

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Кваліфікаційна робота

на тему

**Удосконалення управління персоналом на
підприємстві**

Виконав:

студент групи МГБА-1-23

спеціальності 073 Менеджмент

освітньої програми Бізнес-адміністрування

Дмитро ДЕНЯК

Керівник к.т.н., доц. Світлана НЕВМЕРЖИЦЬКА

Рецензент к.е.н., доц. Тетяна ЦАЛКО

Київ 2024

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну
Кафедра управління та смарт-інновацій
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри УСІ

_____ Алла КАСИЧ

« _____ » _____ 2024 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Деняка Дмитра Віталійовича

1. Тема роботи Удосконалення управління персоналом на підприємстві
Науковий керівник роботи Невмержицька Світлана Миколаївна, к.т.н., доцент
затверджені наказом закладу вищої освіти від 03.09.2024 року № 188уч.
2. Строк подання студентом роботи 17.11.2024
3. Вихідні дані до роботи Законодавчо-нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, монографії, фахові наукові видання, словники, дані статистичної звітності, комплекс економічних показників, організаційна структура управління регіону, державна стратегія розвитку.
4. Зміст дипломної роботи (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні аспекти управління персоналом підприємства. 1.1. Сутність та визначення ключових понять в сфері управління персоналом. 1.2. Сучасні підходи в управлінні персоналом підприємства. 1.3. Методичні підходи до аналізу стану управління персоналом. Розділ 2. Аналіз стану управління персоналом на підприємстві ТОВ «ВП «Полісан». 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ВП «Полісан». 2.2. Аналіз стану управління персоналом підприємства. 2.3. Дослідження факторів впливу на функціонування системи управління персоналом ТОВ «ВП «Полісан». Розділ 3. Шляхи удосконалення управління персоналом ТОВ «ВП «Полісан». 3.1. Обґрунтування заходів щодо розвитку системи управління персоналом на підприємстві. 3.2. Пропозиції щодо удосконалення стратегії навчання та кар'єрного росту персоналу ТОВ «ВП «Полісан».

5. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Невмержицька С.М., к.т.н., доцент		
Розділ 1	Невмержицька С.М., к.т.н., доцент		
Розділ 2	Невмержицька С.М., к.т.н., доцент		
Розділ 3	Невмержицька С.М., к.т.н., доцент		
Висновки	Невмержицька С.М., к.т.н., доцент		

6. Дата видачі завдання 03.09.2024 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів випускної роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	9.09-10.09.2024	виконано
2	Розділ 1. Теоретичні аспекти управління персоналом підприємства	11.09-20.09.2024	виконано
3	Розділ 2. Аналіз стану управління персоналом на підприємстві ТОВ «ВП «Полісан»	21.09-29.09.2024	виконано
4	Розділ 3. Шляхи удосконалення управління персоналом ТОВ «ВП «Полісан»	01.10- 15.10.2024	виконано
5	Висновки	20.10-22.10.2024	виконано
6	Оформлення кваліфікаційної роботи (чистовий варіант)	22.10-29.10.2024	виконано
7	Здача кваліфікаційної роботи на кафедру для рецензування (за 10 днів до захисту)	до 05.11.2024	виконано
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність текстових співпадінь та помилок (за 10 днів до захисту)	до 15.11.2024	виконано
9	Подання кваліфікаційної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	до 18.11.2024	виконано

Студент

_____ (підпис)

Дмитро ДЕНЯК

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи

_____ (підпис)

Світлана НЕВМЕРЖИЦЬКА

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Деняк Д.В. Удосконалення управління персоналом на підприємстві. – Рукопис.

Кваліфікаційна магістерська робота за спеціальністю 073 – Менеджмент. – Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2024 рік.

Кваліфікаційну магістерську роботу присвячено дослідженню теоретичних задач та обґрунтуванню практичних напрямів удосконалення управління персоналом на підприємстві. Проведено дослідження факторів впливу на функціонування системи управління персоналом. На підставі проведеної аналітичної оцінки управління персоналом на ТОВ «ВП «Полісан» розроблено заходи щодо його удосконалення. Запропоновано основні напрями розвитку системи управління персоналом на підприємстві. Надано пропозиції щодо удосконалення стратегії навчання та кар'єрного росту персоналу ТОВ «ВП «Полісан».

Ключові слова: персонал, трудовий потенціал, трудові ресурси, управління персоналом.

ABSTRACT

Deniak D.V. Improvement of personnel management at the enterprise. – Manuscript.

Master's thesis in specialty 073 – Management. – Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, 2024.

The master's thesis is devoted to the study of theoretical problems and justification of practical areas of improvement of personnel management at the enterprise. A study of influencing factors on the functioning of the personnel management system was carried out. On the basis of the analytical assessment of personnel management at Polysan LLC, measures were developed to improve it. The main areas of development of the personnel management system at the enterprise are proposed. Proposals for improving the strategy of training and career development of the staff of Polysan LLC

Keywords: personnel, labor potential, labor resources, personnel management.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність та визначення ключових понять в сфері управління персоналом ..	9
1.2. Сучасні підходи в управлінні персоналом підприємства	22
1.3. Методичні підходи до аналізу стану управління персоналом	35
Висновки до розділу 1	47
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ВП «ПОЛІСАН».....	49
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ВП «Полісан»	49
2.2. Аналіз стану управління персоналом підприємства	59
2.3. Дослідження факторів впливу на функціонування системи управління персоналом ТОВ «ВП «Полісан»	68
Висновки до розділу 2	74
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯМ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ВП «ПОЛІСАН».....	76
3.1. Обґрунтування заходів щодо розвитку системи управління персоналом на підприємстві.....	76
3.2. Пропозиції щодо удосконалення стратегії навчання та кар'єрного росту персоналу ТОВ «ВП «Полісан».....	82
Висновки до розділу 3	90
ВИСНОВКИ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	95
ДОДАТКИ.....	103

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасні соціальні зміни, пов'язані з агресією Російської Федерації проти України, посилили негативні наслідки COVID-19 для багатьох компаній. Більшість компаній, котрі тільки почали адаптуватися до системи дистанційного керування та налагоджувати відповідні процеси, стикаються з новим викликом: військовою агресією, котра призводить до руйнувань, втрат майна та персоналу. Фактично компанія опинилася в такій ситуації, що необхідність налагодження віддаленого процесу в діяльності стала умовою виживання, а не спробою розширення компанії. Одним із важливих аспектів забезпечення майбутньої результативності є важливість зміни підходів до управління персоналом. При цьому управління персоналом у кожному суб'єкті господарювання індивідуалізується відповідно до специфіки господарської діяльності. Нарешті, не всі компанії можуть працювати повністю в режимі віддаленого управління. Деякі види діяльності все ще потребують підтримки реальних активів і виробничих процесів на місці. Тому в результаті військових дій такі компанії були змушені переїхати із зон бойових дій у спокійніші регіони країни та в незнайомі умови конкуренції та були інтегровані в бізнес-середовище, котре сформувалося протягом багатьох років у цих «безпечних регіонах». Ці процеси також вплинули на стратегії розвитку людських ресурсів. Частина існуючих співробітників була втрачена як через переїзд за кордон, так і через те, що не було можливості перевести компанію з усім штатом. Тому механізми управління кадрами в умовах воєнного стану суттєво відрізняються та набувають індивідуального характеру, котрий неможливо застосувати масово у вигляді певного «шаблону». З іншого боку, економічні умови для підприємницької діяльності також можуть змінюватися. Змінюється купівельна спроможність споживачів, їх споживацький настрій, зростає потреба в кредитах, посилюється питома тяжкість несплати укладених договорів, внаслідок чого зростає дебіторська заборгованість тощо. Все це певною мірою негативно впливає на ефективність діяльності більшості

підприємств, що призводить до погіршення показників ефективності та результативності їх діяльності. За таких умов проблеми управління персоналом стають другорядними по відношенню до важливості «виживання» компанії. Однак така ситуація може призвести до збитків бізнесу в довгостроковій перспективі через втрату ефективних працівників.

Сучасні наукові видання приділяють велику увагу управлінню персоналом. Роль менеджера з персоналу в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства розглядають провідні зарубіжні та українські вчені: Л. Балабанов, К. Бондаревська, У. Брэддик, В. Данюк, Н. Євченко, Н. Ковальський, Д. Корольов, Т. Кошова, Я. Крушельницька, О. Орлов, В. Петюх, М. Прищак, В. Савченко, О. Ситник, І. Сочинська-Сибірцева, О. Угрин, Ф. Хміль, Л. Шмидт та інші.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом підприємства.

Предмет дослідження – удосконалення ефективності управління роботи персоналу.

Мета роботи – полягає у проведенні аналізу системи управління персоналом підприємства на прикладі ТОВ «ВП «Полісан».

Визначена мета кваліфікаційної роботи зумовила виконання таких основних завдань:

- визначити суть та значення ключових понять в сфері управління персоналом підприємства;
- дослідити сучасні підходи в управлінні персоналом підприємства;
- проаналізувати методологічні підходи до аналізу стану управління персоналом;
- дати загальну організаційно-економічну характеристику господарської діяльності ТОВ «ВП «Полісан»;
- проаналізувати стан управління персоналом на досліджуваному підприємстві;
- дослідити фактори впливу на функціонування системи управління персоналом ТОВ «ВП «Полісан»;

– розкрити шляхи удосконалення управління персоналом на досліджуваному підприємстві.

Методологічну основу дослідження склали загальнонаукові та спеціальні методи: порівняння, групування, аналізу, синтезу, узагальнення, графічні та табличні методи, котрі слугували для аналізу та систематизації літературних джерел, а також узагальненню теоретичних і практичних відомостей наукових досліджень. Для обґрунтування удосконалення системи управління персоналом підприємства використано: статистичний аналіз показників діяльності підприємства, що дав можливість проаналізувати виробничі показники та показники ефективності роботи персоналу; метод ситуаційного моделювання, систему заходів корпоративного управління з їх допомогою; бізнес-математичний метод, що дав змогу визначити ефективність заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом. Результати дослідження визначалися шляхом порівняння економічних показників і за допомогою методів графічного зображення.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці зарубіжних та вітчизняних учених з проблем обліку, аналізу та контролю фінансових результатів підприємства, матеріали науково-практичних конференцій; нормативно-правові акти України; статистична звітність ТОВ «ВП «Полісан», інтернет-ресурси.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел з 76 найменувань та додатків. Основний текст викладений на 102 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 27 таблиць та 15 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та визначення ключових понять в сфері управління персоналом

Кожний процес виробництва товарів або надання послуг базується на оптимальному поєднанні та реальній наявності ресурсів. Ресурсний потенціал включає інноваційні, матеріальні, нематеріальні, трудові та фінансові ресурси, а також методи управління та організації результативного використання ресурсів. Відомо, що трудові ресурси є найважливішим і найціннішим ресурсом кожного виробництва [30, с. 166].

На нашу думку, для повного та всебічного розуміння сутності терміну «трудова діяльність людини» необхідно розглянути науки, предметом яких певною мірою є трудова діяльність людини. Є цілий ряд наук, котрі досліджують процеси, пов'язані із роботою, поверхнево або детально. Етапи розвитку системних наукових досліджень праці та трудових ресурсів наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Етапи становлення наукових знань про працю та трудові ресурси [11, с. 64]

Період	Характеристика
Друга половина XIX ст.	Ключовою ціллю досліджень трудової діяльності американського інженера Ф.У. Тейлора був пошук методів раціонального здійснення виробничих процесів. Створено науковий напрям «Наукова організація праці». У межах науки про організацію праці виділяється ланцюг відносно самостійних розділів: «Вибір професії», «Норма праці», «Заробітна плата» та ін.
Початок XX ст.	Публікація наукових праць, статей, праць з питань управління виробничими колективами, підготовки кадрів, методів удосконалення умов праці, підвищення результативності праці та взаємовідносин працівників підприємств. У цей період становлення науки про трудові ресурси базувалося як на емпіричних даних, так і на використанні досягнень статистики, економічної теорії, математики, психології та фізіології людини, організації та технології виробництва.
60-ті рр. XX ст.	Дослідження в галузі кібернетики, теорії систем і комп'ютерних технологій мали важливий вплив на розвиток науки про трудові ресурси
70-ті рр. XX ст.	Підсилення етичного бачення в управлінні командою. Все більшого поширення набувають поради щодо налагодження співпраці, терпіння та ввічливості у виробничих колективах. Здійснюється повний перехід від технократичного до гуманітарного підходу із більшою увагою до індивідуальності кожного працівника.

У табл. 1.2 наведено ряд трактувань поняття управління людськими ресурсами. Слід зазначити, що незважаючи на велику кількість різних трактувань і підходів до складових елементів процесу управління персоналом, вони принципово визначаються всіма авторами однаково.

Таблиця 1.2

Підходи до трактування терміну «управління персоналом»

Автор	Визначення
Дудченко О. В. [26, с. 110]	комплекс взаємопов'язаних організаційних, економічних та соціально-психологічних методів, що забезпечують результативність праці та конкурентоспроможність підприємства
Денисюк О. В. [24, с. 204]	проектування і вирівнювання мотиваційних відносин співробітника відповідно до завдань організації
Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. [6, с. 110]	діяльність, основними елементами якої є оцінка потреб, набір, введення в роботу, розвиток, керівництво, звільнення персоналу, а також структурування роботи, політика винагороди та соціальних послуг, управління працівниками, витрати на персонал
Насад Н.В. [46, с. 622]	полягає в забезпеченні організації необхідною кількістю працівників для виконання необхідних виробничих функцій. Результативність управління персоналом визначається ступенем досягнення загальних цілей
Олійничук О. І. [52, с. 101]	діяльність, основними елементами якої є оцінка потреб, набір, введення в роботу, розвиток, керівництво, звільнення персоналу, а також структурування роботи, політика винагороди та соціальних послуг, управління персоналом. Витрати на персонал і управління персоналом
Руденко О. М., Газізов М. М. [57, с. 18]	сукупність форм і методів, механізмів, принципів взаємодії у розвитку, формуванні та функціонуванні персоналу компанії, що здійснюється як сукупність взаємопов'язаних напрямів і видів діяльності
Хміль Ф.І. [70, с. 27]	система скоординованих заходів щодо формування та дієвого використання колективного трудового потенціалу працівників складних організаційних підрозділів ієрархічного характеру

Управління персоналом – це найбільш комплексна система засобів, що враховує всі сторони досліджуваної функції управління і базується на новітніх досягненнях теорії і практики управління персоналом, направлених на формування умов для звичайного розвитку і використання кадрового потенціалу, потенціал людей, котрі разом і індивідуально сприяють вирішенню цілей і завдань компаній. Ідея керування людськими ресурсами значною мірою є наслідком не лише теоретичних вивчень, а й значної кількості прикладних досліджень в усіх перерахованих вище галузях знань.

Підсумовуючи, серед фундаментальних досліджень можемо виділити такі ключові концепції науки управління трудовими ресурсами:

1) використання персоналу – із кінця XIX ст. положення даної концепції активно використовуються в управлінській діяльності. Прибічниками даної концепції були теоретики «школи наукового управління», котрі вбачали свою основну функцію в праці, а не в людині, котра бере участь у виробництві. Праця, у свою чергу, вимірювалася як фактор виробництва на основі двох параметрів: рівня заробітної плати та вартості робочого часу.

2) управління персоналом – дана концепція поглиблювалася із 1930-х років. В її основу була покладена теорія бюрократичної організації А. Файоля. Особа на підприємстві сприймалася виходячи із її формальної ролі – посади. Управління персоналом здійснювалося за допомогою численних механізмів управління (функцій, принципів, методів, умінь).

3) управління персоналом – у даному напрямку людина розглядалася як «невідновлюваний ресурс» – «частина соціальної організації у єдності трьох ключових складників – соціальних відносин, трудової функції, статусу працівника» [50, с. 71]

4) управління людьми – прибічники цього напрямку відходили «до людського сприйняття від ресурсного підходу». Люди не тільки виходять на передню площину у системі управління підприємством, але й починають сприйматися як «специфічний об'єкт управління» [9, с. 9]

5) управління людським капіталом – цей напрям спочатку сформувався як синтез соціальної та економічної складових у контексті діяльності організації. Згодом це стало повноцінним поняттям, де «людський капітал» охоплює не лише вміння, знання, навички, а й стан здоров'я, середовище проживання людини. Фактично було здійснено перехід до аналізу людського капіталу як ключового чинника конкурентоспроможності економіки держави.

Здійснений аналіз продемонстрував, що наука про управління персоналом здійснила доволі великий еволюційний шлях у своєму розвитку. Нині можемо виділити сучасний та класичний підходи до головних парадигм науки

управління персоналом та зрозуміти зміст і сутність системи управління персоналом. Найповніша систематизація цих підходів представлена в роботах Сардак О. В. [61, с. 227] (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Парадигми науки управління персоналом

Чинники	Сучасний підхід	Класичний підхід
залучення персоналу	індивідуальний підхід, активний пошук, соціальні пільги, реклама	грошові стимули
витрати на персонал	довгострокові інвестиції	поточні витрати
форми навчання	усі форми навчання, включаючи загальну освіту	«вузька спеціалізація», здебільшого на робочому місці
витрати на навчання	за критерієм «витрати - вигоди» із врахуванням соціального ефекту та перспектив	мінімальні
стиль керівництва компанії	ситуативний, гуманний, на базі цільового управління, індивідуального підходу та використання досягнень науки	переважно авторитарний
активи компанії	людські ресурси, грошовий та фізичний капітал	грошовий та фізичний капітал
соціальна інфраструктура	деякі складники інфраструктури, при їх формуванні враховується ефект	відсутня
регламентація дій працівників	різні рівні свободи із врахуванням специфіки індивідуума та праці	жорстка
організація праці	гнучка, із врахуванням особистих, індивідуальних та професійних якостей	виходячи із розуміння «людина – придатак машини»
горизонт планування розвитку персоналу	до всього життєвого шляху працівника	короткостроковий план
мотивація до праці	поєднання індивідуальних та групових, морально-психологічних і економічних	загроза покарання, індивідуальне матеріальне стимулювання
відносини із профспілками	компроміс	конфронтаційні
функції кадрових служб	інтегрована система управління персоналом із пріоритетністю дослідницьких, аналітичних та організаційних функцій	здебільшого облікові
оцінка ефективності персоналу	за системою соціально-економічних показників із врахуванням думки громадськості про якість трудового життя	здебільшого за економічними критеріями

Розвиток наукових міркувань в галузі управління персоналом відбувався паралельно із виникненням загальних теорій менеджменту і одночасно проходив ті ж основні фази. Можливим є припущення, що подальша підготовка

в площині управління персоналом триватиме таким же чином. Почнемо із того, що становлення загальної теорії менеджменту на сучасному етапі визначається наступними ключовими площинами: використання концепції МВО (Management By Objectives) і MBQ (Management by Quality). Спостерігаючи широке використання концепції цифрової економіки, бачимо, що розвиток персоналу в системі управління буде відповідати основним орієнтирам цих концепцій. Вивченню зв'язків між людськими ресурсами і якістю роботи організації вже присвячено багато праць різних авторів. Осадчуком О. П. сформульовано основні характеристики, що окреслюють новітні підходи до управління персоналом в компанії (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Управління персоналом у сучасних компаніях [53, с. 2]

Критерій	Характеристика
філософія	найвищою цінністю організації є кадровий потенціал, індивідуальний підхід та єдина філософія
активи	людський капітал у широкому розумінні
цільова орієнтація	безсумнівне досягнення необхідного рівня якості при оптимальній вартості продукції (робіт, послуг).
структура	гнучкий, орієнтований на результат
організаційна політика	на основі впливу на співробітників
механізм	ключове значення полягає в стратегічному підході до відповідальності лінійних керівників
функції	на додаток до класичних функцій на перший план виходить управління знаннями та управління навичками

Зараз теорія управління персоналом опирається на такі положення управління персоналом:

– використання напрямку «Управління за цілями» – необхідно визначити всі елементи та взаємозв'язки організаційної структури компанії, а також цілі ефективності для кожного працівника. При цьому співробітники повинні брати участь у процесі цілепокладання. Тому досягнення цілей залежить від кожного окремого члена робочої групи [36, с. 95].

– управління, що ґрунтується на самоконтролі та на довірі – цей принцип базується на японському підході до управління людськими ресурсами,

відповідно до якого працівники беруть на себе відповідальність, а начальник може довірити своїм співробітникам вирішення багатьох проблем [77, с. 25].

– лідерство через повагу до всіх співробітників – згідно із цим правилом потрібно відмовитись від статусної символіки. Останнє найбільш значимо для побудови системи міжособистісних стосунків у компанії. Використання матеріальних й нематеріальних заохочень.

– зосередження лише на одному із напрямів не дає змоги збільшити продуктивність та якість реалізації співробітниками своїх задач. Лише сукупний вплив на усі ланки мотиваційної бази працівника може привести до підвищення результативності її використання.

– приділяти увагу постійному розвитку співробітників – усі працівники підприємства повинні бути охоплені підвищенням кваліфікації, навчанням та перепідготовкою. Саме рівень кваліфікації забезпечує роботою усіх працівників, тобто людям повинні бути надані рівні можливості в цьому напрямку [3, с. 208].

Для координації функціонування персоналу у процесі діяльності підприємства керівництво здійснює вплив на основі певних методів (економічних, адміністративних та соціально-психологічних) (рис. 1.1).

Мотивація вважається сильним рушієм розвитку працездатності. Через низький рівень оплати праці знижується зацікавленість працівників, що призводить до зниження результативності використання трудових ресурсів і стримує їх розвиток. Натомість ефективним інструментом прискорення розвитку компанії та галузі вважається сприяння розвитку творчого потенціалу, активності та інновацій, тобто намагання вивчати нове, розвиватися, вдосконалюватися та досягати кращих результатів у конкретній компанії, у певній галузі та в економіці держави в цілому. Блискавичний розвиток інформаційних технологій підкреслює важливість такої складової, як готовність до інформації. Уміння отримувати та використовувати інформацію, вміння працювати в Інтернеті, здійснювати пошук на веб-порталах, отримувати інформацію про процеси соціально-економічного розвитку, тенденції та стан

розвитку окремих галузей науки, економіки, культури та освіти – все це риси сучасного високопрофесійного спеціаліста. Чим більше буде таких фахівців, тим сильніше буде трудовий ресурс [29, с. 33].



Рис. 1.1. Система методів управління персоналом в організації

З точки зору організованості та раціональності поведінки підвищується необхідність у вихованні у працівників дисциплінованості, акуратності, цілеспрямованості, доброзичливості та порядності, що має сприяти скороченню випадків недодержання трудової дисципліни та забезпеченню ефективної співпраці. Організація також зазначає про потребу в раціоналізації використання часу, у тому числі робочого. Удосконалення виробництва, підвищення зайнятості населення, створення нових робочих місць та

зменшення безробіття сприятиме покращенню трудового потенціалу та сприятиме вирішенню важливих проблем у соціально-економічній сфері.

Розділяємо думку Журавля П. В., що трудовий потенціал містить в собі безліч складових: освіта; досвід, уміння, навички; фізичні дані та стан здоров'я, працездатність; мораль, мотивація та командна робота; інтелектуальний рівень та творчі здібності; професіоналізм; активність; ресурси робочого часу. Рівень трудового потенціалу залежить насамперед від соціально-економічних, демографічних, кваліфікаційних і професійних чинників, котрі складають певну структуру трудового потенціалу компанії, що складається із рівноправних компонентів (рис. 1.2) [29, с. 34].

