забезпечує контроль на всіх рівнях;
2. оперативна і не відстає від виробничого процесу;
3. має мінімальний рівень контролю і раціональні зв'язки між органами управління;
4. є економічною та мінімізує витрати на виконання управлінських функцій. У період глобальної кризи зміни в структурах управління спрямовані на створення умов для виживання організації за рахунок більш ефективного використання ресурсів, скорочення витрат і більш гнучкої адаптації до вимог зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 3

У сучасний кризовий світовий період зміни в структурах управління направлені на створення умов для виживання організації за рахунок раціональнішого використання ресурсів, зниження витрат і гнучкішого пристосування до вимог зовнішнього середовища.

Удосконалення передбачає включення елементів адаптивної структури управління, яка забезпечить швидку реакцію підприємства на зміни зовнішнього середовища, сприятиме впровадженню нових виробничих технологій. Ця структура орієнтується на прискорену реалізацію складних програм і проєктів, можуть застосовуватися на підприємствах, в об'єднаннях, на рівні галузей і ринків.

Проєктна цехова структура є ґратчастою організацією, побудованою на принципі подвійного підпорядкування виконавців: з одного боку, безпосередньому керівникові функціональної служби, яка надає персонал і технічну допомогу керівникові проєкту, з іншої – керівникові проєкту (цільової програми), який наділений необхідними повноваженнями для здійснення процесу управління відповідно до запланованих термінів, ресурсів і якості. При такій організації керівник проєкту взаємодіє з двома групами підлеглих: з постійними членами проєктної групи і з іншими працівниками функціональних відділів, які підкоряються йому тимчасово і по обмеженому колу питань.

Таким чином, удосконалення системи підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу в умовах воєнного стану є критичним для забезпечення стабільності бізнесу. Зокрема, це включає інтеграцію гнучких моделей навчання, адаптацію до нових ролей і зміцнення кадрового резерву ТОВ «ВВВ». Скоординовані дії в цьому напрямі дозволять зберегти ефективність роботи компанії, навіть у складних умовах продовження правового режиму воєнного стану.

ВИСНОВКИ

Ринок праці потребує глибокого аналізу, оскільки отримані результати є основою для прогнозування розвитку людських ресурсів організації. Спочатку визначається, скільки потрібно робочої сили, потім - яка кваліфікація є прийнятною, який рівень освіти потрібен тощо. Вся система заходів з набору, адаптації, навчання та використання людських ресурсів є предметом планування. Важливо також встановити, як зміниться склад робочої сили в майбутньому в результаті кадрових змін в організації (стать, вік, освіта, стаж роботи і т.д.).

В результаті аналізу та прогнозування можливих змін визначається обсяг вибуття працівників, які потребують заміни, плануються заходи щодо вирішення соціальних проблем, а також розглядаються такі питання, як навчання, професійний розвиток та планування кар'єри працівників. Таким чином, аналіз чисельності та структури персоналу організації є важливим інструментом діагностики потенційного стану та динаміки трудових ресурсів. Визначивши стан трудових ресурсів у певний період, організація може отримати цінну інформацію для прийняття рішень щодо покращення ситуації з використанням людських ресурсів та прогнозування подальшого розвитку. Таким чином, враховуючи, що працівники є основою ефективної роботи будь-якого підприємства, їх компетентність слід ретельно вивчати та оптимально використовувати. Якщо приділяти достатньо уваги працівникам та сприяти активізації їхнього інноваційного потенціалу, компанія може досягти значних успіхів.

Отже, функціонування вітчизняної системи управління персоналом в умовах війни потребує значної адаптації до нових умов. Гнучкість, швидкість реакції на зміни, забезпечення безпеки працівників і підтримка їх морального стану є ключовими факторами для успішної діяльності підприємств у цей складний період. Важливо також відзначити, що адаптація до воєнних реалій має на меті не тільки збереження працездатності колективу, але й розвиток

нових стратегій управління, які можуть стати основою для відновлення економіки після закінчення війни.