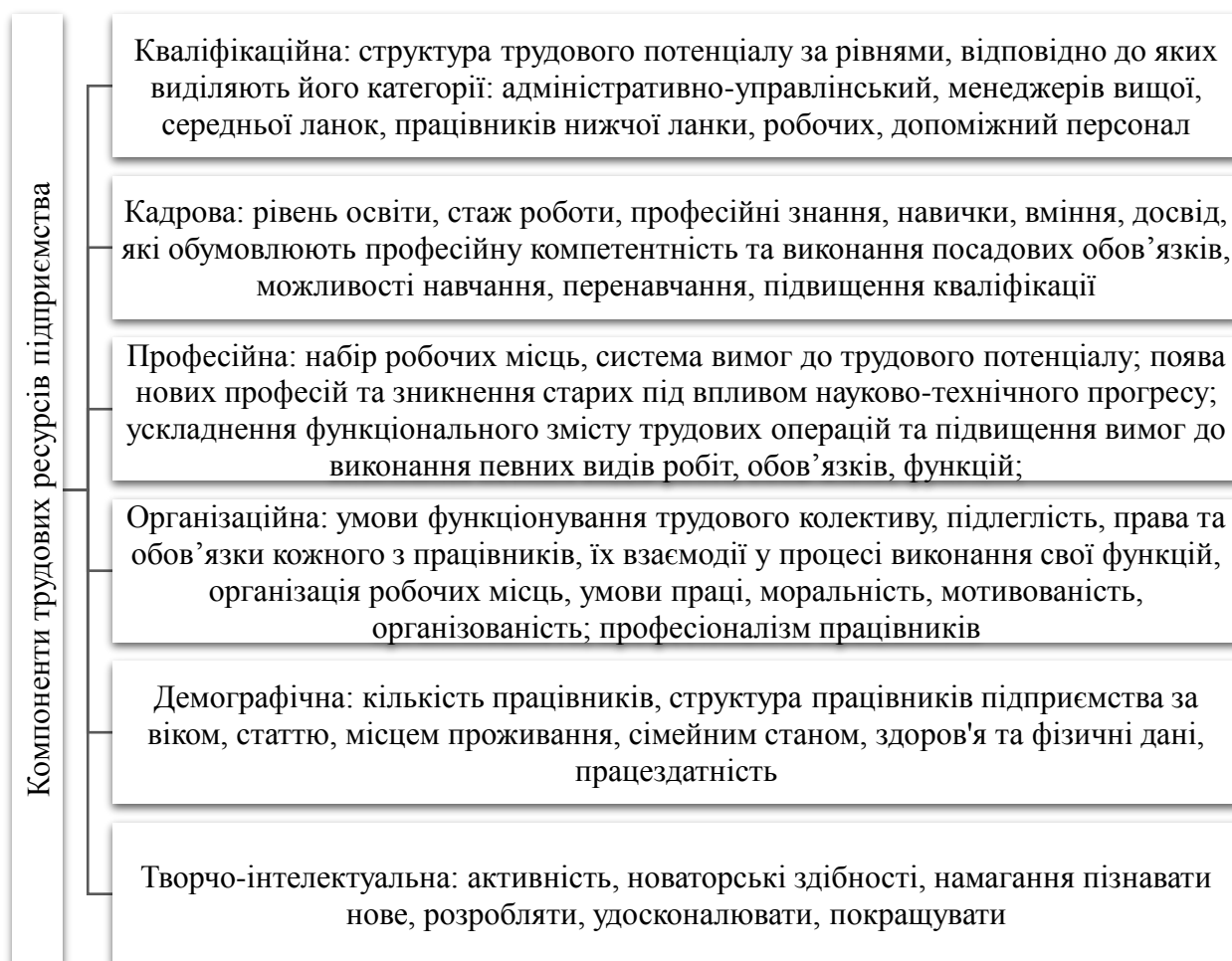


Рис. 1.2. Структура трудових ресурсів компанії

Функції управління персоналом виконують:

– керівники компанії (директори, президенти);

- керівники структурних підрозділів підприємства;
- фахівці із управління персоналом-менеджери [14, с. 35].

Керівники структурних підрозділів здійснюють: працевлаштування осіб на відповідну роботу; контроль за навчанням працівників, своєчасним та якісним виконанням робіт, дотриманням працівниками професійних вимог; підбір нових працівників; беруть участь в прийомі на роботу, звільненні, просуванні; створення умов для творчої співпраці; контроль витрат праці; приймають рішення з питань, пов'язаних із працівниками; пошук способів запобігання майбутнім ускладненням; формування сприятливого мікроклімату в колективі; піклування про здоров'я та фізичний стан працівників.

Тому керівники структурних підрозділів несуть відповідальність за результативне використання усіх ресурсів підприємства, в тому числі трудових ресурсів. При неналежному використанні трудових ресурсів ефективність їх праці знижується швидше, ніж інших ресурсів (матеріальних чи фінансових). Тому керівники структурних підрозділів повинні багато часу приділяти виконанню функцій управління персоналом.

Невеликі компанії не мають відділів кадрів, тому задачі, пов'язані із кадровою роботою (набір, планування розміщення, встановлення заробітної плати тощо), беруть на себе керівники структурних підрозділів. Прийняття кадрових рішень і облік заробітної плати входять до компетенції керівників компанії. У міру того, як компанії розширюються, їхня робоча сила включає спеціалістів із управління персоналом із окремими функціями.

Принципи управління персоналом – це ключові норми, що визначають управлінську діяльність в площині формування, поширення та використання знань у компанії, що постійно навчається. Новікова М. М. принципи управління поділяє на організаційно-технологічні, загальні та приватні. Усі вони взаємопов'язані і лише комплексне використання забезпечує результативність управління [49, с. 19].

Принципи управління функціонують в усіх галузях та підсистемах компанії, але вони діють конкретно у різних площинах керованої системи, до

яких належать наступні принципи: об'єктивності, саморегуляції, додатковості, зворотного зв'язку, еволюціонізму, інформаційної достатності, демократизму, ймовірності, лідерства, стимулювання. Охарактеризуємо деякі із них докладніше із урахуванням специфіки сучасного менеджменту [7]:

– принцип саморегуляції – управління інноваційно-активними працівниками має здійснюватися за принципом саморегуляції, що дозволяє акліматизувати процеси функціонування та їх результати до запитів зовнішнього середовища. На противагу до традиційних регуляторних інструментів у детермінованих системах, котрі можуть забезпечити їх стабільність лише за наявності певних змін, саморегуляція може змінювати адаптаційну стратегію шляхом вирішення незапланованих регуляторних завдань, тобто відкриває можливості для самоуправління. розвиток систем;

– принцип об'єктивності – передбачає планомірний вплив на систему в цілому або її окремі взаємозв'язки на базі знання та застосування об'єктивних закономірностей з метою забезпечення оптимального функціонування системи в цілому;

– принцип взаємодоповнюваності – поєднуються протилежні напрямки в управлінні персоналом, із однієї сторони вони необхідні, закономірні, лінійні, стійкі, збалансовані, передбачувані, організовані, а з іншої – нестійкі, випадкові, незбалансовані, нелінійні, комплементарні стохастичні, спонтанні, довільні, саморегульовані, ірраціональні, імовірнісні, непередбачувані, в цьому ж полягає сутність принципу комплементарності. Цей принцип передбачає неоднозначний погляд на світ, тобто у світі взаємодоповнюючих сил він виникає із співіснування сил, котрі не можуть існувати одна без одної. Принцип комплементарності в управлінні персоналом передбачає поєднання процесу спонтанної (поведінкової) саморегуляції та нормативного регулювання системи, їх взаємодоповнюваність;

– принцип зворотного зв'язку – керування персоналом здійснюється на основі стійкого та надійного зворотного зв'язку, за допомогою якого підсистема управління регулярно отримує конкретну інформацію про

результати роботи керованої підсистеми. Така інформація дає змогу суб'єкту управління в будь-який момент отримати бачення про положення керованої системи, рівень виконання завдань та досягнення мети.

Таким чином, у процесі дослідження виявлено, що існує ряд наукових підходів і точок зору відносно визначення змісту терміну «трудові ресурси». Узагальнюючи та враховуючи власне бачення досліджуваної категорії, пропонуємо таке визначення: під трудовими ресурсами розуміємо частину населення працездатного віку, котра володіє необхідними для праці фізичними та психічними якостями. Оскільки трудові ресурси не мають вартості і не вважаються власністю підприємства, вони не включаються в бухгалтерський облік.

У складі системи управління персоналом компанії можна виокремити такі функціональні підсистеми: управління мотивацією; управління виробничими відносинами; ієрархічна та загальна; управління соціальним розвитком; управління обліком та підбором; підсистема забезпечення нормальних умов праці [62, с. 179].

Зобразимо схематично функціональні підсистеми усієї системи управління персоналом в компанії (рис. 1.3)



Рис. 1.3. Функціональні підсистеми системи управління персоналом

Від якості налагодженої системи управління персоналом залежить результативність управління компанією. Система управління відноситься до багатогалузевої діяльності відповідних структурних підрозділів підприємства, філій та центральних органів виконавчої влади та включає ряд функціональних підсистем. Порядок їх взаємодії представлено на рис. 1.4.

З точки зору різноманітності систем управління персоналом єдиний підхід до аналізу ефективності повинен передбачати наявність загальних параметрів для всіх систем. Такою загальною мірою виступає сумісність цілей організації та системи управління персоналом. Оскільки система управління персоналом – це невідривна частка системи управління компанією, і її дієвість у кінцевому результаті визначається кінцевим підсумком діяльності компанії. Тому систему управління персоналом компанії необхідно визнати ефективною та конкурентоспроможною системою з точки зору продукції (послуг), самої організації та виконуваної в ній роботи.

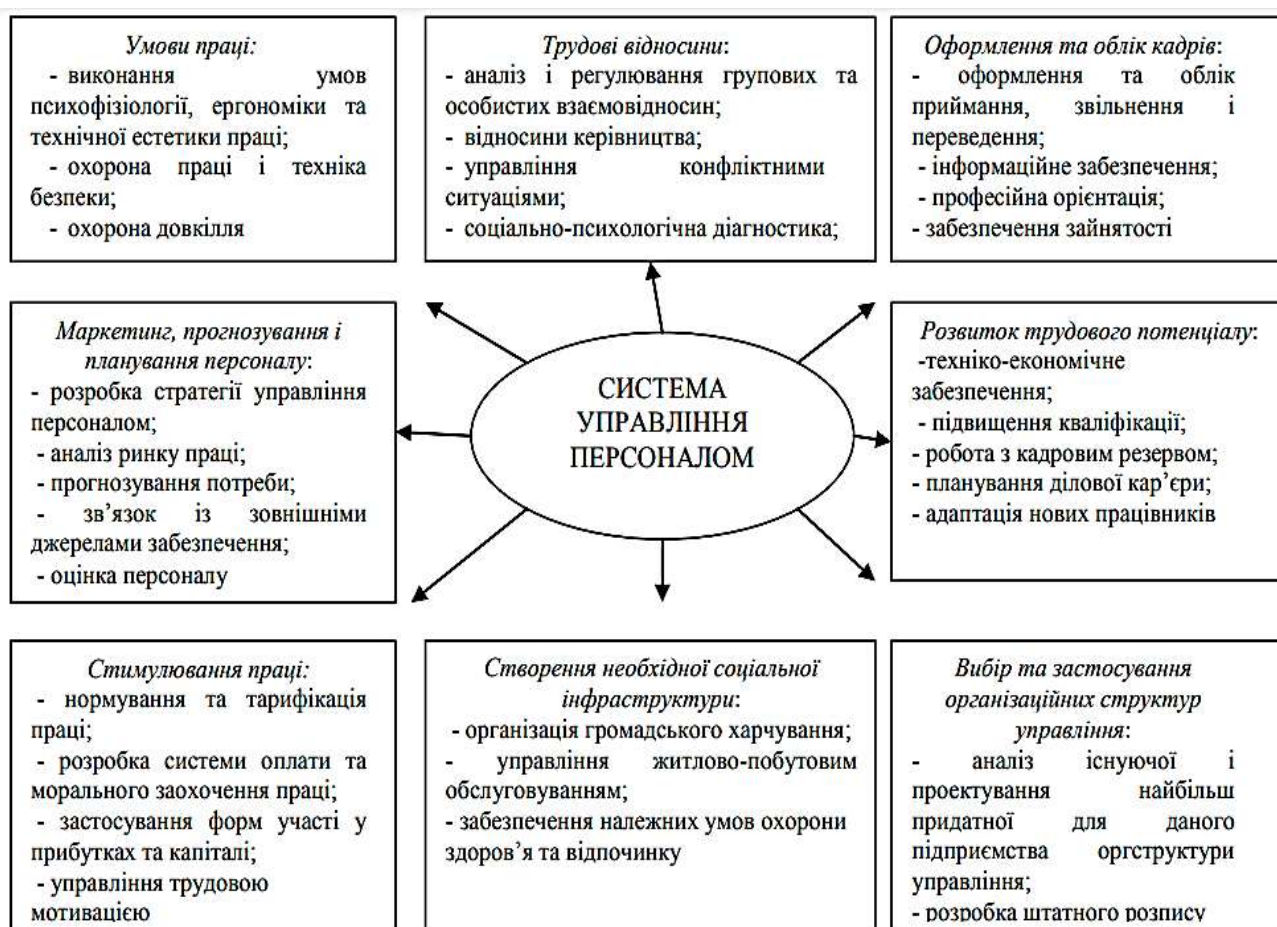


Рис. 1.4. Функціональні підсистеми управління персоналом

Продуктивність праці є головним свідченням дієвості використання трудових ресурсів, вона віддзеркалює підсумок впливу різних чинників, тому доцільно детально проаналізувати чинники, що позначатися на результативності використання трудових ресурсів компанії. Динамічність – це змістовна ознака показника «Продуктивність праці». Вона повсякчасно модифікується під дією багатьох чинників. Одні із них підвищують продуктивність праці, а інші, навпаки, скорочують. Окрім того, на динаміку та рівень продуктивності праці мають вплив умови, у яких здійснюється процес праці, суб'єктивні чи об'єктивні причини, котрі можуть посилити чи послабити дію будь-якого фактору [51].

Під продуктивністю праці розуміють ефективність певних затрат праці, котра визначається кількістю часу, вкладеного в одиницю продукції або обсягом виробленої продукції за одиницю робочого часу. Зріст продуктивності праці вказує на економію часу, витраченого на одиницю виробництва або зріст кількості виробленої продукції за одиницю часу [28, с 58].

Фактори продуктивності праці доволі багатоманітні та багатоаспектні, тому при прогнозуванні та плануванні зросту продуктивності праці на макро- та мікрорівні та його систематичному виявленні використовуються різні групи. На рис. 1.5 представлена класифікація чинників зросту продуктивності праці.



Рис. 1.5. Класифікація факторів, котрі впливають на зростання продуктивності праці

За сутністю та внутрішнім змістом всі чинники слід розділити на три ключові напрями:

- організаційно-економічний, котрий визначає якість поєднання праці та засобів виробництва;
- матеріально-технічна характеристика досконалості старовинних засобів виробництва;
- соціально-економічний показник, що характеризує ефективність використовуваної робочої сили [41].

Матеріально-технічні чинники зростання продуктивності праці – це можливість поступової зміни техніки й технології виробництва, що забезпечує вдосконалення технічної та енергетичної озброєності праці на базі постійного поглиблення науково-технічного розвитку.

В умовах ринкової економіки найважливішим фактором вирішення фінансових проблем підприємства є зростання продуктивності праці. Зміна співвідношення між кількістю виробленої продукції та витратами робочого часу характеризує мобільність продуктивності праці. Рівень та динаміка продуктивності праці визначаються на основі комплексної взаємодії факторів: організаційних, матеріально-технічних, економічних, природно-кліматичних, соціальних та ін.

Таким чином, здійснене дослідження базується на новітніх підходах до управління персоналом в організаціях, включаючи визначення працівника як найвищої цінності організації, використання категорії «людський капітал» у широкому розумінні, орієнтацію на здійснення стратегічного управління рішення.

1.2. Сучасні підходи в управлінні персоналом підприємства

Чинники зовнішнього середовища опосередковано чи прямо впливають на управління компанією. До чинників, котрі прямо впливають на систему управління компанією, належать клієнти, конкуренти, постачальники, державні установи, місцезнаходження компанії, інфраструктура та бухгалтерія. Фактори

непрямого впливу включають погодні умови, рівень техніки, економічні умови, політичну ситуацію, міжнародні події, міжнародне оточення тощо. Успіх будь-якого бізнесу в нинішньому світі залежить від результативного менеджменту персоналу. Поява нових технологій і ринкові умови, що швидко змінюються, потребує повсякчасного удосконалення та адаптації до сучасних викликів системи управління персоналом. Враховуючи реалії сьогодення, війни, постійну тривогу та виснаження персоналу, котрі йдуть рука об руку із виживанням та постійною конкурентоспроможністю компаній, важливо застосовувати нові методи управління персоналом для створення певної стабільності та підняття продуктивності праці [56, с. 88].

Стратегічні підходи до управління персоналом – це визначені способи та прийоми, за допомогою котрих керівник може впливати на персонал задля досягнення конкретних цілей. Способи управління доволі різні, але їх вплив на всю компанію та на окремих співробітників є опосередковано мотивуючим.

В нинішніх концепціях управління персоналом в компанії першочергово використовуються соціально-психологічні методи. Використання подібних методів управління вимагає врахування значення людей на фазі науково-технічного розвитку, коли вони трансформуються із механізмів на важливу частину діяльності компанії, а також витрат на оплату капіталу працівників і заробітної плати. Особливими інвестиціями вважаються умови праці, навчання, перепідготовка та просування по службі. Це є особливий вид інвестицій [34].

Згідно із концепцією сучасного управління персоналом організацій основними напрямками, котрі потрібно враховувати в практичній діяльності новітніх інноваційних компаній, є:

- створення результативної системи управління персоналом – неможливо без організаційних змін, направлених на здобуток стратегічних цілей організаційного розвитку;
- аналіз сутності методології управління персоналом – через це людські ресурси займають вагоме значення для розвитку, як об'єкт управління, й мають

досліджуватися як інтелектуальний капітал, що вимагає використання дієвих інструментів розвитку.

З однієї сторони, в результаті успіху японської обробної промисловості японська модель управління персоналом набуває популярності. З іншої сторони, європейська модель також має важливі особливості. Простежитимемо ключові особливості американської, європейської та японської моделей управління персоналом (табл. 1.5-1.7).

Таблиця 1.5

Особливості системи управління персоналом в Японії

Сфера управління	Характеристика
Розвиток робітників	Зі сторони вимог щодо розвитку навичок, японські компанії зосереджуються на забезпеченні своїх співробітників дуже широким спектром навичок та компетенцій. Величезна увага приділяється знайомству нових співробітників з роботою всієї компанії шляхом їх переміщення на різні посади в різних структурах організації. Важливою частиною розвитку персоналу компанії є внутрішнє професійне навчання.
Адаптація персоналу	Програми внутрішнього навчання іноді тривають кілька років і включають широку професійну підготовку та ознайомлення з історією, цілями та принципами організації. Іноді компанії також використовують релігійні методи навчання. Для зміцнення згуртованості групи нові співробітники можуть залишатися на території компанії під час навчання.
Планування	Планування робочої сили не є поширеним в Японії явищем. Натомість застосовуються такі правила: <ul style="list-style-type: none"> - працівники не можуть бути звільнені, за винятком рідкісних випадків; - працівник повинен звільнитися або перейти на роботу за визначеним строком після набуття граничного віку. Важливим заходом планування чисельності персоналу є збалансованість вікової структури працівників. Виходячи із таких міркувань: <ul style="list-style-type: none"> – щороку має вийти на пенсію певна кількість працівників, котрі набули граничного віку і отримали найбільшу зарплату. Це суттєво зменшує витрати на оплату праці, позаяк їх замінюють найменш оплачувані випускники компанії; - збереження певної вікової структури дозволяє просувати співробітників.
Підбір персоналу	Японські компанії вибірково підходять до найму, і менеджерами витрачається багато часу на неформальну оцінку роботи своїх підлеглих. Як правило, співробітники японських компаній отримують нове призначення через кілька років, знаючи, що від роботи залежатиме їхній подальший кар'єрний розвиток.
Оплата праці	На японських підприємствах система оплати праці тримається на наступних принципах: <ul style="list-style-type: none"> - розмір винагороди визначають не економічними, а соціальними факторами; - розмір премії визначається за рахунок власних коштів компанії; - особистий дохід визначається із урахуванням доходів інших працівників компанії та відповідає принципу довгострокового найму.

Політика управління людськими ресурсами	Політика управління персоналом в японських компаніях, така як довгострокова зайнятість, винагороди, внутрішні профспілки, внутрішній ринок праці, внутрішнє виробниче навчання, колективні переговори та обіг колективних рішень, внутрішнє соціальне забезпечення, спільні системи консультацій працівників і менеджерів досить важлива в управлінських командах в компаніях Японії
---	--

Слід зазначити, що в США, крім державних служб зайнятості, також діють посередницькі рекрутингові організації, метою яких є ефективний та цілеспрямований пошук згідно з потребами та вимогами претендентів. Ціна послуг такої організації оцінюється орієнтовно у третину річної зарплати обраного експерта. Узагальнюючи, можна виділити характерні риси галузі управління персоналом американських компаній (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Особливості системи управління персоналом в США

Сфера управління	Характеристика
Політика управління персоналом	Американські менеджери як правило роблять акцент на особистих цінностях і результатах роботи. Уся управлінська практика в американських організаціях ґрунтується на оцінці індивідуальної ефективності, механізмах індивідуальної відповідальності та розробки короткострокових цілей, виражених кількісними показниками. Управлінські рішення, традиційно, приймаються певними людьми, котрі відповідають за їх виконання. Багато американських компаній підкреслюють індивідуалізацію американських цінностей, тобто бажання бути багатшими, розумнішими та могутнішими за інших. Управління людськими ресурсами фокусується на зміцненні амбіцій співробітників і розвитку неформальної конкуренції серед творців нових послуг та продуктів
Ставлення до персоналу	Система управління американських компаній характеризується такими особливостями, де працівники мають певну автономію в прийнятті рішень. При підборі персоналу особливо важливими є такі критерії, як досвід роботи, освіта, психологічна адаптація та вміння працювати в групі. Виділяється тісна спеціалізація менеджерів, техніків і науковців
Підготовка персоналу	Американські компанії приділяють велику увагу навчанню та перепідготовці своїх співробітників. Внутрішні та зовнішні програми навчання є загальними, а важливість онлайн та дистанційного навчання зростає. Великі інноваційно-орієнтовані компанії створили внутрішні університети. Головною тенденцією розвитку місцевих вищих навчальних закладів є те, що вони пропонують іноземним фахівцям навчатися в них, а місцеві університети отримують статус результатного центру
Оплата праці	В США система оплати праці організована наступним чином: робітники одержують погодинну оплату, що зумовлено високою механізацією праці, а рівень продуктивності в основному не залежить від робітника

У Сполучених Штатах практично всі компанії, котрі застосовують

традиційні принципи підбору персоналу, при наймі нових співробітників приділяють велику увагу наявності професійних навичок і досвіду.

Переважна кількість європейських компаній сплачують своїм працівникам погодинну ставку. У 1990-х роках до заробітної плати були введені проста погодинна і годинна ставки, а також колективні та індивідуальні винагороди. У 90-х роках 20 століття – проста робоча тривалість і години з колективною та індивідуальною системами винагороди в охопленні працівників (у процентах): у Німеччині: 86,7; у Бельгії: 92,6; у Нідерландах – 94,8; в Італії: 88,4; у Франції – 93,5. Зосередженість на високих соціальних стандартах має вагоме значення у сучасних європейських організаціях при роботі із людьми (таблиця 1.7).

Таблиця 1.7

Особливості системи управління персоналом в ЄС

Сфера управління	Характеристика
Витрати на персонал	У ФРН велике значення має планування втрат людських ресурсів із урахуванням якісних та кількісних ситуаційних факторів. Витрати на персонал поділяються на основні та додаткові. Основні витрати включають заробітну плату. Додаткові інвестиції у витрати на персонал покривають усі витрати, котрі охоплюють увесь соціальний сектор та проблему управління персоналом.
Розвиток персоналу	Особливу роль у європейських компаніях відіграє розвиток та навчання персоналу. Метою навчання є не лише підняття рівня компетентності та компетенції, а й підвищення лояльності та відданості персоналу. Компанії співпрацюють із університетами та різними професійними компаніями для розробки індивідуальних програм навчання для конкретних компаній-клієнтів.
Оплата праці	Однією із ключових особливостей мотивації персоналу в країнах Західної Європи є розширення партнерства між керівництвом та працівниками. Це проявляється в активній участі працівників у власності, прибутку та прийнятті рішень і пов'язане зі специфікою власності. Тому в державах Західної Європи склалися не лише державні підприємства, де в оперативному управлінні виробництвом беруть участь наймані працівники, а й виробничі кооперативи, котрі можна вважати автономною організацією.
Мотивація персоналу	Важливою умовою, що впливає на виплати та діяльність європейських працівників, виступає високий рівень соціального захисту, пільг та заробітної плати. Основні напрямки заохочення працівників та захисту їх морального стану визначені відповідним законодавством. Керівництво підприємства має право відступати від них лише в бік збільшення прибутку та бонусів. У голландських компаніях правила, котрі сприяють мотивації праці, визначаються керівниками відділів і профспілковими радами.

Корпоративне навчання трансформується у більш важливу частину розвитку людських ресурсів компаній. Корпоративні навчальні програми створені спеціально для компаній і спрямовані на навчання персоналу компанії та розвиток її потенціалу із врахуванням стратегічних напрямів розвитку компанії.

Навчання в компанії є важливою частиною розвитку людських ресурсів. Є три основних типи методів навчання: активні, традиційні та методи навчання на робочих місцях. Цільова професійна підготовка кваліфікованих кадрів вимагає тісного зв'язку методів професійного навчання. Чобіток В. І. розкриває головні методи розвитку персоналу (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Методи розвитку персоналу [74, с. 342]

Навчання на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
Ротація – працівник переходить на нову посаду чи роботу для одержання додаткових професійних якостей та розширення свого досвіду.	Тренінг – участь у групі, спрямований на підвищення самосвідомості та поліпшення взаємодії з іншими. Вони є відкриті та корпоративні. Перевагою першого є різноманітність і доступність, а другого - можливість замовити спеціальну програму, адаптовану до потреб і особливостей вашої компанії.
Навчання за методом «секонд» – це різновид кадрової ротації, при якій працівника на деякий час «відправляють» на інше робоче місце (до іншого участку, відділу), а потім повертають на колишню посаду.	Семінари та конференції. На конференції учасники можуть знайти відповіді на питання у процесі активного колективного обговорення. Прослуханий на семінарських заняттях теоретичний матеріал записується, а потім перевіряється його засвоєння.
Коучинг – це форма взаємодії між начальником і підлеглим, процес передачі знань та навичок від більш досвідченого та освіченого працівника до менш досвідченого через співбесіди, поради, консультації, рекомендації та складні завдання, метою якого є максимально ефективно виконання поставлених завдань.	Дистанційне навчання здійснюється із використанням Інтернет-ресурсів: працівники виконують завдання та відповідають на тести на сайті освітньої організації, після чого одержують офіційний документ про підвищення рівня кваліфікації.
«Friendling training»: керівник прив'язаний до співробітника, обидва рівні, керівник дає спеціальні поради та вказівки, допомагає та підтримує підлеглих.	Курси – навчання поза робочим місцем. Вибрані якісні курси допоможуть отримати новий ступінь або перейти на вищий рівень у поточній професії.
Наставництво – це індивідуальна форма навчання та розвитку, котра окрім об'єктивної інформації, пов'язана із	Моделювання. Під час навчання персоналу в моделюванні відображаються реальні умови праці. Подібне занурення у реальні

передачею індивідуальних способів дій, суб'єктивних поглядів та особистого ставлення до справи.	умови дає змогу зміцнити навички, глибше дослідити ситуацію, навчитися справлятися із запереченнями клієнта й здолати страх спілкування.
---	--

Кожен із окреслених методів розвитку людських ресурсів має свої як недоліки так і плюси. Перевагами є доступність, різноманітність, інноваційність, свобода вибору часу та місця навчання, широкий ринок збуту послуг. До недоліків можна віднести суттєві фінансові затрати, втрату робочого часу та ризик недосягнення бажаних результатів (ефективності). Однак який би метод не вибрало керівництво компанії, його ефективність визначається мотивацією персоналу.

Міжнародний досвід розвинутих країн щодо методів розвитку персоналу окреслено у табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Міжнародний та український досвід розвитку персоналу підприємств [8, с. 93]

Країна	Приклад досвіду
США	Зосереджуються на розвитку потенційних лідерів, відборі та утриманні ключового персоналу, а також на навчанні та залученні робочої сили, одночасно знижуючи витрати. Американська система освіти визнає менеджмент самостійною професією та пристосовується до високомобільної ситуації менеджерів
Японія	Японська система розвитку людських ресурсів характеризується існуючою структурою колективної відповідальності, горизонтальних відносин і стимулів, а також вбудованою в гнучку систему та діє в певних інституційних рамках. Професійне навчання реалізується шляхом безпосереднього навчання на виробництві.
Франція	У Франції працівники самі відповідають за свою кар'єру. Французьке законодавство чітко регулює навчання працівників і дає працівникам час скористатися можливостями навчання та вдосконалити свої навички. Незважаючи на обов'язковий внесок у розмірі 1,5% в організаціях із кількістю працівників понад 10 осіб і внесок у розмірі 0,15% у середніх та малих підприємствах, компанії витрачають на розвиток ресурсів у середньому близько 3% річної зарплати
Іспанія	Державна політика спрямована на посилення професійно-технічної підготовки на місцевому рівні та забезпечення потреб економічного розвитку регіону. Існує система підтримки та винагороди для компаній, котрі навчають та розвивають своїх співробітників
Німеччина	У Німеччині існує три основних види навчання: перекваліфікація, навчання на робочому місці та підвищення кваліфікації. Професійне навчання організовано за так званою дуальною системою
Україна	Компанії все частіше використовують методи навчання та розвитку (такі як ротація, навчання та курси)

Міжнародний досвід показує, що системи розвитку людських ресурсів у розвинутих країнах перейшли від другорядної системи до важливої частини управління, що свідчить про конкретну державну політику, спрямовану на прийняття національних рамок кваліфікацій та вимог до розвитку та підготовки спеціалістів. В Україні більше використовують курси підвищення кваліфікації та ротацію персоналу [16].

У міру вдосконалення підходів до управління персоналом з'являється необхідність змінити систему управління персоналом в компанії. У результаті ми зараз переходимо від традиційної системи управління до новітньої системи управління персоналом. У таблиці 1.10 наведено зіставлення систем управління персоналом компаній.

Таблиця 1.10

Зіставлення систем управління персоналом на підприємствах

Традиційна система управління персоналом	Сучасна система управління персоналом
Орієнтація на стабільність	Орієнтація на вчасну адаптацію системи управління персоналом до змін зовнішнього середовища
Орієнтація на оперативні питання	Орієнтація на стратегію
Найзначущіший ресурс – організаційна структура	Найзначущіший ресурс, котрий можна повсякчасно розвивати, це працівники
Організаційний імператив	Людський фактор
Зовнішній контроль (штат контролерів, керівники, формальні процедури)	Самодисципліна та самоконтроль
Максимальний розподіл робіт, вузькі та прості спеціальності	Оптимальне групування робіт, багатоаспектні спеціальності
Автократичний стиль керівництва	Стиль керівництва сформований на зацікавленості всіх працівників у спільному успіху компанії загалом
Жорстка та пірамідальна організаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків	Гнучка та плоска організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, котрі забезпечують результативну взаємодію працівників та підрозділів
Невисока зацікавленість працівника компанії в його успіху	Висока зацікавленість працівників у спільному результаті
Конкуренція та «політична гра»	Співробітництво
Низька схильність до ризиків	Орієнтація на інновації та пов'язана із цим схильність до ризику
Функціонування лише в інтересах компанії та її підрозділів	Діяльність в інтересах суспільства

Зміни також стосуються різних підсистем системи управління персоналом, серед котрих можна виокремити наступні підсистеми: аналізу та планування персоналу; обліку та найму персоналу; мотивації персоналу; інформаційного забезпечення системи управління персоналом; створення умов праці; оцінки персоналу; управління розвитком персоналу; розвитку організаційної структури управління; правового забезпечення [22, с. 213].

Сьогодні компанії приділяють велику увагу підбору персоналу. Задля цього у нинішній практиці зовнішнього відбору кандидатів в основному використовуються наступні методики: скринінг, хедхантинг та рекрутинг [8].

Скринінг (поверхневий відбір) – це масовий відбір претендентів шляхом фільтрації усього потоку резюме претендентів за офіційними вимогами (освіта, вік, стать). Рекрутинг (поглиблений відбір) – ефективний спосіб найму кваліфікованих спеціалістів або керівників середньої ланки, що дозволяє оптимізувати критерії якість/ціна. Він враховує особистісні якості претендента та його ділові якості. Хедхантинг (якісний пошук) є одним із найважливіших і дефіцитних напрямків пошуку та рекрутингу персоналу, як за фахом фахівців, так і за професійним рівнем. Як правило, найнижчі вакансії компанії закриваються шляхом скринінгу, фахівців середньої ланки – рекрутингом, а фахівці вищої ланки – хедхантингом.

На початку військової агресії українським підприємствам було завдано значних збитків, оскільки значна частина підприємств перебувала в зонах активних бойових дій, виробничі потужності були зруйновані, а підприємства були змушені переїхати у безпечніші райони або взагалі припинити свою діяльність. Слід зазначити, що наслідки проблем, з якими зіткнулися компанії, вплинули на кадрові рішення. Отже, зниження обсягів замовлень і обсягів виробництва призвело до скорочення персоналу в середньому на 20% (більше мільйона осіб у країні); 20% працівників відправлено у тимчасову відпустку; 27% працюють зі зниженою оплатою праці [27].

Тож, однією із особливостей управління персоналом воєнного часу був пошук варіантів мінімізації витрат, котрі в основному торкалися витрат на утримання особового складу, але також прагнули їх зберегти. Звичайно, ці заходи можуть допомогти досягти короткочасного ефекту, але в довгостроковій перспективі такий підхід виявиться неефективним. Якщо кваліфіковані працівники втратять засоби до існування, вони спочатку шукатимуть альтернативну роботу, що суттєво вплине на прибутки компанії. Звичайно, в цьому сенсі можна представити ідею, що «незамінних немає», але заміна компетентного та ефективного працівника та отримання такої ж продуктивності від нового працівника вимагає його навчання та часу на адаптацію. Під час війни час для компанії – розкіш.

З метою утримання висококваліфікованого персоналу в компанії у виняткових випадках може бути застосований механізм відсторонення. Відповідно до законодавства України (ст. 34 КЗпП) звільненням є «відсутність технічних або організаційних умов, необхідних для виконання роботи, припинення роботи внаслідок непереборної сили або інших обставин» [31].

В умовах «виживання» самої роботи, питання пошуку альтернатив мотивації працівників може змінитися. За таких обставин, задоволення традиційних потреб у напрямку розвитку персоналу зазнає значних змін, оскільки неможливо задовольнити потреби людей на базовому рівні, особливо щодо безпеки. Тому в інструментах управління дуже важливими є індивідуальні підходи до визначення потреб працівника із урахуванням його емоційного стану. Враховуючи викладене, наступною особливістю управління персоналом у воєнний час є розширення комунікацій із урахуванням підтримки морально-психологічного стану працівників, забезпечення умов їх фізичного захисту та надання психологічної допомоги. Турбота про працівників та їхні сім'ї у такий підбадьорливий спосіб стає важливою частиною управління персоналом у воєнний час, що дозволяє зберегти наявний персонал і потенціал для майбутньої продуктивної роботи.

Блискавичний розвиток цифрових технологій вимагає зміни традиційних методів ведення бізнесу, що вимагає застосування цифрових рішень для управління персоналом. У бізнес-середовищі динамічних змін і жорсткої конкуренції цифрова трансформація HR стає актуальною, оскільки дозволяє компаніям підвищити свою конкурентоспроможність і піднятися на лідерські позиції у власних галузях. Дослідження Черепа О.Г. та ін. показує, що існує значний розрив між компаніями, котрі завзято запроваджують зміни, впевнено використовують нові технології та ресурси для вдосконалення своїх HR-процесів, і тими, котрі займають вичікувальну позицію. Бездіяльність багатьох компаній призводить до значної втрати конкурентоспроможності, позаяк вони не лише втрачають можливість інвестувати в людський капітал, а й ризикують втратити доступ до роботи» [73].

Цифровізація управління персоналом дозволяє автоматизувати багато повсякденних HR завдань і піднімає всі аспекти управлінської роботи на абсолютно новий рівень, що забезпечує підвищення їх ефективності. У сучасному HR використовуються різні технології для реалізації бізнес-процесів управління персоналом. Вони можуть бути застосовані в усіх сферах управління персоналом, тобто підбір персоналу, наймання, мотивація, навчання та розвиток, оцінка, аналіз персоналу, управління кар'єрою.

Цифрове управління персоналом гармонійно поєднує в собі мобільні додатки, соціальні мережі, аналіз даних, хмарні технології, штучний інтелект і багато інших технологій, котрі дають змогу оптимізувати роботу із персоналом і забезпечити ефективний процес управління. Застосування цифрових технологій у HR-процесах, допомагає оптимізувати та змінити ці процеси, зменшити використання паперових документів, збільшити швидкість та блискавичність HR, а також зменшити витрати, і забезпечити підвищення ефективності та мобільності людських ресурсів. Інтеграція найновіших інструментів може покращити залучення та утримання співробітників і значно сприяти успіху бізнесу завдяки постійним змінам. Цифровізація управління персоналом є неодмінною умовою для розвитку підприємництва, позаяк дає

змогу адаптуватися до стрімких змін і забезпечити результативне управління персоналом. Застосування різноманітних методів цифровізації дозволяє ефективно впроваджувати інноваційні рішення в роботу кадрових команд і підвищувати результати в управлінні персоналом [58, с. 37]. Вважаємо, тенденції застосування цифрових HR-технологій слід розширити та доповнити такими площинами, як інтеграція та автоматизація HR-процесів, розвиток та онлайн-навчання, використання систем аналізу HR та обслуговування клієнтів. Розвиток цифрового середовища та мобільних додатків для персоналу зобразимо схематично (рис. 1.6).

Тенденції у використанні цифрових HR технологій сприяють результативності, автоматизації та кращій взаємодії між співробітниками та компанією, допомагають відділу кадрів стати дієвим, підтримуючи розвиток та утримання фахівців у сучасному цифровому середовищі.

Виходячи з цих тенденцій, концепцію цифровізації управління персоналом доцільно окреслити як стратегічний підхід до використання цифрових інструментів та технологій для вдосконалення, оптимізації та автоматизації управління персоналом компанії. Цей підхід опирається на використання широкого діапазону цифрових рішень, таких як штучний інтелект, автоматизовані системи управління персоналом, електронне навчання, аналіз даних та інші інноваційні технології [67, с. 92].

Загалом цифровізація управління персоналом дає змогу підвищити його результативність, залучити та розвивати талановитих співробітників, покращити співпрацю та комунікацію, адаптуватися до швидко мінливих вимог ринку. Використання інструментів для управління персоналом та цифрових технологій стає головним чинником успіху компаній у новочасному бізнес-середовищі.

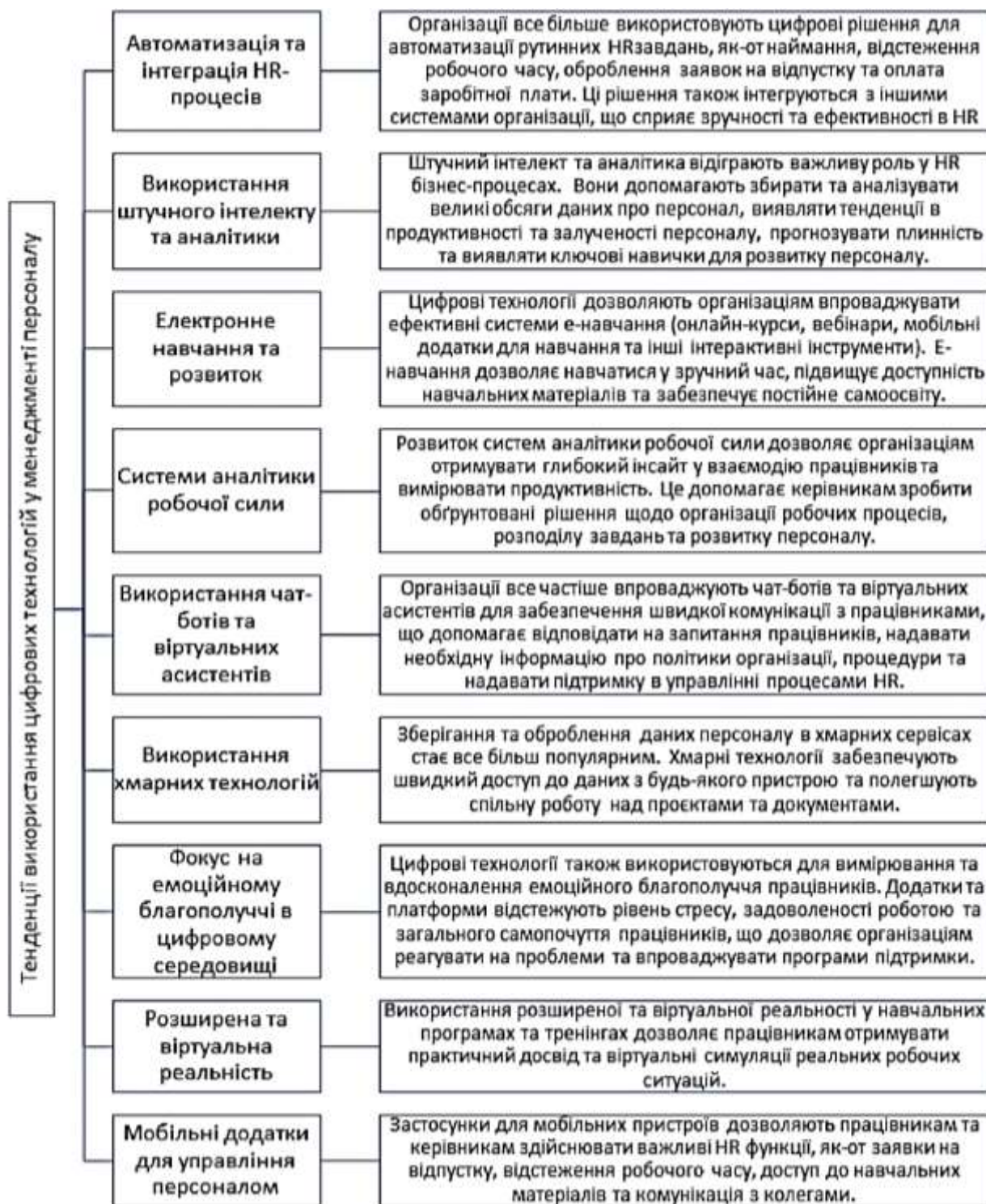


Рис. 1.6. Тенденції використання цифрових HR-технологій [54, с. 37]

Отже, персонал компанії вважається рушійною силою у вирішенні проблем, пов'язаних із конкурентоспроможністю, ефективністю компанії та її економічним зростанням. Управління персоналом стає найважливішим елементом системи управління підприємством, позаяк усі цілі компанії

досягаються за допомогою енергії, настроїв та ідей персоналу. В українських компаніях система управління персоналом має розвивати методи роботи із персоналом, застосовувати результати напрацювань зарубіжних науковців та передового досвіду.

1.3. Методичні підходи до аналізу стану управління персоналом

У сьогочасній теорії менеджменту детально аналізуються питання управління персоналом. Нині спектр засобів, котрі пропонує література, досить повний і об'єктивний. Це дає змогу не лише проводити польові дослідження, а й робити статистичні узагальнення. Однак варто зауважити, що за період життя науки управління персоналом в оцінці цієї функції відбулися принципові та методологічні зміни.

Таким чином, спочатку в практиці та теорії управління персоналом увага в основному, а іноді і виключно зосереджувалася на аналізі результатів роботи працівника. Такий підхід передбачала, приміром, концепція використання трудових ресурсів. Вважалося, що роботу, себто систему управління персоналом, слід оцінювати за продуктивністю праці та витратами на її оплату. Однак із розвитком наукової думки в галузі управління персоналом розширювалася система оціночних показників і кількість їх пунктів [48, с. 75]. Крім оцінки роботи, досліджувався стан працівника, кількісні й якісні характеристики персоналу компанії, нарешті, функції самого персоналу. І коли ми перейшли до процесного підходу, то почали вивчати кадрові процеси.

Безумовно, обсяг та складність теми позначилися на методології аналізу. Під методикою Лизунова О. М. та Пуханов О. О. розуміють «сукупність прийомів та правил максимально правильного виконання будь-якої роботи» [37, с. 187]. При аналізі економічних одиниць під методологією розуміють сукупність аналітичних методів і правил вивчення діяльності компанії, необхідних для досягнення мети аналізу. Економічний аналіз містить державні та приватні методи. Останні покликані визначити загальну методологію для окремих галузей, визначеного об'єкта.

В ринкових умовах існує комерційна організація, метою якої є постійне підвищення своєї вартості, що можливо завдяки гармонійній роботі усіх підсистем: фінансової, комерційної, виробничої і, звичайно, соціальної. Кожна складова повинна функціонувати у оптимальному стані. І в цьому контексті, з одного боку, важливо визначити критерій оптимізації, а з іншого – організаційно означити, як оцінюється оптимізація операції. Згідно з «Кубом управління», реалізація цієї функції покладається на контроль, облік і аналіз, позаяк вони відповідають за здійснення спостережень і перевірку сумісності операційного процесу об'єкта управління з управлінським рішенням [40, с. 132].

При розгляді підходів системи оцінювання необхідно враховувати цільову спрямованість та суб'єктів оцінювання (споживачів результатів). Серед завдань та цілей, котрі розв'язуються у процесі оцінки системи управління персоналом, доречно виділити найважливіші: окреслення сильних та слабких напрямів управління персоналом; прийняття управлінських рішень у сфері управління персоналом; одержання цікавого партнерства тощо. Основними об'єктами оцінки системи управління персоналом є спеціалісти служби персоналу, власники й керівники компанії, зовнішні партнери та співробітники. Кожна досліджувана дисципліна характеризується особливим рівнем підготовки у сфері управління персоналом й окресленими цілями.

Нині в оцінюванні системи управління персоналом виокремлюють два головних напрями: оцінка системи управління персоналом та оцінка самого персоналу. Питання в тому, що як правило у теорії, а часто у практиці управління персоналом, категорії змінюються, й мова йде про аналіз у системі управління персоналом, то йдеться тільки про оцінку самого персоналу: його результатів роботи, кваліфікації, потенціалу. Іноді до них додається також оцінка управління персоналом. Проте ця оцінка не є оцінкою системи управління персоналом, а лише об'єктом управління персоналом компанії. Оцінка системи включає перевірку її відповідності встановленим критеріям. Проте, зазвичай, кількісні критерії оптимізації не визначені, коли йде мова про

соціальні системи. Проте, як зазначалося вище, в ринкових умовах також, коли йде мова про соціальні інновації, оцінюється їх ефективність [39, с. 96].

Отже, з точки зору всіх зацікавлених сторін (менеджера, власника, співробітників) система має працювати у деякому оптимальному стані, а ступінь оптимізації повинен бути оцінений. Відповідно, система управління персоналом зобов'язана мати три типи оцінок:

- оцінка персоналу (результатів роботи, його потенціалу) – здійснюється на трьох рівнях (разовий, тимчасовий та поточний);
- оцінка кадрових реєстрів та документів (дотримання норм законодавства, вимог щодо організації документообігу в компанії);
- оцінка функціонування та стану системи управління персоналом, тобто в усіх її підсистем [24, с. 97].

Підсумовуючи вищесказане, робимо висновок, що компанія повинна використовувати метод оцінки стану системи управління персоналом, котрий відповідає ряду вимог:

- своєчасність і гнучкість (оцінка повинна надати усю потрібну інформацію, засновану як на результатах певного періоду, так і на чинній системі);
- прозорість (система оцінювання і, перш за все, результати мають бути зрозумілі не лише особі, котра її проводить, а й усім потенційним користувачам результатів оцінювання);
- система мусить не лише формувати причинно-наслідкові зв'язки, а й надавати їм кількісного значення;
- достовірність результату (має бути можливість перевірити одержаний результат);
- простота та економічність (система не має бути трудомісткою, рекомендується використовувати прості інструменти за допомогою сучасних інформаційних технологій, а головне, повинна бути можливість замінити працівника, відповідального за оцінку, якщо він тимчасово відсутній, тобто

система оцінювання повинна поглинати не одного, а декілька співробітників компанії) [10, с. 305].

З методологічної точки зору перелічені критерії є найважливішими, і вони найчастіше пред'являються при виборі методу аналізу. Найпоширенішим методом оцінки системи управління персоналом в компанії є кадровий аудит. По суті, кадровий аудит – це спеціальний аналіз кадрового стану організації, оцінка її чисельності.

Аудит персоналу проводиться за такими напрямками:

– оцінка потенціалу персоналу компанії, кількісних та якісних характеристик персоналу. Серед використовуваних методів – ассесмент-центр, соціологічне дослідження, кейс-інтерв'ю;

– оцінювання процедур управління та кадрових процесів, аналіз їх результативності за допомогою аналізу документів, анкетування та структурованих інтерв'ю.

Інколи під кадровим аудитом розуміють лише перевірку кадрових документів [59, с. 82].