Стратегії управління персоналом в умовах війни повинні бути гнучкими, адаптивними та спрямованими на збереження працездатності організацій, забезпечення безпеки працівників і підтримку морального духу колективу. Важливим аспектом є максимальна мобільність в управлінні та збереження ефективності роботи підприємств навіть у найскладніших умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичний центр «Кадрові виклики для бізнесу у воєнний час» [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.center.org.ua>.
2. Бандурка О.М. Управління людськими ресурсами. – Харків: Видавництво ХНУВС, 2018. – 310 с.
3. 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 СНУ ім. В. Даля, 2009. – 304 с.
4. Вісник економічних досліджень. Моделі управління персоналом: сучасні виклики та перспективи [Електронний ресурс]. – URL: <https://econ.vernadskyjournals.in.ua>.
5. Григор'єв М.М. Кадрова стратегія підприємств України в умовах війни [Електронний ресурс]. – URL: <https://er.nau.edu.ua>.
6. Григор'єв М.М. Шляхи вдосконалення кадрової політики підприємств в Україні [Електронний ресурс]. – URL: <https://er.nau.edu.ua>.
7. Гриньова В.М. Інноваційні методи підвищення ефективності управління персоналом в умовах кризи // Проблеми економіки. – 2022. – №3. – С. 22–29.
8. Грішнова О.А. Управління персоналом: навчальний посібник. – Київ: КНЕУ, 2013. – 400 с.
9. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом / В. І. Дериховська // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2013. – № 7. – С. 341-347.
10. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості / В. І. Дериховська // Науковий вісник. – 2013. – № 10 (189). – С. 37-50.
11. Діденко Н. В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах [Електронний ресурс] – URL: [irbis-nbuv.gov.ua>cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis)
12. Дяченко І.М. Адаптація кадрових стратегій підприємств до нових реалій // Економіка і організація. – 2023. – №1. – С. 23–29.

13. Дяченко І.М. Економічний ефект від інвестицій у розвиток персоналу // Економіка і організація. – 2020. – №4. – С. 16–23.
14. Єгоркіна Т. О. Формування мотиваційного механізму на торговельних підприємствах / Т. О. Єгоркіна [Електронний ресурс]. – URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vdnuet/econ/2010_4/Egorkina.pdf.
15. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу / О. П. Єлець // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2017. – Вип. 2. – С. 78-83.
16. Єщенко П.А. Сучасні тренди в управлінні людськими ресурсами // Економіка та управління. – 2019. – №2. – С. 72–78.
17. Завадський Й.С. Менеджмент організацій. – Київ: Центр навчальної літератури, 2016. – 540 с.
18. Зеленько Г. І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства / Г. І. Зеленько, Л. Ю. Ганжурова // Економічні науки, 2023. – № 7. – С. 46–49.
19. Князева В.Г. Сучасні аспекти управління людським капіталом. – Харків: Видавництво ХНЕУ, 2019. – 320 с.
20. Коваленко С.В. Діджиталізація управління персоналом [Електронний ресурс]. – URL: <https://dspace.nbu.gov.ua>.
21. Коваленко С.В. Особливості планування персоналу під час війни [Електронний ресурс]. – URL: <https://dspace.nbu.gov.ua>.
22. Коваль С.В. Діджиталізація управління персоналом // Вісник економічних досліджень. – 2020. – №3. – С. 54–62.
23. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2020.– 345 с.
24. Колот А.М. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку. – Київ: КНЕУ, 2017. – 256 с.
25. Кольбашенко Д. А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці / Д. А. Кольбашенко // Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки, 2014. - № 2. - С. 237–244.

26. Корсаков Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства [Електронний ресурс]. – URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2021_3/e113kors.pdf
27. Кощенко К. В. Мотивація персоналу в умовах світової кризи / К. В. Кощенко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва, 2016. – № 2. – С. 119-123.
28. Крамаренко Л.В. Організація праці та мотивація персоналу в умовах воєнного стану // Соціально-економічні виклики. – 2023. – №4. – С. 67–72.
29. Крушельницька О. В. Управління персоналом/ О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К. : Вид-во "Кондор". – 2019. – 428 с.
30. Кузьмін О.Є. Управління трудовими ресурсами підприємства. – Львів: Інтелект-Захід, 2017. – 280 с.
31. Ларіна Р.Ю. Планування чисельності персоналу в умовах економічної нестабільності // Науковий вісник Полтавського університету. – 2023. – №6. – С. 89–94.
32. Лозова І.В. Ефективність програм підвищення кваліфікації [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.economyandsociety.in.ua>.
33. Лозова І.В. Роль HR-департаменту у підтримці персоналу під час військових дій // Економічні перспективи. – 2023. – №2. – С. 41–47.
34. Лозовська О.М. Вплив воєнного стану на управління персоналом українських підприємств // Вісник економічних досліджень. – 2022. – №4. – С. 56–61.
35. Лозовська О.М. Вплив корпоративної культури на ефективність управління персоналом // Вісник економічних досліджень. – 2020. – №4. – С. 56–61.
36. Мельник М.І., Колесников Г.Т. Стратегічне управління персоналом у воєнних умовах // Економіка України. – 2023. – №1. – С. 45–52.
37. Мельник М.І., Колесников Г.Т. Шляхи вдосконалення управління персоналом в умовах економічної нестабільності // Економіка України. – 2020. – №5. – С. 45–52.