Кадровий аудит, безсумнівно, є важливим інструментом не тільки моніторингу, а й управління у сфері управління персоналом. Окрім того, численні існуючі підходи до філософії та змісту аудиту персоналу дозволяють досить різноманітно трактувати його сутність. Проте, виходячи із задач кадрового аудиту, викладених у більшості публікацій на цю тему, його філософія зосереджена на наступному:

1) з'ясувати, чи відповідає потенціал персоналу компанії її цілям та стратегії розвитку;

2) вивчення структури системи управління персоналом, пов'язаної із організаційною структурою компанії;

3) перевірка відповідності місцевим стандартам та стандартам вищого рівня;

4) дослідження причини виникнення трудових конфліктів та інших проблем у соціальному та трудовому житті, підготовка рекомендацій щодо їх вирішення, попередження та скорочення негативних наслідків [69, с. 627].

Часто, розкриваючи сутність і значення аудиту персоналу, його порівнюють із бухгалтерським аудитом як формою фінансового контролю. Це основна відмінність аудиту персоналу від інших методів оцінки.

Іншими словами, філософія аналізу системи управління персоналом має відображати її цінність, в основі котрої лежить ефективний розвиток компанії (рис. 1.7). Дійовий розвиток підприємства базується на оцінці якості її діяльності, що дає змогу формувати резерви підвищення продуктивності та прибутковості. З погляду економіки підприємства найважливішими маркерами підвищення ефективності є ефективність використання знарядь та засобів праці і, звичайно, трудових ресурсів як найважливіших чинників виробництва.



Рис. 1.7. Логічна модель системи оцінки дієвості розвитку компанії [42]

Таким чином, філософія кадрового аудиту формує його цілі, методологію впровадження і, перш за все, інструменти, котрі оцінюють відповідність стандартам і нормам, а не ефективність. Традиційно в методиці аудиту персоналу використовуються методи організаційного аналізу, соціально-психологічні методи та економічні методи [19, с.38]. Однак основна увага приділяється в основному перевірці документів, приміром, шляхом візуального

огляду, аналізу контенту тощо. Також використовуються анкети, спостереження, опитування, тести та багато інших методів.

Одна із найбільших проблем, що виникають при аналізі системи управління персоналом компанії, є складність кількісного опису процесів й об'єктів, що перевіряються. В даний час пропонується кілька методів оцінки системи управління персоналом компанії.

Перший підхід – фінансовий, при його використанні увага приділяється оцінці фінансових показників. Так, Гриньова В.М. пропонує досить складну методику оцінки організації праці в компанії [17, с. 122]. Серед показників оцінки виділяють сім груп: якість роботи, використання робочої сили, умови праці, інтенсивність праці, використання робочого часу, задоволеність роботою та стабільність робочої сили. Методика повністю базується на кількісних показниках, тому є досить об'єктивною. Проте, на нашу думку, враховуючи об'єктивні вимоги часу, для комплексного аналізу системи управління персоналом рекомендується не лише враховувати кінцеві результати, а й аналізувати процеси та зважати на початково визначені характеристики. Тому ця методика може стати базою аналізу системи управління персоналом, якщо її адаптувати до нинішніх вимог.

Аналіз використання персоналу компанії можливо провести за методиками, розміщеними в публікаціях, присвячених аналізу та плануванню фінансових операцій [5, с. 66]. Ці методики різняться одна від одної глибиною розробки можливостей використання факторного аналізу, що надає змогу встановити причини проблем. Конститутивним недоліком цих методик є те, що вони враховують лише деякі аспекти: соціальну захищеність членів трудової групи, продуктивність праці, використання фонду робочого часу, ефективність використання персоналу, трудомісткість продукції, наявність кадрів, фонд заробітної плати.

Другий підхід – процесний – зосередження уваги на оцінці системи управління персоналом у процесах. Приміром, Козак К. Б. та Корсікова Н. М., запропонували методику діагностики системи управління персоналом в

компанії [32, с. 29]. Ця методика передбачає, що завдання управління мотивацією (управління персоналом) в компанії розглядається як загальна функція впливу індивідуальних та соціальних мотивів. Функція управління спеціальною мотивацією функціонально пов'язана з трьома елементами: підсистемами матеріального стимулювання, підсистемами морального стимулювання та підсистемами управління персоналом компанії.

Ключовими параметрами оцінки матеріального стимулювання виступає система оцінки результатів праці, система нормування праці, система преміювання за результатами роботи, система формування основної заробітної плати та система депреміювання [43, с. 47].

Відповідно до цієї методики ключовими частками системи нематеріального стимулювання є: оцінка та заохочення кваліфікації працівників, формування відчуття гордості у працівників, формування та оцінка сімейного почуття у працівників, мотивація та оцінка праці, соціально-психологічна робота з персоналом, навчання оцінці та гарантії співробітників.

Як зазначалося вище, останньою складовою системи оцінки, що охоплює рівень управління функцією мотивації, є функція управління мотивацією праці, котра оцінюється, серед іншого, за діяльністю відділу кадрів, системою роботи із працівниками підприємства.

У діагностиці системи управління мотивацією праці використовують наступні методи накопичення даних: спостереження, групове опитування, індивідуальне опитування, вивчення документів. Плюсом такої техніки є її складність. Однак його спрямованість виключно на використання експертних методів оцінки не дозволяє досягти високої об'єктивності результатів [2].

Третій підхід, функціональний, включає дослідження функцій управління персоналом. Тому деякі автори не аналізують оцінку системи управління. Так, приміром, персоналом комплексно, а розглядають лише окремі її елементи. Зокрема Дж.В. Ньюстром, К. Девіс зачіпають питання атестації за результатами діяльності та питання аналізу рівня задоволеності працею [2]. Жулавський А. М. наголошує на важливості атестації робочих місць та оцінці кадрового

потенціалу [28]. Доцільно зауважити, що методи, розглянуті авторами, є доволі актуальними та мають використовуватись у господарській діяльності компаній. Однак в дослідженні системи управління персоналом вони являють собою лише один аспект.

Четвертий підхід – комплексний (на основі оцінки ефективності) – вітчизняні науковці виділяють наступні параметри (показники) ефективності: результати діяльності, фінансові показники, досягнення стандартної відповідності («вплив»), стороння оцінка («зворотний зв'язок»), час. Існують інші способи структурування показників ефективності, таких як задоволеність зацікавлених сторін, якість процесів і стратегій, наявність навичок і компетенції, а також внесок зацікавлених сторін. Ці підходи характеризуються тим, що вони зосереджені на оцінці досягнення запланованих результатів та використовують декілька напрямів аналізу системи управління персоналом. Водночас прихильники цього підходу виокремлюють декілька моделей (методів), за допомогою яких можна виміряти ефективність: використання моделі якості EFQ; використання моделі Sears Roebuck; реалізація моделі інвестицій у людський капітал «Genome»; застосування моніторингу людського капіталу Е. Мейо; застосування Індексу людського капіталу (Human Capital Index) Уотсона Уайтта; застосування системи збалансованих показників Р. Каплана та Д. Нортон. При оцінюванні цих підходів з точки зору їх реалізації, в першу чергу постає проблема оперативного управління, оскільки не всі операції дозволяють їх реалізувати. Внаслідок цього немає можливості об'єктивно оцінити виконання всіх видів діяльності. Однак необхідно знайти можливість провести цю оцінку.

Насправді сучасні організації опинилися в такій ситуації, що використовувані ними технології (маркетингові, виробничі та ін.) випереджають у своєму розвитку і, що більш важливо, в темпах цього розвитку, в підходах до реалізації цілої серії управлінських проєктів. З однієї сторони, місцеві компанії намагаються застосувати новочасні технології виробництва, з

іншої – стараються «розмістити» їх у традиційній організаційній структурі та традиційній системі управління.

Аналізуючи роботи вітчизняних та зарубіжних дослідників, можна відзначити, що найбільш поширеними методами аналізу трудового потенціалу є наступні:

1) описовий метод – оцінювач самотужки описує та визначає негативні та позитивні якості працівника, котрі визначають величину трудового потенціалу;

2) анкетування – оцінка працездатності працівника здійснюється на основі підготовлених оцінювачем анкет, заповнених працівником, у яких зазначаються усі суттєві негативні та позитивні характеристики;

3) класифікація – трудовий потенціал кожного працівника досліджується на базі класифікації всіх працівників компанії за певним критерієм і на основі вибору одного із найкращих як еталонного значення трудових характеристик;

4) метод оцінки – трудовий потенціал кожного працівника досліджується шляхом оцінки його основних трудових характеристик за рейтинговою шкалою, складеною оцінювачем за деякими мірками (в залежності від цілей аналізу). Це метод поділу за шкалою особистісних характеристик працівника. Найважливішою частиною цього виду оцінювання є перелік завдань, котрі повинен виконати працівник. І вже після складання даного переліку вивчається діяльність із урахуванням часу, витраченого працівником на прийняття рішень, вибір способів реалізації тих чи інших задач. Перераховані характеристики працівника потім оцінюються за бальною шкалою або порівнюються з певним стандартом;

5) зіставлення параметрів – трудовий потенціал кожного працівника досліджується за допомогою багатоетапного порівняння із аналогічними параметрами професійності, освіти, культури та іншими характеристиками з іншими працівниками компанії, що виконують подібну роботу;

6) оцінка вирішальної ситуації - трудовий потенціал кожного працівника досліджується їхньою поведінкою або вирішенням найважливіших виробничо-економічних ситуацій, ініційованих або відстежених оцінювачем у даній

організації. Також можна визначити бажані критерії, котрі складають еталонне значення робочого потенціалу;

7) специфічний спосіб розподілу – трудовий потенціал кожного працівника досліджується експертом-оцінювачем через дозволені проміжки часу, котрі разом утворюють фіксований розподіл всіх оцінок. Приміром, всі – 100%, 5% – відмінно, 25% – добре, 30% – досить задовільно, 25% – задовільно, 15% – незадовільно, після оцінки працівники розподіляються на групи за заданою квотою;

8) співбесіда – працевлаштування працівників визначається на підставі їх усних відповідей кваліфікованими експертами-оцінювачами, котрі суб'єктивно оцінюють правильність чи неправильність відповідей на вузькоспеціальні питання;

9) метод шкали спостережень за поведінкою – базується на попередніх постулатах, але фіксуються не бажані якості, а відсутність деструктивних (негативних) дій, стресових навантажень, особливостей поведінки. Працездатність працівника оцінюється від «негативний»;

10) тестування – визначається за підсумком вирішення психологічних, професійних і фізіологічних завдань (тестів). Перевага тестового оцінювання полягає в тому, що за допомогою нього можна одержати кількісні характеристики за більшістю критеріїв оцінювання та обробити результати на комп'ютері. Проте, оцінюючи потенційні здібності працівника, тести не можуть врахувати, яким чином ці здібності можуть проявитися на практиці;

11) «3600» – оцінка базується на міркуваннях професійного середовища працівника (співробітників, котрі з ним працюють).

12) оцінка на основі моделей компетенцій: трудовий потенціал працівників визначається формалізованими (математичними) моделями компетенцій, що є систематичною оцінкою професійних, інтелектуальних та інших характеристик, наявних у даної компанії;

13) ділові ігри – оцінка проводиться за результатами спостережень та участі в імітаційних іграх (ситуаціях), змодельованих для конкретного підприємства;

14) метод центрів оцінки – виявлення особистісних та ділових характеристик працівника, визначення індивідуальної програми навчання, що дає змогу розвивати його навички та поведінкові здібності;

15) метод комітету – оцінка, що здійснюється груповою роботою, мета якої – виявити здібності кандидата, дати йому прерогативу претендувати на інші посади, у тому числі просування по службі.

При аналізі чисельності працівників встановлюються наступні дані:

– мобільність та плинність робочої сили у звітному періоді порівняно із попередніми періодами;

– динаміка чисельності працюючих порівняно із динамікою виробництва;

– зміни використання фонду робочого часу у звітному році та у порівнянні із минулими роками;

– рівень продуктивності праці та величина впливу основних факторів;

– зміни у використанні фонду робочого часу;

– обсяг ресурсів для поліпшення використання персоналу.

Базою даних для аналізу результативності використання персоналу компанії є дані фінансової та статистичної звітності, бухгалтерського обліку, вихідні дані, що знаходяться у відділі кадрів, оперативні дані кадрового обліку. В залежності від цілей та завдань аналізу можуть бути використані й інші матеріали [29, с. 36].

Основною метою оцінки результативності використання персоналу в компанії є постійний моніторинг його якісних та кількісних характеристик. Тому кожен аналітик повинен сам визначити основні напрями аналізу якості використання кадрів і, відповідно, узагальнити найважливіші показники, що підлягають аналізу, за різні періоди. Це ще раз підкріплює вагомість аналізу результативності використання персоналу незалежно від організаційно-правового статусу підприємства.

При оцінці сукупної величини кадрового потенціалу компанії з погляду як абсолютних показників цієї величини, так і всього фонду оплати праці і його складу (додаткова й основна заробітна плата), фонду споживання (розмір фонду оплати праці) та фонду оплати праці (стимулювання персоналу фонду), можуть бути використані затрати на оплату праці, котрі не належать до фонду оплати праці (культурно-побутове обслуговування, соціальне забезпечення, професійна освіта працівників, витрати на житло працівників) та його тенденції (зокрема, порівняно не тільки із середніми періодами, а й із плановими рівнями даних показників) і з такими відносними показниками, як рівень затрат на оплату праці та курси валют.

На підприємстві ступінь використання трудового потенціалу можна проаналізувати за допомогою метричної системи, котра відображає рівень зайнятості здорового населення у виробництві, продуктивність праці та структуру зайнятості. Якість використання трудового потенціалу характеризується набором взаємопов'язаних показників, котрі відображають динаміку факторів, що впливають на зростання доходів (суспільного) національного доходу. На практиці якість використання трудового потенціалу оцінюється за допомогою коефіцієнта віддачі повної заробітної плати, що розраховують як відношення обороту до фонду споживання [1, с. 103].

Інтенсивний розвиток виробничих сил, що спостерігається в останні десятиліття, вимагає зміни організації управління ними на всіх стадіях суспільного відтворення, у тому числі зміни підходів до управління персоналом [49, с. 73]. Вирішення вищезазначених проблем вимагає виходу за межі класичного розуміння системи управління персоналом як набору методів і прийомів підготовки робочої сили та забезпечення її дійового використання. Сьогодні менеджмент стоїть на початку великих змін. Й першочергово все це вирішено переходом на новий технологічний уклад. Плавний перехід до застосування глобальних комунікаційних мереж призводить до формування якісно нових систем управління. Вже сьогодні ступінь автоматизації майже всіх процесів (виробництва, обслуговування, управління) зростає.

У виробничих і обслуговуючих процесах роль людини поступово обмежується виконанням функції контролю. Професійні вимоги сучасного працівника не змінюються, але і сама система управління та використання кластерів і систем аутсорсингу потребує докорінно інших підходів, у тому числі і функціональності системи управління персоналом в компанії.

Швидше за все, процес реформування систем управління включає перехід на абсолютно електронний документообіг, побудову віртуальних офісів, створення та використання хмарної інфраструктури. В таких умовах змінюватиметься зміст роботи у площині управління персоналом підприємства, тому необхідно шукати нові методичні підходи, котрі дають змогу оцінити систему управління персоналом в «надсучасних компаніях».

Висновки до розділу 1

Управління персоналом – це система заходів, метою яких є формування умов для нормального розвитку тих людей, котрі колективно і індивідуально сприяють вирішенню цілей і завдань компанії і використанню свого потенціалу.

Трудовий потенціал містить в собі безліч складових: освіта; досвід, уміння, навички; фізичні дані та стан здоров'я, працездатність; мораль, мотивація та командна робота; інтелектуальний рівень та творчі здібності; професіоналізм; активність; ресурси робочого часу. Рівень трудового потенціалу залежить насамперед від соціально-економічних, демографічних, кваліфікаційних і професійних чинників, котрі складають певну структуру трудового потенціалу компанії, що складається із рівноправних компонентів. У сучасній вітчизняній і зарубіжній теорії існує низка різноманітних підходів до побудови системи управління персоналом, котрі різняться складом підсистем, загальними принципами їх формування, рівнем розвитку економічної аргументації та ефективністю використання на практиці фінансової діяльності організацій.

В умовах воєнного часу вітчизняні компанії, котрі поступово почали «виходити» із ковідної епохи, опинилися в критичній ситуації, котра була спричинена військовим нападом РФ. Внаслідок невеликих обсягів виробництва, логістичних та збутових проблем, обмеженого фінансування, фізичної втрати майна та необхідності евакуації, методи управління бізнесом суттєво змінилися. У цій загальній зміні робочих процесів компаній важливі зміни в управлінні персоналом, котрі створюють робочі процеси. На перший план вийшли питання виживання компанії, а не розвитку, тому зосередження зусиль на підтримці та утриманні кваліфікованого персоналу є особливо важливим.

У системі управління персоналом повинно бути три види оцінок: оцінка персоналу (результатів роботи) здійснюється на трьох рівнях (разова, тимчасова та тематична); оцінка кадрового обліку та документації (відповідно до норм законодавства, вимог щодо організації документообігу підприємства); оцінка ефективності та стану системи управління персоналом, тобто усіх її підсистем.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ВП «ПОЛІСАН»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ВП «Полісан»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Виробниче підприємство «Полісан» діє на підставі Статуту, затвердженого засновниками та зареєстрованого органами місцевого самоврядування. ТОВ «ВП «Полісан» є одним із головних виробників лакофарбових матеріалів на українському ринку й працює із 2003 року. Підприємство має налагоджену систему збуту продукції на території України та в ближньому і далекому зарубіжжі.

Метою створення компанії було здійснення робіт і послуг, що відповідають суспільним потребам, шляхом відповідної науково-дослідної, виробничої та комерційної діяльності, а також одержання прибутку та реалізація соціально-економічних інтересів засновника, за винятком заборонених законодавством України.

Предмет діяльності ТОВ «ВП «Полісан»:

- виробництво фарб, лаків та аналогічної продукції, герметиків і друкарських фарб;
- виробництво пігментів і барвників;
- виробництво інших хімічних речовин;
- виробництво сухих будівельних сумішей;
- оптова та роздрібна торгівля продовольчими та іншими виробами, товарами, виробничо-технічного призначення;
- монтаж металоконструкцій та будівництво будівель тощо.

Для виробництва лакових виробів компанія використовує тільки новітні технології.

Офіційна адреса ТОВ «ВП «Полісан»: 40000, Україна, м. Суми, вул. Івана Піддубного, б.25.

Підприємство очолює директор – Омелечко Юлія Вікторівна. Щодня вона відправляє свої вказівки безпосередньо в різні відділи, котрі їх опрацьовують і

доносять до виробничих підрозділів. Організаційна структура ТОВ «ВП «Полісан» є лінійно-функціональною. Основою такої структури є принцип розподілу повноважень і відповідальності та вертикальності прийняття рішень. Лінійно-функціональна структура дає право організувати управління за лінійною формулою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам вирішувати відповідні функції управління. Функціональні керівники ТОВ «ВП «Полісан» мають право безпосередньо впливати на керівників. Лінійно-функціональна організація управління ТОВ «ВП «Полісан» дозволяє підприємству бути клієнтоорієнтованим, постійно виробляти якісну продукцію чи послуги, задовольняти стабільний попит і потреби споживачів.

Сьогодні в компанії працює близько 1004 осіб, що на 20,23% більше, ніж у 2021 році (835 осіб).

Головний бухгалтер забезпечує всебічний облік і контроль коштів, вартості товарів і основних засобів, а також своєчасний розгляд подій, пов'язаних із їх рухом. Головний інженер організовує та контролює роботу інженерно-технічного відділу, зокрема: якісне технічне обслуговування виробництва, відповідальність за технічний стан обладнання. В цілому організаційно-управлінські структури господарства повністю відповідають обраному виробничому напрямку та забезпечують нормальний виробничий процес.

Проаналізуємо найважливіші економічні та фінансові показники діяльності ТОВ «ВП «ПОЛІСАН» за 2021-2023 роки на основі балансу та коефіцієнту прибутків і збитків у табл. 2.1.

На основі інформації табл. 2.1 зазначаємо, що чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «ВП «Полісан» збільшився з 588 807 тис. грн. з 2021 року на 785 089 тис. грн. У 2023 році це становить 196 282 тис. грн. збільшується на 33,34%. Вартість реалізованої продукції за останні три роки зросла на 91 млн 513 тис. грн. або 19,65 %. Загальний прибуток ТОВ «ВП «ПОЛІСАН» за звітний період порівняно із 2021 роком зріс майже вдвічі, спостерігався приріст до 104 769 тис. грн. або на 85,04%.

У 2023 році адміністративні витрати та витрати на збут компанії зросли на 4 млн 177 тис. грн. та 64 672 тис. грн. відповідно. Чистий прибуток ТОВ «ВП «Полісан» у 2021-2023 роках зріс на 83 501 тис. грн, або в 9,7 рази.

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники ТОВ «ВП «Полісан»

Показник	Рік			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне (+,-)	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	588 807	686 807	785 089	196 282	33,34
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	8 629	11 831	92 130	83 501	967,68
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	123 205	165 275	227 974	104 769	85,04
Собівартість реалізованої продукції, товарів, робіт, послуг, тис. грн.	465 602	521 532	557 115	91 513	19,65
Витрати на збут, тис. грн.	59 993	100 311	124 665	64 672	107,80
Адміністративні витрати, тис. грн.	12 614	14 532	16 791	4 177	33,11
Інші доходи, тис. грн.	0	163	16	16	-
Інші операційні витрати, тис. грн.	165 714	146 352	49 109	-116 605	-70,37

Аналіз активів організації дуже важливий, оскільки від її структури та розміру залежить об'єм діяльності, соціально-економічний розвиток установи, платоспроможність, ліквідність та фінансова стійкість. При оцінці фінансового стану підприємства в даній роботі проаналізуємо майновий стан підприємства за останні три роки (таблиця 2.2).

Розрахунки в таблиці показують, що загальна вартість нерухомого майна підприємства на кінець 2021 року становила 68 822 тис. грн, за останні 2 роки вона зросла на 40 433 тис. грн. порівняно із 2021 р. Коефіцієнт амортизації описує питому вагу витрат на основні засоби, вилучених із собівартості виробництва в попередні періоди, котра зросла до 28,59 відсотка у 2021 році та до 36,58 відсотка на кінець 2023 року. Коефіцієнт оновлення значно скоротився із 29,88 до 6,26 або на 79,08 %.

Показники майнового стану та ефективності використання основних засобів
ТОВ «ВП «Полісан» за 2021-2023 рр.

Показник	Рік			Абсолютне відхилення	Середній темп росту (приросту), %
	2021	2022	2023		
Загальна сума основних засобів, тис. грн.	68 822	117 578	109 255	40 433	58,75
Коефіцієнт оновлення, %	29,88	40,33	6,26	-23,63	-79,08
Коефіцієнт зносу, %	28,59	27,20	36,58	7,99	27,97
Фондоємкість	0,14	0,19	0,21	0,07	50,00
Фондовіддача	7,18	5,38	110,29	103,11	1436,07

Проаналізуємо результативність функціонування ТОВ «ВП «Полісан» за допомогою розрахованих фінансових показників. Показники ліквідності представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Фінансові показники ліквідності ТОВ «ВП «Полісан» за 2021–2023 рр.

Показник	Нормативне значення	Значення		
		2021	2022	2023
Коефіцієнт ліквідності швидкої	0,7 - 0,8	9,85	4,93	2,97
Коефіцієнт ліквідності поточної	більше 1	32,00	13,91	10,01
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0,2 - 0,35	2,05	1,12	0,79

Проаналізувавши отримані дані, можна констатувати, що всі показники ліквідності значно перевищують норму протягом звітного періоду, але простежується тенденція до зниження.

Коефіцієнт покриття (коефіцієнт поточної ліквідності) є позитивним, це означає, що оборотні активи перевищують поточні зобов'язання і тому підприємство можна вважати таким, що працює успішно. Проте за звітний період, із 2021 по 2023 роки, значення цього показника знизилось на 68,75%, що свідчить про збільшення поточних зобов'язань даного підприємства.

Коефіцієнт швидкої ліквідності (коефіцієнт «лакмусовий папірець»), на відміну від попереднього, враховує якість оборотних активів і є більш жорстким показником ліквідності, оскільки при його розрахунку враховуються найбільш ліквідні оборотні активи (резерви не враховуються). Отримане значення (2,96 у

2023 році) показує, що на кожну гривню поточної заборгованості підприємство має 2,96 грн ліквідних активів. Рівень цього показника вище нормативу.

Хоча показник грошової ліквідності (абсолютної), котрий показує, яку частину короткострокових (поточних) боргів можна погасити негайно, за звітний період знизився на 61,46%, він залишається в межах норми.

Більшість виробничих ресурсів підприємства, в тому числі ТОВ «ВП «Полісан», закупаються у постачальників на підставі укладених договорів. При відправці засобів виробництва постачальник оформляє накладні та розрахунково-платіжні документи (в яких зазначаються номенклатурний номер, найменування, вид, кількість, одиниці виміру, розмір і ставка податку на додану вартість, загальна сума ПДВ, що підлягає до сплати) та податкові накладні.

Кожна компанія, що виробляє лакофарбову продукцію, розподіляє її відповідно до своїх потреб. Деякі продукти використовуються для надання послуг з ремонту, інші продаються та приносять дохід завдяки своїм функціям. Кількість та структуру товарної продукції ТОВ «ВП «Полісан» у 2021-2023 роках наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Обсяг та структура товарної продукції ТОВ «ВП «Полісан»

Види продукції	2021 рік		2022 рік		2023 рік		В середньому за 2021 – 2023 роки	
	виручка, тис. грн.	питома вага, %	виручка, тис. грн.	питома вага, %	виручка, тис. грн.	питома вага, %	виручка, тис. грн.	питома вага, %
Фарби	187762	38,53	238459	41,04	262305	39,82	229509	39,80
Лаки	118129	24,24	138654	23,86	159452	24,21	138745	24,10
Клей	93768	19,24	106577	18,34	124957	18,97	108434	18,85
Шпаклівки	45678	9,37	52530	9,04	60509	9,19	52906	9,20
Антисептики	11450	2,35	13122	2,26	15090	2,29	13221	2,30
Розчинники	12445	2,55	11320	1,95	13018	1,98	12261	2,16
Пігменти	5348	1,10	6150	1,06	7073	1,07	6190	1,08
Інша продукція	12765	2,62	14206	2,45	16337	2,48	14436	2,51
Всього	487345	100,00	581018	100,00	658741	100,00	575701	100,00

Підприємство отримує дохід від реалізованої продукції, що є важливим показником виробничо-господарської діяльності підприємства. Чим більший

обсяг доходу, тим більший прибуток розраховується для кожного дочірнього підприємства. Розрізняють виробничу собівартість продукції та загальну собівартість продукції. Витрати на виробництво включають витрати, пов'язані із її виготовленням. Загальна вартість включає витрати на виробництво, а також адміністративні витрати та витрати на продаж.

Розглянемо докладніше розподіл витрат на виробництво лакофарбової продукції від ТОВ «ВП «Полісан» (табл. 2.5, рис. 2.1).

Таблиця 2.5

Виробничі витрати із виготовлення лакофарбової продукції, тис. грн.

Показники Рік	Прямі витрати на оплату праці		Прямі матеріальні витрати		Інші прямі та загальновиробничі витрати		Витрати – всього	
	сума витрат тис. грн.	питома вага, %	сума витрат тис. грн.	питома вага, %	сума витрат тис. грн.	питома вага, %	сума витрат тис. грн.	питома вага, %
2021	36238	6,18	330465	56,36	219647	37,46	586347	100
2022	46203	7,47	365778	59,13	206516	33,39	618494	100
2023	50471	8,23	357276	58,26	205499	33,51	613244	100

У структурі витрат на виробництво і реалізацію лакофарбової продукції найбільшу частину складають матеріальні витрати. Зокрема, частка прямих матеріальних витрат була найбільшою у 2022 році – 59,13%, або 365 778 тис. грн. Простежується збільшення частки прямих витрат на оплату праці із 6,18% (або 36 238 тис. грн) у 2021 році до 8,23% (або 50 471 тис. грн) у 2023 році. Прямі та загальні виробничі витрати скоротилися і у 2023 р. становили 205 499 тис. грн., до 219 647 тис. грн. у 2021 р.

Отже, як показано на рис. 2.1, витрати на виробництво та продаж загальних лакофарбових виробів компанії зростають. Проте на досліджуваному підприємстві зростає обсяг продажів та виведення на ринок нової продукції, розширення асортименту та рентабельність реалізації лакофарбової продукції.

Показник рентабельності, котрий створює залежність між сумою прибутку та сумою інвестованого капіталу, може бути використаний у процесі

прогнозування прибутку. Процес прогнозування порівнює зроблені та очікувані інвестиції із вигодами від цих інвестицій. Розрахунковий результат базується на рівні прибутковості попередніх періодів з урахуванням очікуваного розвитку подій.

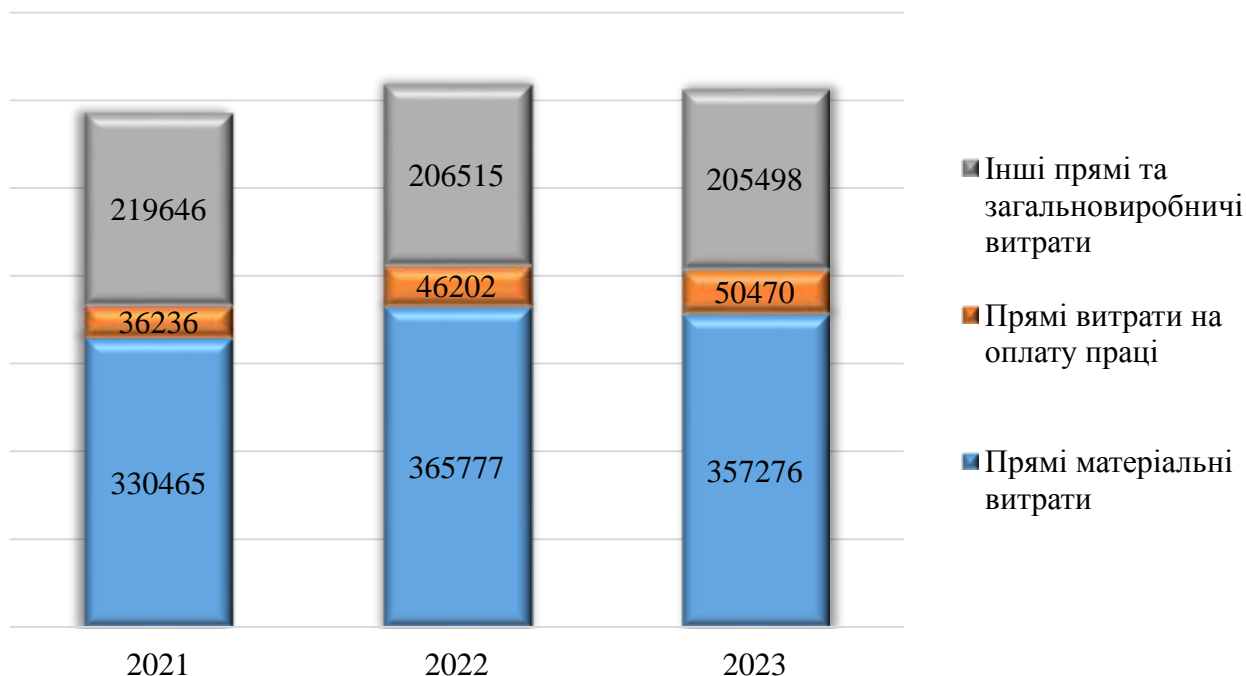


Рис. 2.1. Виробничі витрати із виготовлення лакофарбової продукції на ТОВ «ВП «Полісан», тис. грн.

Динаміка рівня рентабельності та собівартості виробництва лакофарбової продукції представлено на рис. 2.2.

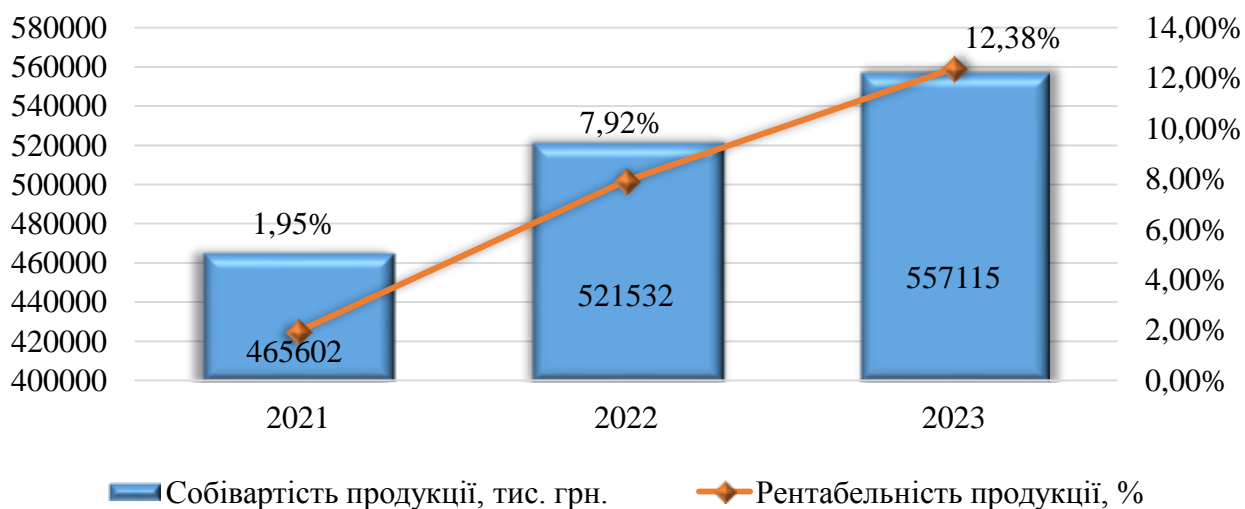


Рис. 2.2. Динаміка собівартості та рівня рентабельності виготовлення лакофарбової продукції на ТОВ «ВП «Полісан»

Як бачимо на рис 2.2, рівень рентабельності виробництва лакофарбової продукції знаходиться на достатньому рівні – 12,38% у 2023 р. Зростання собівартості лакофарбової продукції майже пропорційне рентабельності.

Таким чином, на сьогоднішній день виробничі ресурси ТОВ «ВП «Полісан» є об'єктивною необхідністю через закономірність матеріальних потоків із джерел їх надходження. Наявні засоби виробництва, з одного боку, забезпечують постійність, безперервність і ритмічність діяльності підприємства і гарантують його фінансову безпеку, а з іншого боку, засоби виробництва вимагають значних капіталовкладень, гарантуючи тим самим точність управлінських рішень, що залежить від внутрішнього контролю (аудиту) та бухгалтерського обліку, а також від мінімізації витрат, що сприймається як максимізація прибутку.

Наявність виробничих ресурсів підприємства може бути розрахована як із конкретної дати, так і в середньому за минулий і звітний періоди. Розмір виробничих запасів на дату закриття визначається безпосередньо за даними балансу, а точніше за даними синтетичного та аналітичного обліку. У таблиці 2.6 наведено забезпеченість виробничими ресурсами ТОВ ВП «Полісан», а на рисунку 2.3 – динаміку їх складу.

Таблиця 2.6

Наявність виробничих запасів на ТОВ «ВП «Полісан», тис. грн.

Склад виробничих запасів	Рік			Абсолютне відхилення	Середній темп росту (приросту), %
	2021	2022	2023		
Сировина і матеріали	15233,02	14837,37	19403,74	4170,72	27,38
Тара і тарні матеріали	10981,53	12120,09	13705,76	2724,23	24,81
Запасні частини	25294,70	26006,47	21425,97	-3868,73	-15,29
Паливно-мастильні матеріали	26476,73	27965,51	26676,42	199,69	0,75
Інші матеріали	4774,72	6219,10	6737,91	1963,19	41,12
Пакувальні матеріали	16044,20	16422,07	18405,18	2360,98	14,72
Комплектуючі матеріали	12690,10	13436,59	15586,06	2895,96	22,82
Разом	111495,00	117007,12	121941,03	10446,03	9,37

Згідно таблиці, у 2023 році порівняно із 2021 роком на досліджуваному підприємстві спостерігається тенденція зростання всіх складових виробничих ресурсів. Найбільший приріст у «Сировині та матеріалах» – 4170,72 тис. грн. або 27,39% та «Тара та пакувальні матеріали» - 2724,23 тис. грн. збільшується на 24,82%. Слід зазначити, що зростання цих складових повинно бути обґрунтоване межами виробничо-господарської діяльності підприємства, інакше підприємство втрачає ефективну платоспроможність.

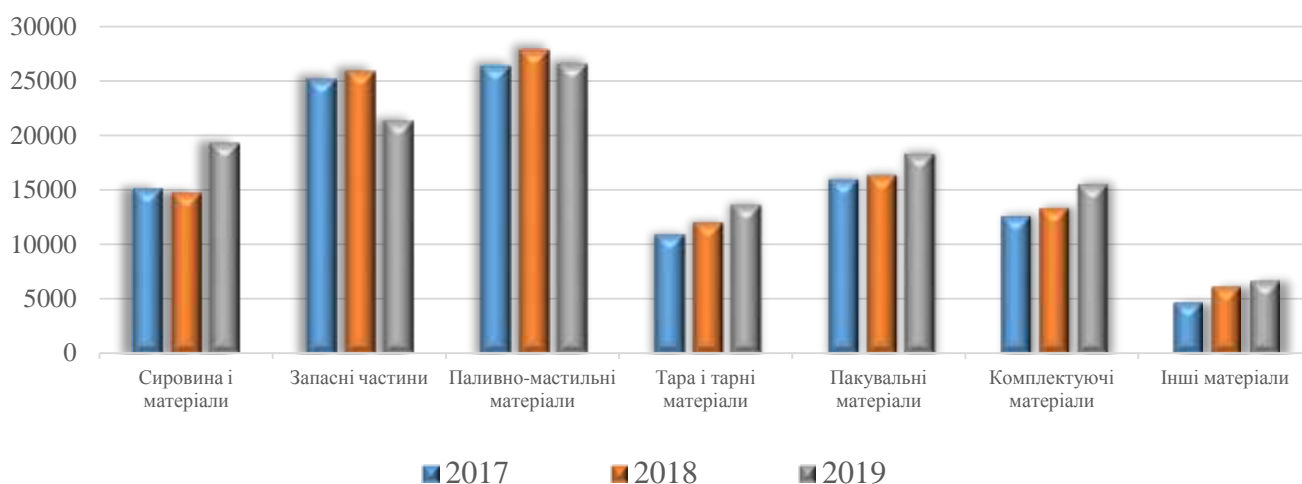


Рис. 2.3. Забезпеченість виробничими запасами підприємства, тис. грн.

Наступним кроком проведемо аналіз динаміки частки виробничих запасів досліджуваного підприємства в загальній сумі оборотних активів. Для цього ми підготували аналітичну таблицю 2.7. З таблиці можна зробити висновок, що частка виробничих запасів змінюється, так у 2021 році виробничі запаси становили 36,29%, у 2022 році - 31,24% і вже у 2023 році - 26,77%, або на 9,52% менше, ніж у 2021 році. При цьому визначено приріст питомої ваги коштів у загальному обсязі оборотних коштів підприємства. В майбутньому ми вважаємо необхідним звернути особливу увагу на моніторинг вартості оборотних активів, враховуючи, що вони впливають на платоспроможність підприємства.

Оборотність виробничих ресурсів підприємства зумовлює планомірне їх перетворення в готову продукцію, продаж і купівлю нових виробничих ресурсів, необхідних для продовження виробничого процесу. Чим швидше обертаються ресурси, тим менше потрібно запасів для виробництва того самого обсягу

продукції. Простежимо цикл виробничих ресурсів ТОВ «ВП «Полісан» за останні три роки.

Таблиця 2.7

Показники складу та структури матеріальних оборотних активів

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Оборотні активи, в т. ч.:	307214	100	374517	100	455462	100	148248	48,26
Запаси всього, в т. ч.:	212691	69,23	242027	64,62	320863	70,45	108172	50,86
Виробничі запаси, в т. ч.:	111496	36,29	117007	31,24	121942	26,77	10446	9,37
Запасні частини	25295,70	8,23	26006,45	6,94	21426,97	4,70	-3868,7	-15,29
Сировина і матеріали	15234,02	4,96	14837,35	3,96	19404,74	4,26	4170,72	27,38
Тара і тарні матеріали	10982,53	3,57	12120,07	3,24	13706,75	3,01	2724,23	24,81
Паливно-мастильні матеріали	26477,73	8,62	27965,50	7,47	26677,42	5,86	199,69	0,75
Комплектуючі матеріали	12691,09	4,13	13436,57	3,59	15587,06	3,42	2895,96	22,82
Пакувальні матеріали	16045,20	5,22	16422,06	4,38	18406,17	4,04	2360,98	14,72
Інші матеріали	4775,72	1,55	6219,08	1,66	6738,90	1,48	1963,19	41,12

За даними таблиці 2.8 можна зробити такі висновки:

– у 2021 році показник «чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)» становив 588 807 тис. грн. і постійно зростає до 785 089 тис. грн. у 2023 році – всього на 33,34%;

– показник «Середньорічний обсяг виробничих запасів» за три роки також мав тенденцію до поступового зростання, із 111 495 тис. грн. у 2021 році до 121 941 тис. грн. у 2023 році або 10 446 тис. грн. (9,37%);

– особливу увагу слід звернути на значення коефіцієнта оборотності, котрий характеризується збільшенням оборотності на 1,16 порівняно із попереднім 2022 роком. Тобто фактично зросла кількість оборотів засобів виробництва. Дослідження часу циклу виробничого ресурсу показало, що у 2023 році порівняно із 2021 роком цей цикл зменшено на 4,75 доби, що позитивно впливає на загальний ресурсний цикл;

– значення – показника «Коефіцієнт закріпленості виробничих запасів» дозволяє побачити, що у 2023 році порівняно із 2021 роком зменшився розмір

середнього залишку виробничих запасів, котрий відповідає одній гривні обороту продукції. Він становив 0,02 бали, що означає покращення кругообігу виробничих ресурсів протягом звітного року.

Таблиця 2.8

Оборотність виробничих запасів на ТОВ «ВП «Полісан» у 2021-2023 роках

Показники	Рік			Абсолютне відхилення	Середній темп росту (приросту), %
	2021	2022	2023		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	588 807	686 807	785 089	196 282	33,34
Середньорічний обсяг виробничих запасів, тис. грн	111495	117007	121941	10 446	9,37
Тривалість обороту виробничих запасів, дні	26,17	23,74	21,42	-4,75	-18,15
Коефіцієнт обертання виробничих запасів, оберти	5,28	5,87	6,44	1,16	21,91
Коефіцієнт закріплення виробничих запасів	0,07	0,06	0,05	-0,02	-28,57

Для зростання результативності використання виробничих запасів компанії потрібно оцінювати використання виробничих ресурсів на підприємстві, аналізувати тенденції у складі виробничих ресурсів, виконувати план залежно від їх рівня, розраховувати вплив факторів на їх зростання, визначати показники, що характеризують ефективність використання даного виду ресурсів, цінність продукту, ефективність операцій і значення. Аналіз ефективності використання виробничих ресурсів ТОВ «ВП «Полісан» за 2021-2023 роки показав стабільний розвиток. Тобто підприємство може забезпечити безперервне виробництво та збільшити розмір прибутку підприємства. Правильна організація аналізу виробничих ресурсів дає можливість виявити несприятливі ділянки процесу забезпечення і виробництва ресурсів підприємства.

Тому ТОВ «ВП «Полісан» є прибутковим бізнесом. Основні економічні показники мають тенденцію до зростання. що позитивно позначається на фінансовому становищі підприємства і дозволяє йому досягти значних прибутків. За останні роки оборот компанії збільшився завдяки збільшенню

пропозицій послуг. Інтенсивно та ефективно використовуються всі можливі ресурси (матеріальні, трудові, нематеріальні, технічні, фінансові).

2.2. Аналіз стану управління персоналом підприємства

Органами управління ТОВ «ВП «Полісан» є (рис. 2.4): загальні збори акціонерів, наглядова рада, генеральний директор. Вищим органом управління ТОВ «ВП «Полісан» є загальні збори.

Збори акціонерів мають повноваження приймати рішення з усіх питань, що стосуються діяльності підприємства. Рада директорів є органом, котрий забезпечує захист прав акціонерів і регулює діяльність генерального директора в межах повноважень, визначених цим внутрішнім положенням. Наглядова рада обирається строком на три роки із числа фізичних та юридичних осіб у складі трьох осіб - акціонерів. Генеральний директор Товариства здійснює керівництво його поточною діяльністю. Генеральний директор є підзвітним загальним зборам акціонерів та Наглядовій раді, організовує виконання їх рішень. Генеральний директор призначається за рішенням Наглядової ради у складі трьох осіб строком на 1 рік.

Організаційна структура ТОВ «ВП «Полісан» є лінійно-функціональною. Основою такої структури є принцип розподілу повноважень й відповідальності та вертикальності прийняття рішень. Лінійно-функціональна структура дає право організувати управління за лінійною формулою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам вирішувати відповідні функції управління. Функціональні керівники ТОВ «ВП «Полісан» мають право безпосереднього впливу на виконавців.

ТОВ «ВП «Полісан» щороку має скликати загальні збори. Самі загальні збори потрібно провести не пізніше 30 квітня наступного за звітним роком. Послідовно включаються до порядку денного річних загальних зборів такі питання: підведення підсумків та прийняття рішень за результатами опрацювання звіту наглядової ради, річного звіту, затвердження звіту ревізійної

комісії, звіт генерального директора. Усі інші Загальні збори, окрім річних, є позачерговими.