38. Мельниченко О.А. Ефективність дистанційної роботи в період війни // Менеджмент і підприємництво. – 2022. – №3. – С. 78–83.
39. Мурашко О.В. Розвиток персоналу в сучасних умовах. – Київ: Академія праці і соціальних відносин, 2020. – 200 с.
40. Осіпова А. Ю. Мотивація як складова механізму забезпечення ефективного використання персоналу підприємств легкої промисловості / А. Ю. Осіпова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2016. – № 4(1). – С. 54-59.
41. Пілігрим К. І. Формування механізму розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / К. І. Пілігрим; Державний університет телекомунікацій Міністерства освіти і науки України. – Київ, 2018. – 221 с.
42. Поляков А.Є. Відновлення роботи підприємств після активних бойових дій" // Бізнес та суспільство. – 2023. – №5. – С. 14–21.
43. Полякова Н.В. Планування персоналу в умовах кризових ситуацій. – Дніпро: Пороги, 2021. – 250
44. Полякова Н.В. Формування кадрової стратегії підприємства // Менеджмент і підприємництво. – 2020. – №5. – С. 101–107.
45. Польова Н. М., Кулик Я. О. Управління адаптацією нових працівників // Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 12. С.47–50.
46. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Л. Б. Пошелюжна. – URL – http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2020_1/163.pdf.
47. Рачинський А. П. Стратегічне управління персоналом: теоретико-методологічний аналіз/ А. П. Рачинський // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2022. – № 3.
48. Сидоренко Н.М. Організація управління персоналом підприємства. – Дніпро: Пороги, 2019. – 180 с.

49. Сидоренко Т.М. Стратегічне управління персоналом у кризових умовах [Електронний ресурс]. – URL: <https://econ.vernadskyjournals.in.ua>.
50. Сидоренко Т.М. Сучасні підходи до розвитку персоналу [Електронний ресурс]. – URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua>.
51. Скрипник І.В. Управління розвитком персоналу: сучасні підходи. – Харків: ХНЕУ, 2018. – 320 с.
52. Труш Ю. Л. Мотивація персоналу на підприємствах у сучасних умовах господарювання / Ю. Л. Труш, А. О. Гриценко // Формування ринкових відносин в Україні, 2017. – № 2. – С. 98-101
53. Хандій О. О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: [монографія] / О. О. Хандій. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. – 240 с.
54. Харитоненко С. В. Управління персоналом як складова частка менеджменту комерційної організації /С. В. Харитоненко// Україна і світ: діалог мов та культур: матеріали Міжнародної студентської науково-практичної конференції, 11 – 13 квітня 2018 року. – К.: Вид. центр КНЛУ, 2018. – С.635-637.
55. Харитоненко С. В., Решетник Н. І. Об'єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом/С. В. Харитоненко, Н. І. Решетник// Науково-практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління», – 2018 - № 4(15). – С.225-228
56. Черновалова Г. А. Інтегрований центр компетенцій підприємства як інфраструктурний механізм управління інноваційним розвитком персоналу / Г. А. Чернилова // Фундаментальні дослідження. – 2016. –№ 3. – С. 217–223.
57. Швець А.В. Підходи до організації системи розвитку персоналу // Економічні перспективи. – 2019. – №8. – С. 39–45.
58. Швець О.Б., Чайка Ю.В. Стратегічне управління персоналом. – Львів: Львівська політехніка, 2019. – 300 с.
59. Шевченко О.М. Ефективність системи мотивації працівників у контексті управління персоналом // Економічний часопис. – 2021. – №2. – С. 34–41.

60. Шевченко О.М. Планування кадрового резерву в умовах військової загрози // Економічний часопис. – 2022. – №2. – С. 34–41.