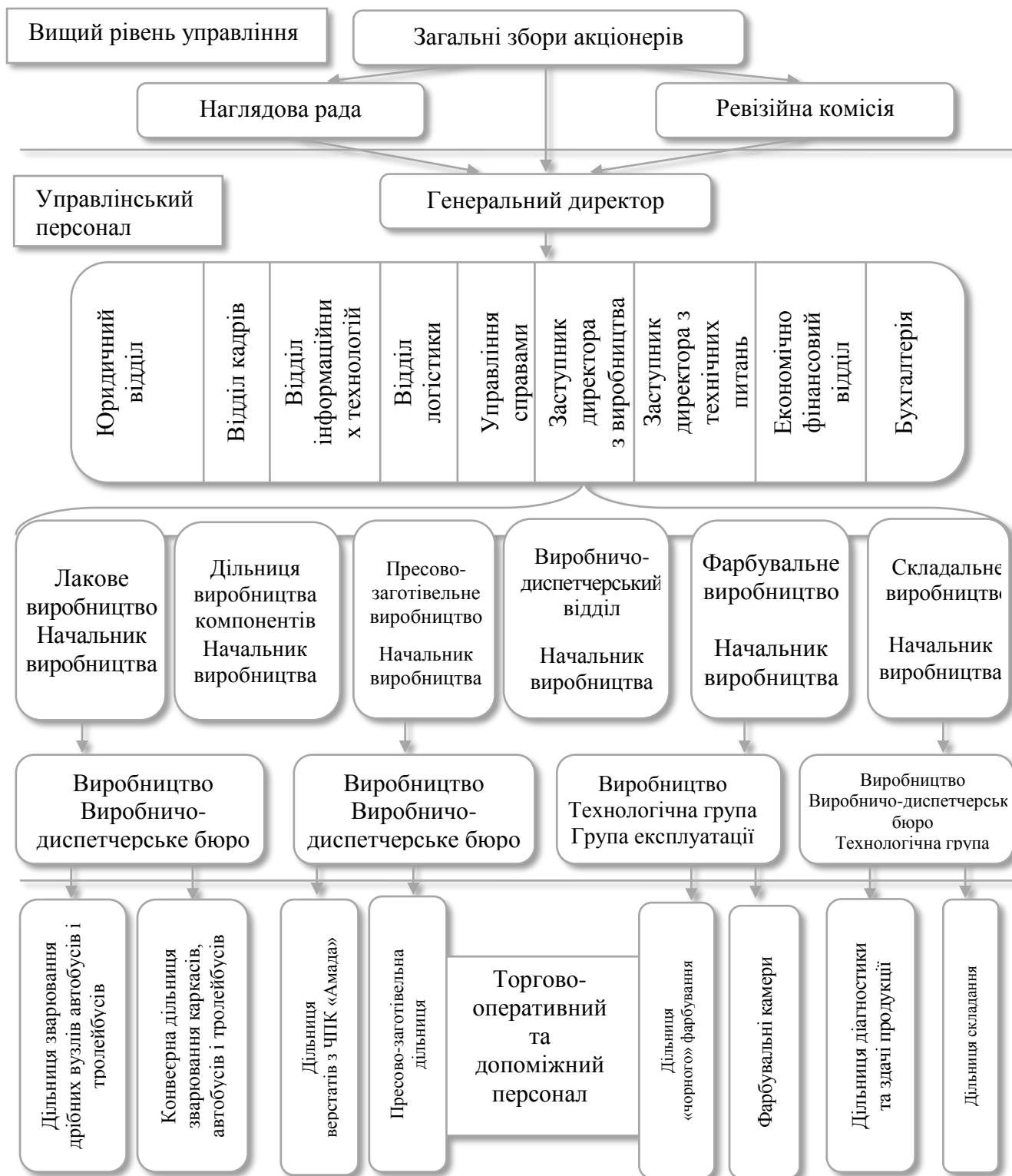


Рис. 2.4. Організаційна структура ТОВ «ВП «ПОЛІСАН»

Характеристика органів управління ТОВ «ВП «Полісан»

Параметри органів управління	Органи управління		
	Загальні збори акціонерів	Ревізійна комісія	Наглядова рада
1. Тип органу управління	Вищий орган управління товариством	Орган контролю	Управління товариством
2. Компетенція	Вирішує питання, визначені статутом підприємства (п. 9.2.12 – 31 запитання)	Контроль за діяльністю керівника підприємства та результатами річних звітів і балансів	Прийняття рішень із питань, передбачених статутом товариства (п. 9.3.3 – 30 питань)
3. Склад членів органу	Всі учасники компанії	Кількість учасників товариства має бути не менше 3 осіб	Учасники товариства у кількості не менше 5-х осіб
4. Спосіб прийняття рішення	колегіальний	колегіальний	Колегіальний
5. Розподіл голосів	Кількість голосів кожного учасника пропорційна його частці у статутному капіталі	Кожен член ревізійної комісії має один голос	Кожен член наглядової ради має один голос
6. Умови прийняття рішення	Більшість голосів (>50% голосів учасників)	Більшість голосів (>50% усіх голосів)	Більшість голосів присутніх
7. Умови повноважності зборів органу управління	Учасники, котрі набрали понад 60% голосів	Ревізійна комісія у складі не менше ніж 7 осіб	Присутність не <3 членів наглядової ради
8. Частота роботи	Не рідше одного разу на рік, додатково - на вимогу акціонерів товариства (які володіють більше ніж 10% простих акцій товариства), генерального директора товариства, ревізійної комісії.	Перевірки проводяться за розпорядженням зборів учасників, за власною ініціативою або на вимогу членів товариства, результати перевірок доводяться до вищого органу товариства	За необхідності, але не менше як один раз на квартал, позачергово - на вимогу Голови або члена наглядової ради
9. Порядок формування	Створюється відповідно до статуту	Створюється зборами учасників товариства	Створюється зборами учасників товариства

Для здійснення перевірки фінансово-господарської діяльності Загальні збори обирають ревізійну комісію. Ревізійна комісія контролює фінансову діяльність генерального директора. Члени ревізійної комісії обираються виключно за методикою сукупне право голосу протягом 3 років за кількістю цивільних юридичних осіб або за кількістю акціонерів юридичних осіб - 3 особи. Голова ревізійної комісії обирається членами ревізійної комісії зі свого складу простою більшістю від загального складу ревізійної комісії.

Наглядова рада є органом, що здійснює захист прав акціонерів та регулює діяльність генерального директора в рамках повноважень, визначених статутом

ТОВ «ВП «Полісан». Правила внутрішнього розпорядку, посадові оклади та відповідальність членів наглядової ради визначаються законодавством, правилами внутрішнього розпорядку ТОВ «ВП «Полісан», регламентом наглядової ради та цивільним законодавством або трудовим договором, укладеним із Членом Наглядової ради. Такий договір або угода підписується від імені товариства генеральним директором або іншою уповноваженою загальними зборами особою на умовах, затверджених рішенням загальних зборів.

Результат впливу зі сторони ТОВ «ВП «Полісан» на різні складові трудових ресурсів суттєво різняться. Використовуючи механізми кадрового планування та маркетингу, створюючи корпоративне правове поле та виплачуючи гідну матеріальну винагороду залежно від посади працівника, компанія забезпечує формування трудового потенціалу, працює та впливає на ефективність персоналу, певний статус, залежно від віку, статі та соціального статусу працівника, впливає на їхню соціально-демографічну частку.

Забезпечуючи ефективну організацію праці та комфортні умови праці, підприємство створює умови для збереження здоров'я, працездатності та витривалості працівника, тобто підвищення ефективності психофізіологічного потенціалу персоналу. ТОВ «ВП «Полісан», створюючи систему професійних вимог відповідно до вимог посади та кваліфікації працівника, та використовуючи інструменти оцінки, навчання, розвитку та управління службово-професійним потенціалом формує ефективність роботи працівника на певній посаді, її вдосконалення, тобто розвиток професійної частини потенціалу працівника (рівень навчання, професійні навички, здібності).

Однією із найважливіших передумов ефективного кадрового забезпечення є постійний склад працівників, що пояснюється індивідуалізацією роботи експертів. Сьогодні на підприємстві працює приблизно 1004 осіб. Для аналізу руху робочої сили на підприємстві розглянемо дані табл. 2.10.

Заробітна плата є частиною соціально-трудоких відносин між роботодавцем і працівниками і багато в чому визначає результат їх взаємодії.

Сучасний фонд оплати праці підприємства формується насамперед на основі економічних досягнень трудового колективу і зазвичай поділяється на декілька частин:

- фонд основної заробітної плати;
- фонд додаткової заробітної плати або матеріального стимулювання;
- фонд інших грошових ресурсів, що забезпечує реалізацію основних заходів соціальної політики підприємства.

Таблиця 2.10

Динаміка кількості працівників ТОВ «ВП «Полісан»

Показники	Рік			Відхилення	
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	У 2022 році	У 2023 році
Прийнято штатних працівників	293	174	193	-119	293
у тому числі на новостворені робочі місця	20	44	122	24	20
Вибуло штатних працівників	377	167	196	-210	377
у тому числі з причин : змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення чисельності або штату працівників)	3	1	2	-2	3
плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни)	332	166	194	-166	332
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	835	872	1004	37	835

Працівникам ТОВ «ВП «Полісан» щомісяця виплачується заробітна плата, розмір якої визначається засновниками згідно з умовами договорів, укладених між ними та керівником підприємства, а також заохочення, розмір і оплата яких визначається керівництвом. Керівники, спеціалісти та службовці отримують оплату праці за встановленими розмірами, згідно з посадовими окладами, встановлених відповідно до систем посадових окладів, передбачених колективним договором, відповідно до галузевої тарифної угоди.

Аналіз використання фонду оплати праці за складовими: на основі інформації табл. 2.11 основної та додаткової заробітної плати.

Як видно із табл. 2.11, динаміка додаткової заробітної плати є вищою за динаміку основної заробітної плати, що зумовлено підвищенням заробітної

плати за невідпрацьований час. Як правило, працівникам встановлюються додаткові винагороди за збільшення обсягу робіт і суміщення професій, що призводить до збільшення навантаження і може призвести до зниження якості виконуваної роботи.

За останні три роки працівникам проведено індексацію заробітної плати, у 2021 році вона становила 2641,9 тис. грн, а з 1 січня 2024 року – 72,0 тис. грн. Як бачимо, систематичні премії та винагороди складають значну частину додаткової заробітної плати, тож у 2022-2023 роках вони склали 7860,3 тис. грн та 7370,4 тис. грн, або 67 % від загальної суми додаткової заробітної плати.

Таблиця 2.11

Складові фонду оплати праці штатних працівників, тис. грн.

Показники	Рік			Відхилення	
	2021	2022	2023	від 2021 року	від 2022 року
Фонд оплати праці штатних працівників	21803,6	34290,1	46733,2	12486,5	12443,1
Фонд основної заробітної плати	15919,5	21828,2	26338,0	5908,7	4509,8
Фонд додаткової заробітної плати	5499	11717,2	16851,5	6218,2	5134,3
у тому числі:					
надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	807,3	832,5	6320,8	25,2	5488,3
премії та винагороди, що носять систематичний характер	-	7860,3	7370,4	-	-489,9
виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	2641,9	390,8	72,0	-2251,1	-318,8
компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати	385,1	-	-	-	-
Заохочувальні та компенсаційні виплати	-	744,7	3543,7	-	2799
у тому числі:					
матеріальна допомога	-	-	-	-	-
соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	154,2	172,0	582,0	17,8	410
Оплата за невідпрацьований час	1655,8	2603,0	3019,6	947,2	416,6

Усі функції управління персоналом ТОВ «ВП «Полісан» тісно пов'язані між собою і в сукупності утворюють процес управління персоналом, метою якого є підвищення ефективності та інноваційності діяльності співробітників.

Розглянемо докладніше виконання функцій управління трудовими ресурсами ТОВ «ВП «Полісан» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Оцінка виконання функцій управління трудовими ресурсами
ТОВ «ВП «Полісан»

Види функцій	Особливості здійснення діяльності	Виконавці
1. Кадрове планування	Результатом процесу кадрового планування ТОВ «ВП «Полісан» є визначення його основних напрямків, а саме: кадрове планування, формування структури персоналу; підбір, координація, атестація персоналу; навчання, управління діловою кар'єрою; мотивація та ентузіазм персоналу спонукають працівника ефективно працювати в компанії та прагнути до максимально можливої відданості.	Директор, Менеджер відділу кадрів, керівники структурних підрозділів.
2. Організація роботи	За допомогою цієї функції можна розробити внутрішні правила, положення, робочі інструкції, стандарти, норми поведінки організації та забезпечити їх виконання. Ця функція працює в організаційних відносинах для досягнення певних цілей, забезпечує ефективне та якісне виконання.	відділ кадрів, начальники відділів, керівники виробництва
3. Координація трудових ресурсів	ТОВ «ВП «Полісан» дозволяє більш ефективно використовувати наявні трудові ресурси	відділ кадрів, координатор, інформаційні системи
4. Мотивація	управління мотивацією трудової поведінки, стандартизація і ціноутворення трудових процесів, розвиток систем оплати праці, розвиток форм участі трудових ресурсів у прибутку і капіталі та форм морального заохочення персоналу, нормативно-методичної організації системи управління трудовими ресурсами	Директор та його помічник, бухгалтерія
5. Нагляд за трудовою діяльністю колективу	атестація персоналу, за якою можна визначити рівень професійної підготовки та відповідність працівника виконуваний роботі; оцінка персоналу – керівник здійснює її шляхом визначення сильних і слабких сторін співробітника, його особистої ефективності, відповідності загальним цілям і методам діяльності організації; вступний контроль, тобто оцінка відповідності кандидата посаді, на яку він претендує	Керівник, спеціальна комісія, відділ кадрів

На відміну від планування матеріальних факторів виробництва, планування персоналу є найбільш складним. Це пояснюється тим, що кожен член трудового колективу ТОВ «ВП «Полісан» має індивідуальні особливості, риси характеру та потенційні можливості працевлаштування. Відділ кадрів

пропонує, координує, затверджує та несе відповідальність за виконання стратегічних кадрових планів. Лінійні керівники беруть участь в узгодженні планів роботи із персоналом і їх реалізації після затвердження. При кадровому плануванні в першу чергу вивчався наявний персонал ТОВ «ВП «Полісан» та його майбутні потреби.

Наступним кроком є розробка програми управління персоналом із трьох частин. Перша частина – це таблиця про необхідність найму додаткового персоналу певної кваліфікації. Другий розділ містить перелік заходів для задоволення потреби. У третьому розділі відображається обсяг фінансових ресурсів, необхідних для виконання запланованих заходів, а також обґрунтування ефективності цих витрат.

Оскільки робота в ТОВ «ВП «Полісан» виконується людьми, важливою частиною управлінської функції є організація, тобто визначення того, хто має виконувати кожне конкретне завдання та скільки людей делегувати. Відповідно керівник підбирає людей для конкретної роботи, розпоряджає окремим особам завдання та повноваження або навіть право використання матеріальних і людських ресурсів компанії. Під організацією в ТОВ «ВП «Полісан» розуміється створення певної структури для виконання завдань із сукупності елементів: робота, певні завдання за планом досягнення мети.

Для того, щоб керувати потенціалом трудового колективу, необхідно створити умови для мотивації праці, котра діє на підсвідомому рівні кожної людини і будь-якого керівника, тобто заохочення. В управлінні персоналом ТОВ «ВП «Полісан ВП» використовує різноманітні мотиви, включаючи заробітну плату, можливість кар'єрного розвитку та пільги.

На практиці ТОВ «ВП «Полісан» застосовує організаційно-кадровий аудит, метою якого є вирішення питання ефективного використання кадрового потенціалу та створення умов для командної роботи. Найважливішими процесами управління персоналом, котрі необхідно переглянути, є: планування персоналу; підбір персоналу; розробка системи заохочення; адаптація персоналу; розвиток персоналу; оцінка ефективності праці робочої сили;

мобільність персоналу; навчання менеджменту; моніторинг соціально-психологічної ситуації в організації та організації спілкування.

Функції управління персоналом ТОВ «ВП «Полісан» тісно взаємопов'язані і в сукупності утворюють єдиний процес управління персоналом, метою якого є підвищення ефективності та інноваційності діяльності співробітників. Разом з тим в основі розвитку управління трудовими ресурсами на ТОВ «ВП «Полісан» лежить цілеспрямована діяльність, спрямована на застосування нових, більш ефективних методів управління працею. Відповідно, в сучасних умовах персонал повинен бути високоосвіченим, мати високий рівень загальної культури, стратегічного мислення та підготовки.

Тому основним завданням досліджуваного підприємства є створення, захист і використання трудового потенціалу, своєчасний і постійний моніторинг наявного економічно активного населення методами прогнозування та виявлення резервів серед непрацевдатного населення. Подальші кроки в цьому напрямку мають бути зосереджені на розвитку системи безперервної освіти і, виходячи з цього, створення механізму підготовки та використання трудового потенціалу підприємства, що дозволить підвищити якість трудового потенціалу. Розробка та впровадження наукового підходу до процесу розвитку кадрового потенціалу, їх використання дає можливість обґрунтувати кількісні зміни в структурі персоналу та якісно підтвердити розроблені тенденції.

2.3. Дослідження факторів впливу на функціонування системи управління персоналом ТОВ «ВП «Полісан»

На систему управління трудовими ресурсами ТОВ «ВП «Полісан» впливає декілька факторів різного порядку. Ці фактори прямо чи опосередковано, із різною інтенсивністю, впливають на результати функціонування усього підприємства, а також на результати праці працівників усіх рівнів організації. Виокремлюють кілька ключових факторів:

- комерційна стратегія компанії в ринкових умовах господарювання;

- ієрархічна структура компанії - тут найважливішими засобами впливу є підпорядкування, метод адміністративного стимулювання і контролю за розподілом матеріальних благ;

- спільні цінності, соціальні норми та стандарти поведінки, розроблені суспільством, підприємствами та робочими групами, котрі регулюють поведінку індивідів і змушують їх поводитися певним чином без зовнішніх обмежень.

Перераховані вище фактори, котрі мають безпосередній вплив на управління персоналом підприємств, є надзвичайно різними поняттями, проте рідко використовуються окремо один від одного в професійному житті.

Щодо кадрового планування, перспективного плану немає. Як правило, при звільненні працівника з роботи організується конкурс на заміщення вакантної посади. Пошук кандидатів зазвичай починається в ЗМІ та серед співробітників. Отже, для пошуку кандидатів використовуються як зовнішні, так і внутрішні джерела.

Підбір персоналу є одним із головних напрямів діяльності ТОВ «ВП «Полісан». А саме від якості відібраного персоналу залежить ефективність роботи компанії та використання всіх інших ресурсів. Ось чому помилки під час підбору персоналу – це марна трата грошей, тоді як хороший підбір персоналу – це хороша інвестиція.

Ефективність системи мотиваційних механізмів ТОВ «ВП «Полісан» на підприємстві визначали за показниками темпів зростання виробництва та зростання заробітної плати працівників (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Співвідношення темпів приросту виробітку та темпів приросту заробітної плати працівників ТОВ «ВП «Полісан» у 2021 - 2023 рр.

Найменування показників	Значення показників за роками		
	2021	2022	2023
Темп приросту виробітку, %	X	25,7	34,4
Темп приросту заробітної плати, %	X	5,2	23,7
Коефіцієнт співвідношення темпів приросту виробітку та заробітної плати	X	4,97	1,45

Коефіцієнт співставлення темпів приросту заробітної плати та виробітку у 2022 році складає 4,97, що свідчить про те, що заробітна плата у 2022 році підвищувалась менш швидкими темпами, ніж виробіток, що вказує на достатню ефективність роботи персоналу. Вже у 2023 році темпи зростання виробництва зросли на 34,4%, а заробітної плати – на 23,7%.

Ефективність фонду оплати праці оцінюємо за показниками заробітної плати та рентабельності (табл. 2.14).

Зарплатовіддача характеризує фінансову ефективність використання коштів, призначених на виплату заробітної плати працівникам, тобто здатність фонду заробітної плати генерувати дохід на 1 грн. заробітної плати припадає 29,7 грн. обсягу виробництва, що є середнім показником по галузі. Зростання індексу на 14,1 пункти у 2021 році свідчить про покращення ситуації в компанії.

Таблиця 2.14

Аналіз показників ефективності використання фонду заробітної плати
ТОВ «ВП «Полісан»

Показник	2021	2022	2023	Відхилення, +/- 2020/2019	Відхилення, +/- 2021/2020
Зарплатовіддача	15,9	15,6	29,7	-0,3	14,1
Питома вага заробітної плати в загальній сумі втрат виробництва	7,1	7,9	6,8	0,8	-1,1
Питома вага заробітної плати в об'ємі товарної продукції	7,2	7,3	4,6	0,1	-2,7
Рівень рентабельності оплати праці	-148	126	573	274	447

Показник рентабельності оплати праці також показує, що в ТОВ «ВП «Полісан» у 2021 році він позитивний і на кінець 2021 року 573%. Незважаючи на те, що система винагороди та заохочення персоналу в компанії досить ефективна, проблеми в цьому напрямку залишаються.

Проблема ефективності управління персоналом ТОВ «ВП «Полісан» полягає в наступному:

- недостатньо кадрів – дефіцит робочої сили особливо гостро відчувається в періоди відпусток, хвороби та відпочинку;

- вікові обмеження – звичайно, вікові обмеження мають багато переваг (менш схильні до хвороб, енергійні, неодружені) і багато недоліків. Цей тип відбору виключає досвідчених кандидатів. Освіта та навички часто не замінюють досвіду;

- деякі робочі групи не мають вихідних;

- ініціатива співробітників не цінується.

Мотивація – це процес, у якому людей спонукають діяти для досягнення цілей організації.

Мотивація праці – це прагнення працівника задовольнити свої потреби за допомогою праці. Коли працівники не мотивовані, бажання досягти максимальних результатів мінімальне.

Деякі робочі групи не користуються такими бонусами як додаткові відпустки. Це також пов'язано із нестачею персоналу та низькими зарплатами. Ці групи включають основний обслуговуючий персонал (прибиральники, деякі посади служби безпеки та інші).

Одним із головних завдань системи управління персоналом є створення організаційної культури, котра об'єднує працівників і забезпечує їхню готовність підтримувати дії керівництва для досягнення цілей компанії. Система управління персоналом ТОВ «ВП «Полісан» та її основні напрямки офіційно визначені такими документами, як накази, положення, інструкції із основної діяльності.

Основною метою системи управління персоналом є забезпечення ефективності роботи ТОВ «ВП «Полісан», підтримка гнучкості та динамічності його розвитку. Досягнення основної мети здійснюється шляхом оновлення та підтримки якісного та чисельного складу персоналу, забезпечення оптимального балансу процесів його розвитку відповідно до місії підприємства, вимог чинного законодавства та стану ринку праці.

У воєнний час однією із вимог системи управління персоналом є зростання або хоча б збереження продуктивності праці. Війна може створювати різні перешкоди, але результативне управління персоналом дає змогу максимально продуктивно працювати навіть в складних умовах. Гнучкість – ще одна важлива риса системи управління персоналом. У часи, коли ситуація повсякчасно міняється під час війни, необхідно бути гнучким у вирішенні проблем і адаптуватися до нових вимог. Гнучкість дає змогу миттєво реагувати на зміни та відшукувати оптимальні рішення для забезпечення результативності.

Економіка також дуже важлива під час війни. Економічне управління персоналом значить оптимізацію витрат на персонал та результативне використання ресурсів. Це особливо важливо під час економічної кризи, коли бізнес повинен знайти способи якісного використання власних ресурсів. Крім того, важливо, щоб організаційні та державні заходи реалізовувалися юридично бездоганно та грамотно. Це означає, що управління персоналом має відповідати встановленим правилам і законодавству. Ретельне планування, організація праці, мотивація працівників, контроль і регулювання діяльності особового складу є важливими деталями дієвого управління персоналом у військових умовах [68].

Зміни до українського трудового законодавства покликані допомогти компаніям керувати персоналом у нових реаліях. Приміром, Закон від 15 березня 2022 року «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану в Україні» містить положення, котрі в основному поширюються під час воєнного стану на працівників усіх підприємств, незалежно від форми підприємства, форми власності, виду діяльності і приналежності до галузі. Цей закон регулює питання укладення, припинення та розірвання трудових договорів, тривалості робочого часу, оплати праці, відпусток, вихідних днів в умовах воєнного стану та діяльності профспілок.

Також важливо звернути увагу на Закон України «Про внесення змін до деяких законів щодо оптимізації трудових відносин в Україні», котрий набув

чинності 19.07.2022 року. У коментарях до вказаних законів містяться роз'яснення кожного нового або зміненого розділу трудового законодавства, що дає змогу роботодавцям приймати дієві рішення та миттєво реагувати на зміни. Діюче законодавство про трудові відносини, а також його роз'яснення дозволяють оперативно запроваджувати антикризові заходи та адаптаційні заходи на робочому місці навіть в умовах воєнного стану. Роботодавці розуміють потребу поетапного відновлення та підтримки діяльності бізнесу [10]. Найсуттєвіші зміни трудового законодавства, котрі набули чинності 24 лютого 2022 року, наведено у додатку А.

Основні пріоритети та зміни у деяких питаннях управління персоналом під час воєнного стану зводяться до підтримки співробітників та адаптації до нових реалій. Відповідно до результатів досліджень, проведених компанією «Делойт Україна» та Американською торговельною палатою, найважливіше – це контролювати навантаження на співробітників, підтримувати їх і перевіряти рівень укомплектованості. Підприємства розуміють, наскільки важливо надавати підтримку та допомогу своїм співробітникам. Це може включати різні заходи, такі як гнучкий графік роботи та додаткові ресурси, надання консультаційних послуг, щоб допомогти працівникам впоратися із невизначеністю та стресом. Розглядаючи вплив війни на робочу силу, підприємства першочергово звертають увагу на кількість працівників. Це включає оцінку необхідної кількості працівників, розгляд потенційних звільнень або перерозподілу персоналу та прийняття стратегічних рішень щодо оптимізації робочої сили відповідно до змін обставин.

За результатами діяльності персоналу можна зробити висновок, що мотивація персоналу недостатня для якнайкращого виконання виробничих завдань. Важливу роль у механізмі мотивації ТОВ «ВП «Полісан» відіграє також оплата праці. Заробітна плата компанії розраховується на основі звичайних заробітних плат, окладів та персональних виплат. Заробітна плата в компанії розраховується на підставі базової ціни та щоквартального кадрового аудиту за спеціальними тарифами та ставками. Тому вкрай необхідно проаналізувати потреби працівників ТОВ «ВП «Полісан» та визначити фактори, що впливають

на якість їх роботи, а також на підвищення продуктивності праці окремих працівників та ефективності компанії в сукупності. Мотивація працівників не повинна обмежуватися лише фінансовою діяльністю. Вона має бути спрямована на вдосконалення особистості працівника, пробудження інтересу до успіху всієї організації та має включати різноманітні форми, зокрема навчання персоналу.

Висновки до розділу 2

ТОВ «ВП «Полісан» є одним із провідних виробників лакофарбових матеріалів на ринку України і працює з 2003 року. Підприємство має налагоджену мережу збуту продукції на території України та в ближньому і далекому зарубіжжі. чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «ВП «Полісан» збільшився із 588 807 тис. грн. з 2021 року на 785 089 тис. грн. У 2023 році це становить 196 282 тис. грн. збільшується на 33,34%. Вартість реалізованої продукції за останні три роки зросла на 91 млн 513 тис. грн. або 19,65 %. Загальний прибуток ТОВ «ВП «ПОЛІСАН» за звітний період порівняно із 2021 роком зріс майже вдвічі, спостерігався приріст до 104 769 тис. грн. або на 85,04%.

Однією із найважливіших передумов ефективного кадрового забезпечення є постійний склад працівників, що пояснюється індивідуалізацією роботи експертів. Сьогодні на підприємстві працює приблизно 1004 осіб. За останні три роки працівникам проведено індексацію заробітної плати, у 2021 році вона становила 2641,9 тис. грн, а з 1 січня 2024 року – 72,0 тис. грн. Як бачимо, систематичні премії та винагороди складають значну частину додаткової заробітної плати, тож у 2022-2023 роках вони склали 7860,3 тис. грн та 7370,4 тис. грн, або 67 % від загальної суми додаткової заробітної плати.

Однією із вимог системи управління персоналом у воєнний час є збереження або підвищення продуктивності праці. Війна може створювати різні перешкоди, але ефективне управління персоналом дозволяє максимально продуктивно працювати навіть у складних умовах.

Зміни до українського трудового законодавства покликані допомогти компаніям керувати персоналом у нових реаліях. Приміром, Закон від 15 березня 2022 року «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану в Україні» містить положення, котрі в основному поширюються під час воєнного стану на працівників усіх підприємств, незалежно від форми підприємства, форми власності, виду діяльності і приналежності до галузі. Цей закон регулює питання укладення, припинення та розірвання трудових договорів, тривалості робочого часу, оплати праці, відпусток, вихідних днів в умовах воєнного стану та діяльності профспілок.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯМ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ВП «ПОЛІСАН»

3.1. Обґрунтування заходів щодо розвитку системи управління персоналом на підприємстві

Однотимчасний зрив усіх планів характерне явище військового часу. Тому важливо захистити команду в таких умовах, коли руйнуються всі плани. Під час війни про довгострокове планування треба забути. Прогноз краще чіткого плану. У такій ситуації лідер повинен приймати спокійні та виважені рішення, вирішення проблем не обов'язково повинно перетворюватися на повний стрес, необхідно зберігати здоровий баланс. Команда повинна брати участь у вирішенні індивідуальних проблем, оскільки колективне бачення може знайти нестандартний вихід із ситуації, після чого розставляються пріоритети і на їх основі розробляється план дій.

Іншою характеристикою управління під час війни є те, що традиційна функція управління персоналом втрачає свою ефективність і не має реального впливу на компанію. У деяких компаніях менеджери із персоналу часто виконують завдання звичайних менеджерів, вирішують конфлікти, організовують зустрічі тощо, а вже потім виходять із цими результатами та проблемами до керівника. Застосування концепції Zero-HR [11] може допомогти вирішити ці нюанси. Воно відрізняється від традиційного управління персоналом тим, що Zero-HR — це управлінський підхід, спрямований на переосмислення функцій і ролей традиційного управління персоналом. Ця концепція базується на припущенні, що функція HR має бути невидимою, інтегрованою в основні бізнес-процеси та виконуватись як керівниками, так і працівниками, а не існувати як окрема функція. Такий підхід дозволяє автоматизувати багато процесів, створює умови для самообслуговування співробітників і виконання окремих традиційних HR-функцій, а також для служби управління персоналом для розвитку менеджменту, корпоративної

культури, управління змінами тощо. Однак впровадження Zero-HR може бути ефективним для середніх і великих компаній, де чітко налагоджена система управління.

Нові методи ефективного заохочення та мотивації команд в умовах воєнного часу також важливі. Онбординг, тобто організаційна соціалізація, — це адаптація нових співробітників, набуття знань, навичок і поведінки, необхідних для того, щоб стати ефективними членами та ініціаторами нової організації. Під час війни процес найму працівників змінився, компанії допомагають новим колегам швидше знайомитися із працівниками та технологічними процесами, проводять неформальні зустрічі для знайомства, дотримуються правила говорити незручну правду. Керівники підприємств повинні розуміти, що в сучасних умовах не тільки роботодавець обирає працівника, а й сам працівник обирає роботу і має достатньо пропозицій.

Наразі найважливішими мотивами командної роботи є турбота та розвиток. Догляд пропонується за допомогою можливостей дистанційної роботи, психологічної підтримки для співробітників, регулярних корпоративних заходів і різноманітних тренінгів емоційного інтелекту. Розвиток означає безперервне навчання, інтеграцію в нові проекти, сприяння росту, розробку особистих планів розвитку, оновлення зарплат відповідно до розвитку ринку та компас кар'єри.

Заслуговує на увагу система мотивації, розроблена професором В. І. Герчиковим [22], котра включає такі види мотивації: професійну, інструментальну, патріотичну, фінансову, люмперську. Всі вони відрізняються типом мотивації, тобто тим, що спонукає людину до праці і визначає її поведінку в компанії. Найважливішими можливостями кар'єрного розвитку для цього типу професії є суспільне визнання та навчання; основним інструментальним мотиватором є заробітна плата, матеріальна мотивація, премії та відсотки; для патріотизму – суспільне визнання досягнень, участь у керівництві; фінансовий тип керується покладеною на нього відповідальністю, делегуванням, участю у важливих проектах. Люмперський тип мотивується

штрафами, винагородами та загрозами покарання. В Україні найпоширенішими є інструментальний й юмперський типи, трохи менше – професійно-господарський, найменше патріотичний. За допомогою цієї теорії керівники підприємств можуть визначити, як найбільш ефективно впливати на ту чи іншу людину і які засоби для цього використовуються. Ця система застосована в українських компаніях.

Ще одне важливе питання для бізнес-лідерів – як уникнути вигорання без втрати ефективності. Дані різних психологічних досліджень показують, що кожен українець переживає постійний стрес від війни, але продовжує працювати в цій ситуації. Понад 60% українців стверджують, що їхнє психічне здоров'я погіршується, а 50% – фізичне. Понад 40 % українців були розлучені зі своїми родинами. Ось чому роботодавцям так важливо дбати про психічне здоров'я своїх працівників.

Методика Basic PH може бути корисною для відновлення психічного здоров'я та запобігання вигоранню співробітників – це багатовимірна модель усунення стресу та відновлення внутрішньої стабільності, розроблена професором М. Лахадом, директором Ізраїльського центру профілактики стресу [77]. Він показує різні стилі та способи боротьби зі стресом і кризами. Ця модель враховує різні аспекти стилю управління стресом. Cognition (свідомість): знання, реальність, логіка, думки. Affect (афект): емоції, почуття. Belief (віра): філософія життя, моральні цінності та вірування. Social (суспільство): суспільний фактор – функція, родина, приналежність, друзі. Imagination (уява): гра уяви, творчість, інтуїція. Physiology (фізіологія): чуттєва та фізична модальність та діяльність. Як свідчать результати досліджень, зазначена методика успішно використовується на практиці.

За останні десятиліття динамічний розвиток цифрових технологій призвів до фундаментальних змін в організації системи управління підприємством загалом і в підходах до системи управління персоналом зокрема. Таким чином, орієнтація на інноваційний розвиток промислових підприємств у бізнес-середовищі має супроводжуватися синергією поколінь персоналу (прагнення до

стабільних умов праці, страх перед інноваціями та застосуванням інформаційних технологій), інноваційність змін, самонавчання, знання цифрових технологій, схильність до руху та (нерозривний зв'язок навчання, роботи та вільного часу із цифровою, короткостроковою проектною роботою.

Фінансова мотивація є основою діючої системи управління персоналом на досліджуваному підприємстві. Обрана в компанії тактика фінансового стимулювання, творчого ставлення до праці винагороджується за кінцевий результат роботи. Крім премій за основні результати праці на підприємстві застосовуються: премії за виконання особливо важливих виробничих завдань, премії за підсумками роботи за рік, винахідництво та ефективність, премії, заохочення за скорочення витрат на продукцію, послуги, економію паливно-енергетичних ресурсів тощо.

Середньооблікова чисельність працівників має тенденцію до зростання, що пов'язано зі значним збільшенням обсягів виробництва підприємства, не зважаючи на автоматизацією окремих виробничих процесів.

Для вдосконалення кадрової політики, стратегії та планування й отримання зворотного зв'язку компанія повинна відстежувати мобільність персоналу, формувати базу даних кількісних і соціологічних даних ліцензіатів, використовуючи яку, можна отримати інформацію про соціально-психологічну ситуацію, що розвивається, ступінь задоволення фундаментальних потреб компанії та співробітників

Для підвищення результативності роботи відділу кадрів підприємства його співробітникам необхідно впроваджувати інновації у своїй роботі – використовувати автоматизований кадровий облік для управління персоналом, аналізувати інформацію про закінчення терміну дії контрактів та інших контрактів на короткострокові, а також кількісні та якісні показники, склад персоналу.

Забезпечення безпеки персоналу компанії є дуже важливим в управлінні персоналом. Незалежно від різних сфер діяльності HR-служб, необхідно вчасно

виявити, оцінити, мінімізувати загрози та нейтралізувати можливі ризики, котрі негативно впливають на основні інтереси персоналу та компанії.

Ми можемо рекомендувати наступні технології як основні технології, за допомогою яких можна протистояти загрозам у кадровій сфері та виступати основним напрямком у процесі управління персоналом досліджуваної компанії:

- прийоми, котрі використовуються для перевірки та відбору кандидатів на вакантні посади;
- технології, спрямовані на навчання персоналу забезпеченню безпеки (особистої та корпоративної);
- технології, що дозволяють захистити конфіденційність необхідної інформації компанії від безвідповідального та нелояльного персоналу;
- методи контролю за дотриманням персоналом вимог роботодавця щодо безпеки в різних сферах (майновій, інформаційній, інтелектуальній);
- технології, що сприяють розвитку мотивації лояльності та відповідальності в поведінці персоналу;
- технології захисту від некомпетентного персоналу, котрі включають комплекс заходів, необхідних для миттєвої оцінки рівня компетентності, підвищення компетентності персоналу, превентивні заходи щодо взаємної поведінки працівників і застосування санкцій. лікування цих працівників.

У табл. 3.1 узагальнено результати аналізу інноваційних технологій, котрі використовуються в системі управління персоналом, зводяться за критерієм «функція впливу», тобто «навчання персоналу» поділяється на наступні рівні: аналіз і планування; організація; мотивація. Основою такої стратифікації є основні функції управління: аналіз, планування, організація, контроль. З'ясовано, що функція контролю інтегрована в функцію аналізу системи управління персоналом у зв'язку з інноваційними тенденціями в еволюції ринку праці, зокрема у зв'язку з появою нових поколінь персоналу.

Це свідчить про доцільність застосування оптимізаційного підходу до методики навчання персоналу підприємств, суть якого полягає у впровадженні на підприємстві алгоритму таких дій:

- визначення зовнішніх і внутрішніх факторів оптимізації для використання інноваційних кадрових технологій;
- застосування принципу оптимізації методики навчання персоналу в системі управління компанією;
- впровадження механізму використання методик оптимізації підготовки персоналу.

Таблиця 3.1

Аналіз та стратифікація інноваційних технологій формування персоналу підприємства

Назва	Характеристика
Аналіз і планування	
Система збалансованих показників (Balanced Scorecard)	Оцінка результатів на основі причинно-наслідкових зв'язків між компонентами управління
Реінжиніринг (Reengineering)	Реорганізація управління персоналом як бізнес-процесу підприємства для досягнення значних результатів
Бенчмаркінг (Benchmarking)	Оцінка наявного персоналу, порівняння якісних характеристик співробітників компанії з конкурентами, використання персоналу для досягнення рівня еталонної компанії та визначення напрямів розвитку.
Організація	
Загальне управління якістю / TQM (Total Quality Management)	Ефективна діяльність підприємства, включаючи розвиток персоналу та участь у його вдосконаленні, спрямована на виконання планів і показників, отримання якісної продукції, що випускається, або надання послуг.
Автоматизована інформаційна система управління персоналом	Набір певного програмного забезпечення та цифрових технологій, використання яких дозволяє автоматизувати та покращити робочий процес.
Нетворкінг (Networking)	Вирішення задач за допомогою сформованої мережі друзів, партнерів або колег.
Мотивація	
Коучинг	Взаємодія керівника і його підлеглих значно підвищує ефективність і результативність роботи, мотивацію співробітників і особисту відповідальність. Коуч допомагає співробітнику зрозуміти свій прихований людський потенціал, спрямовує його до самонавчання та особистісного розвитку.
Ігрофікація / Гейміфікація (Gamification)	Процес виконання завдань для співробітників базується на ігровій моделі (комп'ютерній грі), котра забезпечує функціональний зворотний зв'язок, можливість внесення змін для досягнення оптимальних результатів. Його мета - розвивати командний дух і бажання розвиватися.
Аутплейсмент (Outplacement)	Компанія, працівник якої звільняється, оплачує послуги кадрової агенції з найму цього працівника.
Дауншіфтінг	Перехід працівника з високооплачуваної, але постійно стресової

(Downshifting)	роботи з навантаженням, що вимагає багато вільного часу, на більш комфортну роботу, незважаючи на нижчий рівень заробітної плати.
----------------	---

Система мотивації підприємства визначає як матеріальне, так і нематеріальне стимулювання, засноване на особистому внеску співробітників.

Інструментами для створення стимулюючого середовища можуть бути:

- можливості професійного розвитку, навчання та кар'єрного зростання. 95% керівників вищої ланки просувалися по службовим сходам тільки всередині компанії;

- визнання успіхів і досягнень (нагородження працівників почесними грамотами підприємства та міністерств, присвоєння звання, вручення цінних подарунків, письмові подяки, збільшення розміру винагороди).

Інноваційні технології управління персоналом доцільно аналізувати з двох різних точок зору: нові методи, що підвищують результативність діяльності організації, методи управління персоналом (фактично, інноваційні технології управління персоналом) і традиційні технології застосування інновацій в кадровій роботі організації. Загалом використання інновацій у кадровій сфері пов'язане із такими завданнями:

- 1) підвищення рівня продуктивності праці;
- 2) ефективне навчання та розвиток персоналу;
- 3) покращити робочі відносини та створити творче середовище;
- 4) покращити якість життя на роботі;
- 5) заохочувати творчі ідеї;
- 6) звільнення керівників від рутинних завдань, краще використання вмінь і навичок людей;
- 7) покращити спроможність персоналу приймати та адаптуватися до інновацій;
- 8) участь і лояльність персоналу, згуртованість колективу;
- 9) забезпечувати баланс інтересів підприємства і працівника.

Серед них на сьогодні немає абсолютно нових методів управління персоналом, але враховуючи обставини, своєчасна виплата заробітної плати є

дуже важливою. Також доцільно подумати про вибір важливих джерел інформації для відображення карт притулків, медичних закладів, контактів волонтерів, щоб співробітники почувалися в безпеці і, якщо компанія може це зробити, переїхали в більш безпечну територію, офіційні джерела інформації та контактні дані відділів для членів команди та керівників для швидкого спілкування. Можливість гнучкого графіка роботи, дистанційної роботи або вихідних під час військової обстановки необхідно обговорити із робочою групою. Відкритість керівника підвищує довіру до нього всього колективу, тому потрібно говорити про різні і навіть не дуже приємні речі, тобто про те, котрі зарплати і роботи, котрий план на найближчі місяці. Пояснимо, що відбувається в компанії, котрі виклики, котрі прогнози та перспективи. Це не тільки створює відчуття впевненості, але й спонукає команду генерувати ідеї, котрі разом допоможуть реалізувати плани та вижити бізнесу цього разу.

Під час таких важких змін команди також повинні пройти через такий етап, як скорочення. У воєнний час цей процес може бути досить складним. У більшості випадків керівники не повинні приймати подібні рішення, виходячи із характеристик конкретного фахівця або неякісної роботи, але питання може бути пов'язане із фінансовими можливостями компанії. Тому найважливішими рішеннями керівника в цьому сенсі є проведення аудиту діяльності підприємства та вибір пріоритетних напрямів роботи. Варто проаналізувати, які фахівці потрібні команді для виконання цих завдань, котрі нові навички та навички потрібно отримати або які фахівці компанії не настільки важливі на даний момент.

На ТОВ «ВП «Полісан» необхідно застосовувати автоматизовану систему управління персоналом, метою якої є оптимізація роботи керівників підприємства. Завдяки цій системі менеджери з персоналу звільняються від рутинної роботи з персоналом, підготовки наказів та реєстрації. Автоматизована система забезпечує повну відповідність системи управління персоналом нормативним вимогам. Для підвищення результативності системи управління персоналом має бути сформована сприятлива корпоративна культура, тобто таке

внутрішнє середовище, котре забезпечує єдність цілей керівництва і працівників і відкриває можливості для їх реалізації. кадровий потенціал відповідно до цілей компанії.

3.2. Пропозиції щодо удосконалення стратегії навчання та кар'єрного росту персоналу ТОВ «ВП «Полісан»

Слід підкреслити, що розвиток сучасної економіки та суспільства загалом характеризується загальною глобалізацією, цифровізацією та активізацією інноваційних процесів у всіх сферах життєдіяльності людини. Це, у свою чергу, породжує потребу у висококваліфікованому управлінському персоналі, котрий повинен бути хорошим фахівцем, а для того, щоб його чисельність і навички були високими, сектор освіти має відігравати провідну роль у цьому відношенні, передаючи молодим спеціалістам знання, що ґрунтуються на навичках і можливостях, на підході, заснованому на навичках. Тому у зв'язку із цим особливу увагу необхідно приділяти якості професійної підготовки майбутніх управлінців системи вищої освіти.

Великим викликом для керівників команд є прийняття управлінських рішень, коли ситуація в державі «дуже складна», тобто під час воєнного стану. Адже на передовій і поряд із військовими, котрі захищають нашу державу, є й економічна сторона: вони забезпечують громадян роботою та заробітною платою, а також сплаченими податками, волонтерською діяльністю та соціальною допомогою, підтримкою бійців та поранених. У таких ситуаціях керівники повинні забезпечувати безпеку своїх співробітників і контролювати питання, пов'язані із продуктивністю команди. На сьогоднішній день багато компаній вирішили перевести своїх співробітників у безпечні райони країни. А це, в свою чергу, впливає на психологічний стан колективу, ефективність роботи співробітників і збереження прибутку підприємства. Постійне спілкування, координація, співпраця та спілкування також є важливим і правильним рішенням для керівника.

Планування, реалізація та оцінка (рисунок 3.1): традиційна модель організації професійного навчання, як правило, складається із трьох етапів.

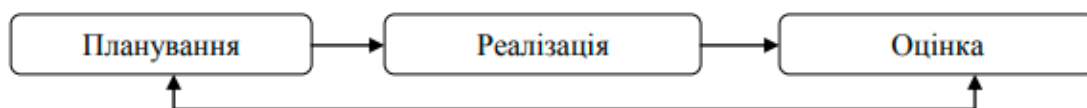


Рис. 3.13. Основні блоки системи безперервного навчання
ТОВ «ВП «Полісан»

Блок 1 (рис. 3.1) присвячений плануванню навчання персоналу. На цьому етапі вирішуються такі завдання: знання, вміння та кваліфікація персоналу; знання, навички та кваліфікація, необхідні для досягнення цілей організації.

Це стосується, зокрема, розробки навчальних програм, відбору внутрішніх або зовнішніх тренерів, вибору методів і форм навчання (вирішальним є аналіз витрат і вигод), визначення періоду навчання, розробки критеріїв оцінювання ефективності навчання та розподіл витрат на навчання. На рисунку 3.2 зображено наступний блок системи безперервної освіти



Рис. 3.2. Планування навчання персоналу

Блок II (рис. 3.3) – реалізація процесу навчання персоналу – включає безпосередню реалізацію підготовлених планів навчання персоналу.

Особливістю блоку є те, що він виявляє дефекти в існуючих планах, що допомагає запобігти дефектам у майбутньому шляхом систематичних дій.



Рис. 3.3. Реалізація процесу навчання персоналу

III блок системи безперервного навчання персоналу представлено заходами, пов'язаними із оцінкою ефективності навчання (рис. 3.4.).



Рис. 3.4. Система безперервного навчання персоналу ТОВ «ВП «Полісан»

I етап – планування – включає аналіз, визначення потреб і цілей навчання, детальну розробку критеріїв оцінки навчання;

II етап – впровадження – безпосередня підготовка, організація та навчання;

III етап – оцінювання: це фаза моніторингу ефективності навчання. Основна мета оцінювання – з'ясувати, наскільки працівники використовують знання та навички, набуті ними під час навчання.

Систематичність безперервного навчання забезпечується наявністю зворотного зв'язку в цьому процесі. Результати останнього кроку аналізуються та враховуються на першому етапі. Після процесу планування для персоналу складається детальний план навчання, котрий затверджується вищим керівництвом.

У табл. 3.1 наведено напрями вдосконалення організації навчання персоналу.

Таблиця 3.1

Напрямки удосконалення організації навчання персоналу

№ п/п	Пропозиція	Спосіб реалізації	Очікуваний ефект
1.	Навчання персоналу	Розробка механізму навчання персоналу	Підвищення продуктивності праці
2.	Підвищення кваліфікації	Програма навчання персоналу	Зростання продуктивності праці
3.	Покращення соціального розвитку персоналу	Програма соціального розвитку співробітників компанії	Поліпшити соціальні відносини в робочій групі

Найважливішими заходами підвищення кваліфікації співробітників є:

- внутрішнє навчання для підвищення кваліфікації працівників;
- онлайн курси підвищення кваліфікації;
- підвищення кваліфікації у професійних організаціях.

Тому, підвищення кваліфікації працівників дає змогу підвищити рівень продуктивності праці та знизити витрати на персонал за рахунок найму нових працівників. З розрахунків, проведених у другому розділі, виявляється, що підприємство майже не має механізмів фінансового стимулювання.

У табл. 3.2 наведені вказівки щодо підвищення матеріальної мотивації та матеріальної відповідальності персоналу ТОВ «ВП «Полісан». Тому з метою

вдосконалення системи винагороди працівників пропонується замінити виплату незароблених премій на щомісячну систему преміювання.

Для підвищення ефективності фінансової частини мотивації працівників ТОВ «ВП «Полісан» пропонує замінити діючу систему оплати праці на нову обґрунтовану. Суть системи полягає в тому, що заробітна плата працівників основного виробництва складається із двох частин: перша – фіксована погодинна оплата праці, що визначається виходячи із фактичного робочого часу, друга – одиничний оклад або премія. Фактичні витрати праці нижчі від регуляторів, його величина визначається тарифно-економічним часом – коефіцієнтом, що визначає відсоток економії часу, котрий оплачується (0,3-0,7). В результаті зменшуються трудовитрати.

Таблиця 3.2

Напрямки удосконалення матеріального стимулювання

№ п/п	Пропозиція	Спосіб реалізації	Очікуваний ефект
1.	Порядок нарахування премій	Коефіцієнти розрахунку премії працівникам в залежності від виконання плану робіт	Зростання продуктивності праці
2.	Матеріальна відповідальність та дисциплінарні заходи	Покарання та дисциплінарні заходи, що можуть бути застосовані керівництвом за порушення трудової дисципліни	Зниження простоїв, запізнь, прогулів та інше
3.	Участь працівників у прибутках	Система участі у прибутках в залежності від продуктивності праці	Зростання продуктивності праці

Удосконалення методів управління персоналом в ТОВ «ВП «Полісан» призводить до:

- підвищення якості роботи персоналу;
- підвищення відповідальності працівників не тільки за результати індивідуальної, а й колективної праці;
- підвищення ініціативи співробітників як між співробітниками одного відділу, так і між підрозділами організації, що сприяє прискоренню розвитку конкуренції і виробничого процесу, тобто робить його більш ефективним.

В результаті підвищується рівень мотивації співробітників. Зміни в системі стимулювання праці та управління персоналом ТОВ «ВП «Полісан» повинні позитивно вплинути на ефективність діяльності підприємства, зокрема на продуктивність праці персоналу та розмір доходів, отриманих від основної діяльності.

Стислий виклад наданих рекомендацій узагальнює їх у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Недоліки в управлінні персоналом ТОВ «ВП «Полісан» та шляхи їх усунення

№	Недоліки в управлінні трудовими ресурсами	Шляхи усунення недоліків в управлінні трудовими ресурсами
1.	Низький рівень перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників	<ul style="list-style-type: none"> – удосконалити організацію перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів; – створити умови для взаємного обміну досвідом; – підвищувати якість професійного розвитку та підвищення кваліфікації;
2.	Недостатній рівень мотивації працівників	<ul style="list-style-type: none"> – Штрафи для мотивації співробітників; – Грошові виплати для досягнення поставлених цілей; – Виплати заробітної плати за пропаганду здорового способу життя; – соціальна політика організації;
3.	автоматизація управління трудовим колективом	– автоматизація всіх процесів із використанням новітніх інформаційних технологій та сучасних програмних продуктів;
4.	Мало уваги приділяється оцінюванню роботи групи	Одним із найефективніших способів оцінки успішності навчання є атестація персоналу. Завдання атестації керівників і спеціалістів: перевірка рівня професійної підготовки та відповідності поставленим завданням; оптимізувати використання персоналу; сприяти розвитку їхньої кваліфікації; посилені заходи примусу; підвищення відповідальності керівників і спеціалістів
5.	Навряд чи існує інноваційний підхід до управління кадровим потенціалом компанії.	Інноваційний тип управління організацією праці базується на розробці та впровадженні організаційних нововведень, і його мета — всебічне вдосконалення організації праці, забезпечення її повної відповідності параметрам техніко-технологічної основи виробництва.

Слід зазначити, що коли підприємства працюють в умовах невизначеності, спричиненої фінансовою та політичною кризами, незважаючи на досить поширену думку, намагання зменшити природні ресурси та оптимізувати систему управління персоналом не слід розглядати лише як доцільний процес скорочення чисельності працівників шляхом звільнення

(скорочення). Скоріше ми вважаємо, що в рамках стратегії розвитку підприємства це має бути процес реструктуризації системи управління персоналом, котрий би надав йому нові якісні та кількісні характеристики, в основу якого покладено принцип раціонального використання наявних кадрових ресурсів, виявлення прихованих талантів співробітників (навчання персоналу).

Для формування правильного ставлення до праці необхідно створити такі умови, щоб персонал сприймав свою працю як джерело особистісного вдосконалення, як свідому діяльність, котра є основою професійного і службового просування. Правильний підхід до мотивації – запорука успіху, розвитку та досягнення цілей компанії. Система мотивації повинна бути орієнтована на майбутнє і участь усіх співробітників у реалізації стратегії та активну участь у змінах, що відбуваються в компанії. Комплексне застосування методів стимулювання персоналу створює необхідні умови для переходу на більш високий рівень зайнятості на підприємстві та підвищення продуктивності праці.



Рис. 3.5. Пріоритети компаній у сфері управління людським капіталом

У сукупності економічна криза та військова ситуація можуть створити серйозні проблеми для компаній, але водночас вони можуть створити можливості для вдосконалення системи управління персоналом. Завдяки оптимізації витрат, ефективному підбору персоналу та заходам із запобігання

кризовим ситуаціям компанії можуть адаптуватися до нових умов і забезпечити стабільність та ефективність своєї діяльності навіть у воєнний час.

Висновки до розділу 3

Для вирішення проблеми кадрового планування компанії можуть розширити свої можливості із залучення кандидатів на вакантні посади, налагодивши професійні стосунки із навчальними закладами міста та активно беручи участь у ярмарках вакансій. Для вдосконалення системи оцінки персоналу підприємства необхідно застосовувати нові методи оцінки персоналу.

Управління особовим складом у військовій обстановці вимагає особливого підходу та уваги до деталей. Основними вимогами до системи управління персоналом є збереження або підвищення продуктивності праці, гнучкість, економічність і грамотне виконання організаційно-кадрових заходів.

Війна може створити виклики, але вона також відкриває нові можливості для бізнесу. Економічна криза та війна можуть стати поштовхом для результативного перегляду системи управління персоналом, підбору дієвих працівників та оптимізації витрат. Основними можливостями та перспективами якісного управління персоналом є: можливості гнучкого управління підбором персоналу, можливості перенавчання, можливості мобільності та адаптації, забезпечення психологічної підтримки та відчуття безпеки співробітників, розвиток менеджменту, розширення мережі співробітників. Компанії, котрі вміють адаптуватися до нових умов, практикують ефективне управління персоналом і гнучко реагують на зміни, мають більше можливостей справлятися із викликами військової ситуації та забезпечувати стабільність своєї діяльності.

ВИСНОВКИ

Управління персоналом – це найбільш комплексний система засобів, що враховує всі сторони досліджуваної функції управління і базується на новітніх досягненнях теорії і практики управління персоналом, направлених на формування умов для звичайного розвитку і використання кадрового потенціалу, потенціал людей, котрі разом і індивідуально сприяють вирішенню цілей і завдань компаній. Для координації функціонування персоналу у процесі діяльності підприємства керівництво здійснює вплив на основі певних методів; економічних, адміністративних та соціально-психологічних.

Принципи управління персоналом – це ключові норми, що визначають управлінську діяльність в площині формування, поширення та використання знань у компанії, що постійно навчається. У складі системи управління персоналом компанії можна виокремити такі функціональні підсистеми: управління мотивацією; управління виробничими відносинами; управління соціальним розвитком; управління обліком та підбором; ієрархічна та загальна; підсистема забезпечення нормальних умов праці.

З однієї сторони, в результаті успіху японської обробної промисловості японська модель управління персоналом набуває популярності. З іншої сторони, європейська модель також має важливі особливості. У Сполучених Штатах практично всі компанії, котрі застосовують традиційні принципи підбору персоналу, при наймі нових співробітників приділяють велику увагу наявності професійних навичок і досвіду.

Міжнародний досвід показує, що системи розвитку людських ресурсів у розвинутих країнах перейшли від другорядної системи до важливої частини управління, що свідчить про конкретну державну політику, спрямовану на прийняття національних рамок кваліфікацій та вимог до розвитку та підготовки спеціалістів. В Україні більше використовують курси підвищення кваліфікації та ротацію персоналу.

На початку військової агресії українським підприємствам було завдано значних збитків, оскільки значна частина підприємств перебувала в зонах

активних бойових дій, виробничі потужності були зруйновані, а підприємства були змушені переїхати у безпечніші райони або взагалі припинити свою діяльність. Слід зазначити, що наслідки проблем, з якими зіткнулися компанії, вплинули на кадрові рішення. Отже, зниження обсягів замовлень і обсягів виробництва призвело до скорочення персоналу в середньому на 20% (більше мільйона осіб у країні); 20% працівників відправлено у тимчасову відпустку; 27% працюють зі зниженою оплатою праці.

Компанія повинна використовувати метод оцінки стану системи управління персоналом, котрий відповідає ряду вимог: своєчасність і гнучкість; прозорість; система мусить не лише формувати причинно-наслідкові зв'язки, а й надавати їм кількісного значення; достовірність результату; економічність та простота. Базою даних для аналізу результативності використання персоналу компанії є дані фінансової та статистичної звітності, бухгалтерського обліку, вихідні дані, що знаходяться у відділі кадрів, оперативні дані кадрового обліку.

З точки зору ефективного управління бізнесом, робота експерта із кадрів має кілька важливих переваг для будь-якої організації. Фахівці із кадрів вивчають ринок праці, аналізують резюме, проводять співбесіди, допомагають компанії знайти та підібрати відповідних кандидатів на вакантні посади; працювати над утриманням і розвитком персоналу шляхом розробки та впровадження програм навчання та перепідготовки працівників; організовує та здійснює навчання для підвищення кваліфікації та компетенції працівників; HR-спеціалісти допомагають новим співробітникам адаптуватися до робочого середовища; Тісно співпрацюючи із вищим керівництвом персоналу, вони відповідають за розробку та реалізацію політики компанії та підтримку культури компанії.

Застосування моделі кадрового регулювання на підприємстві потребує оцінки її ефективності. Таким чином, продумано розроблена модель гарантує: команду працівників і експертів, котрі забезпечують безперервний хід виробничого процесу; створювати способи мотивації та стимулювання персоналу виконувати високопродуктивну роботу; раціональне використання

праці за спеціалізацією; формування достатнього трудового потенціалу при оптимізації витрат.

ТОВ «ВП «Полісан» є одним із провідних виробників лакофарбових матеріалів на українському ринку і працює із 2003 року. Підприємство має досить розвинену мережу збуту продукції на території України та за кордоном. Предмет діяльності ТОВ «ВП «Полісан»: виробництво лакофарбової та аналогічної продукції, друкарських фарб і шпаклівок; виробництво фарб і пігментів; виробництво інших хімічних речовин; виробництво сухих будівельних сумішей; оптова та роздрібна торгівля продовольчими та іншими товарами, виробами виробничо-технічного призначення; монтаж металоконструкцій та будівництво будівель.

Застосування оптимізаційного підходу до кадрових методик передбачає вдосконалення процесу їх використання шляхом реалізації на підприємстві комплексного алгоритму таких дій: визначення зовнішніх і внутрішніх факторів оптимізації для використання інноваційних кадрових методик; застосування принципу оптимізації методики навчання персоналу в системі управління підприємством; реалізація механізму використання методів оптимізації у навчанні персоналу. Відповідно, поняття «оптимізаційні технології навчання персоналу підприємства» слід трактувати як технології, спрямовані на виявлення прихованих можливостей співробітників і використання їх у реалізації бізнес-процесів підприємства.

За останні десятиліття динамічний розвиток цифрових технологій призвів до фундаментальних змін в організації системи управління підприємством загалом і в підходах до системи управління персоналом зокрема. Таким чином, орієнтація на інноваційний розвиток промислових підприємств у бізнес-середовищі має супроводжуватися синергією поколінь персоналу (прагнення до стабільних умов праці, страх перед інноваціями та застосуванням інформаційних технологій), інноваційність змін, самонавчання, знання цифрових технологій, схильність до руху та (нерозривний зв'язок навчання, роботи та вільного часу із цифровою, короткостроковою проектною роботою).

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с
2. Амельницька О. В. Інтегровані підходи до системи мотивації персоналу підприємства / О. В. Амельницька, О. В. Мізіна // Ефективна економіка. 2018. № 6. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6394>.
3. Арапова О. М. Компетентнісний підхід як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства / О. М. Арапова, В. П. Фрідріф, В. А. Модирка // Економіка: реалії часу. – 2013. – № 1. – С. 207 – 211.
4. Багрій К. Л. Особливості аналізу ефективності використання матеріальних запасів підприємства / К. Л. Багрій // Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». Вип. 7(25): Ч. 1. – Луцьк, 2010. – С. 50–58.
5. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
6. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
7. Безгін. К. С. Принципи управління інноваційно-активним персоналом в новій економіці. URL: https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/796/1/Безгін_Стаття_Принципи%20управління%20ІА%20персоналом_Мелітополь.pdf
8. Бей Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів / Г.В. Бей, Г.В. Середа // Економіка і організація управління. – 2019. – № 2(34). – С. 93–101.
9. Богиня Д. П. Науково-практичні засади конкурентоспроможності людського потенціалу України: стан та шляхи формування в контексті інтеграційних процесів / Д. П. Богиня // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. – 2017. – №5, Т.1. – С. 7-13.
10. Бреус А.А. Побудова системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві / А.А. Бреус, А.В. Лобза // Молодий вчений. – 2018. – № 10(62). – С. 304-307.

11. Брич В., Бориснк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія / В. Брич, О. Борисняк, Л. Білоус, Н. Галиш. – Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. – 212 с.

12. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський фінансовий облік: підручник для студентів спеціальності «Облік і аудит» вищих навчальних закладів / Ф. Ф. Бутинець та ін. Житомир: ПП «Рута», 2009. – 912 с.

13. Василюк Ю., Тимощук Н. Конкурентоспроможність в умовах воєнного стану. URL: <http://surl.li/hyzdu>

14. Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. Економіка і організація управління. 2019. № 1 (33). С. 33-42.

15. Гладких Т. В. Фінансовий облік: навчальний посібник – Київ: ЦУЛ, 2007. – 480 с.

16. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062>.

17. Гриньова В.М. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства : моногр. / В.М. Гриньова, І.А. Грузіна. – Х.: Вид.ХНЕУ, 2012. – 300 с.

18. Гурська І. С., Герчанівська С. В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2023. № 1 (47). С. 69-77.

19. Даниленко О. А. Світові HR-тренди навчання та розвитку персоналу // Матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічні імперативи сучасного менеджменту» / КНЕУ. Київ, 2020. С. 37-40. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/11/8.pdf>

20. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. № 9. С. 37-41.

21. Денисюк О. В. Концептуальні засади управління організаційним розвитком підприємства / О. В. Денисюк, А. М. Гаміє // Бізнес Інформ. – 2014. – № 8. – С. 204–208

22. Деркач М.С., Мізіна О.В. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни. Матеріали Всеукраїнської наукової конференції «Українське сьогодні – 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни». Луцьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2022. С. 212-214.

23. Джинджоян В. В., Бережна К. О. Досвід зарубіжних країн в управлінні персоналом підприємств сфери гостинності // Економічна наука. 2022. № 2. С. 36-41. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2022/8.pdf.

24. Дикань В. Л., Обруч Г. В. Розроблення підходу до формування системи нематеріальної мотивації працівників підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2020. № 1 (69). С. 96–107.

25. Дороніна М. С. Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу : монографія / М. С. Дороніна, І. В. Литовченко, Д. Г. Михайленко, А. О. Полубєдова. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2014. – 368 с.

26. Дудченко О. В., Сочинська-Сибірцева І. М. Функції HR-менеджера на підприємстві. Наука – виробництву, 2016 : зб. тез доп. наук. конф. студ. і магістрантів, 14 квіт. 2016 р. Кіровоград, 2016. С. 110–111.

27. Єлейко І. В. Порівняльний аналіз ефективності використання моделей управління трудовими ресурсами. Науковий вісник Ужгородського національного університету Випуск 17, частина 1, 2018. URL: <https://intrel.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/09/25.pdf>.

28. Жулавський А., Шкурко М. Фактори і фактори росту продуктивності праці на підприємстві / Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 20-річчю

наукової діяльності ф-ту економіки та менеджменту СумДУ (Суми, 3-5 квітня 2012). Суми: СумДУ, 2012. С. 58-60.

29. Журавель П. В. Сучасна парадигма в управлінні персоналом / П. В. Журавель // Персонал. – 2015. – №5. – С. 32-36.

30. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства // Приазовський економічний вісник. 2019. № 14. С. 166-172. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/30.pdf.

31. Кодекс Законів про працю. Закон України №322-VIII від 10.12.1971 р. Верховна Раді України. Поточна редакція від 27.09.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

32. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. Економіка харчової промисловості. № 4. 2022. С. 26–34.

33. Компанія ТОВ «ВП «Полісан». Офіційний сайт. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://farbex.ua/>

34. Корпоративна культура, що рятує. Як Філіп Морріс в Україні підтримує співробітників під час війни: вебсайт. URL: <https://delo.ua/economy/korporativna-kultura-shho-ryatuje-yak-filip-morris-v-ukrayini-pidtrimujespivrobitnikiv-pid-cas-viini-405799/>.

35. Котовська І. Коучинг як новий метод управління персоналом / Ірина Котовська, Роман Оксентюк, Юрій Вовк // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2016. – Вип. 1 (14). – С. 178-184. – Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2016/16kivhrm.pdf>.

36. Лелі Ю.Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1 (2). С. 95-98.

37. Лизунова О. М., Пуханов О. О. Забезпечення ефективності діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Випуск 12. Частина 1. С. 187–190

38. Лопатюк Р. І. Управління персоналом як ефективний інструмент удосконалення роботи підприємств індустрії гостинності // Бізнес Інформ. 2021. № 12. С. 277-282. DOI: 10.32983/2222-4459-2021-12-277-282.

39. Матукова Г.І. Розвиток корпоративної культури організацій: сучасний стан й актуальні проблеми / Г.І. Матукова // Держава та регіони. – 2016. – № 1. – С. 96-99.

40. Миронова Л. Г. Управління персоналом підприємства: компетентнісний підхід / Л. Г. Миронова, А. В. Зеркаль // Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. – 2019. – № 3. – С. 131-136.

41. Михайленко Н. Резерви підвищення продуктивності праці персоналу підприємства URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=59086>

42. Мізіна О. В., Дзюмін Б. Є. Адміністрування системи управління персоналом неприбуткового підприємства: аналіз та удосконалення. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8404>

43. Морозова М. Особливості управління персоналом. Економічний аналіз. 2022. № 32(3). С. 47–53. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.03.047>.

44. Назарко С., Канцур І., Познанська І. Управління людським капіталом в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. №41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32>.

45. Насад Н. В., Юрченко А. В. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2023. № 1-2 (41). С. 56-58.

46. Насад Н.В. Професійна компетентність – підґрунтя професійного розвитку персоналу / Н.В Насад // Економіка та суспільство. – 2017. – № 13. – С. 632-635. URL : https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/106.pdf

47. Невмержицька С.М., Бугас Н. В., Шміголь Т. І. Коучінг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.12.83](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.83)

48. Никифорова В. Г. Управління персоналом : навч. посібник (2-ге вид., випр. і доповн.). Одеса : Атлант, 2013. 275 с.

49. Новікова М. М., Швед А. Б. HR-менеджмент : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Беке-това. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 111 с.

50. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія / М.М. Новікова, Л.О. Мажник; Харк. нац. акад. міськ. госпва. – Харків: ХНАМГ, 2012. – 215 с.

51. Олійник Є. О. Критерії оцінки трудових ресурсів аграрного підприємства – [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vbumb /2017_3/12.pdf.

52. Олійничук О. І., Ляхович О. Релокація бізнесу як засіб забезпечення економічної безпеки в умовах воєнного стану. Збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції «Пріоритети зміцнення безпеки держави та підвищення ефективності правоохоронної діяльності: національні та міжнародні контексти». 2022. С. 100-104.

53. Осадчук О. П. Менеджмент персоналу: переваги та недоліки застосування технологій рекрутингу та аудиту найму персоналу // Економіка та суспільство. 2022. № 42. С. 1-6. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-42-77.

54. Пономаренко В.С., Журавльова І.В., Латишева І.Л. Інформаційні системи в управлінні персоналом: навч. посіб. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. 336 с.

55. Пушкар М. С. Фінансовий облік: підручник. – Тернопіль: Карт-бланш, 2002. – 628 с.

56. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2022. Вип. 4, № 2. с. 88-93. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.088>.

57. Руденко О. М., Газізов М. М. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління: навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ, 2013. 100 с.

58. Руденко О.М., Газізов М.М. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління : навч.-метод. матеріали. К. : НАДУ, 2013. –100 с.

59. Садовська І. Б. Бухгалтерський облік: навчальний посібник для вищої школи. К.: Центр учбової літератури, 2015. 534 с.

60. Садовська І. Б. Фінансовий облік: навч. посіб. – Луцьк: Навчально-видавничий відділ ЛНТУ, 2011. – 511 с.

61. Сардак О.В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2014. № 1(19). С. 226-235.

62. Сивицька І. Г., Синиченко А. В. Мотивація як провідна рушійна сила активізації діяльності персоналу підприємства // Економіка і організація управління. 2020. № 40. С. 178-186. DOI: 10.31558/2307-2318.2020.4.17.

63. Статистичний щорічник Тернопільської області за 2015 рік / за ред. А. А. Чорного. Тернопіль : Головне управління статистики у Тернопільській області, 2016. 428 с.

64. Степанова І. Проблеми забезпечення агросировиною твердопаливного сектора біоенергетики в Україні. *Agricultural and Resource Economics : International Scientific E-Journal*. 2017. Vol. 3. № 4. 135–146. URL: www.are-journal.com.

65. Стоянець Н. Методологія дослідження управління персоналом: теоретичні та наукові аспекти / Н. Стоянець // Економіка та суспільство. – (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-66/>.

66. Трудові відносини під час воєнного стану в Україні: що змінилося? Державна служба України з питань праці. 2022. URL: <https://dsp.gov.ua/podolannia-nelehalnoi-zainiatosti/trudovi-vidnosyny-pid-chas-voiennohostanu/trudovi-vidnosyny-pid-chas-voiennoho-stanu-v-ukraini-shcho-zminylosia>.

67. Угрин О. Г. Психологія управління : практичний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 164 с.

68. Федак Л. М. Запаси підприємств: сутність та класифікація / Л. М. Федак // Вісник Хмельницького національного університету. – 2012. – № 1 – С. 157-162.

69. Хмелевський С. М., Веремієнко О. Г. Основні характеристики та необхідні вимоги до професії HR-менеджера. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 20. С. 626–631.

70. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для студ. вищ. навч. закладів. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.

71. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління : підруч. 3-тє вид., переробл. та доповн. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 663 с.

72. Цалко Т. Р., Невмержицька С.М., Птуха А.Р. Антикризове управління персоналом під час війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-120> – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/60>

73. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136>

74. Чобіток В. І. Мотивації як фактор підвищення продуктивності праці на підприємстві / В. І. Чобіток, Є. О. Боровок // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. – 2013. – № 42. – С. 342-346.

75. Шарманська В. М. Первинні документи та реєстри бухгалтерського обліку. Навчальний посібник. К., Знання, 2003. – 268 с.

76. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10 (257). С. 100-105. URL: <http://surl.li/hyzeg>

77. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. 194 с.

78. Яковенко І.В., Петряєв О.О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць за матеріалами Міжнар. наук.-практ. конф., Велико-Тирново, 20 березня 2020 р. Болгарія: Access Press, 2020. С. 257-262.

ДОДАТКИ

Основні зміни в трудовому законодавстві під час воєнного стану

Напрямок трудового регулювання	Зміни
Укладання трудового договору	Питання про укладання договору у письмовій формі вирішується роботодавцем і працівником. Допускаються строкові договори з новими працівниками на період воєнного стану, зокрема для заміни тимчасово відсутніх працівників
Випробувальний термін	Випробувальний термін може бути встановлений для всіх працівників, включаючи неповнолітніх, осіб з інвалідністю, вагітних жінок, одиноких матерів з дітьми до 14 років або дитиною з інвалідністю, внутрішньо переміщених та інших осіб.
Зміна умов праці	Роботодавці можуть перевести працівників на іншу роботу та в іншу місцевість без їхньої згоди для відвернення чи ліквідації наслідків бойових дій, якщо на території не ведуться бойові дії, немає протипоказань за станом здоров'я та оплата не нижче середньої за попередньою роботою
Робочий час і відпочинок	Нормальна тривалість робочого часу може бути збільшена до 60 годин на тиждень на об'єктах критичної інфраструктури з пропорційним збільшенням заробітної плати. Для працівників на об'єктах критичної інфраструктури передбачений скорочений робочий час до 40 годин на тиждень з пропорційним збільшенням заробітної плати. Роботодавець визначає час початку й закінчення щоденної роботи.
Відпустки	Роботодавець може обмежити тривалість відпустки за поточний робочий рік 24 календарними днями і відмовити у наданні невикористаних відпусток за попередні роки. Пропрацювати відпустку можуть працівники на об'єктах критичної інфраструктури, за винятком відпусток у зв'язку з вагітністю та пологами і для догляду за дитиною до трьох років. Прохання про неоплачувану відпустку на будь-який строк може бути подане працівником. Роботодавець зобов'язаний надати таку відпустку до 90 днів працівникам, які виїхали за кордон або набули статусу ВПО.
Робота вночі та в небезпечних умовах	Вночі не можуть працювати без згоди вагітні жінки, матері дітей до одного року та особи з інвалідністю, для яких така робота протипоказана. Інші працівники можуть працювати на важких роботах, зі шкідливими або небезпечними умовами праці, залучатись до нічних і надурочних робіт, робіт у вихідні, святкові й неробочі дні, їздити у відрядження. Скорочений робочий час вночі скасовано.
Виплата заробітної плати	Роботодавці повинні своєчасно виплачувати заробітну плату, навіть у разі порушення строків оплати через бойові дії або інші обставини непереборної сили. Виплата заробітної плати повинна бути здійснена після відновлення діяльності підприємства.
Розірвання трудового договору	Про звільнення можуть ініціювати як працівники, так і роботодавці. Працівники мають право розірвати трудовий договір негайно у разі розташування підприємства в зоні бойових дій або загрози їхньому життю і здоров'ю, за винятком працівників критичної інфраструктури та суспільно корисних робіт. Роботодавець може звільнити працівника під час тимчасової непрацездатності чи відпустки, а також у разі неможливості забезпечення його роботою через бойові дії або відсутність виробничих, організаційних та технічних умов.
Призупинення дії трудового договору	У разі неможливості надання та виконання роботи через воєнний стан тимчасово призупиняється дія трудового договору, проте трудові відносини зберігаються.