

18
30.11.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

БІЛЕЦЬКА Тамара Вікторівна
(студентка групи ЗМО-22-1М)



МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ПІДСИСТЕМА
МЕНЕДЖМЕНТУ ПОПІЛЬНЯНСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ

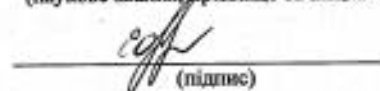
(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 8
від 29.11.2023
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.Н.



Керівник роботи:

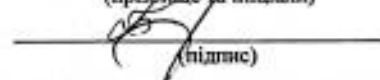
к.е.н., доц. Орлова К. Є.
(наукове звання, прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Бірюченко С. Ю.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Білецька Т. В. Система управління персоналом як підсистема менеджменту Попільнянської селищної ради. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2022.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості функціонування системи управління персоналом у загальній системі менеджменту організації та визначено перспективні напрями удосконалення у відповідній сфері.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, мотивація, органи місцевого самоврядування, кадри.

Annotation

Biletska T. V. Personnel management system as a subsystem of management of the Popilnya Settlement Council. – Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". – Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2022.

The master's qualification work examines the peculiarities of the personnel management system functioning within the general management system of the organization and defines perspective ways for improvement in the relevant field.

Keywords: personnel, personnel management, motivation, local governments, staff.

ЗМІСТ

<i>ВСТУП</i>	3
<i>РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади управління персоналом суб'єкта господарювання</i>	7
1.1. Поняття та класифікація персоналу в сучасних економічних умовах.....	7
1.2. Система управління персоналом як підсистема менеджменту суб'єкта господарювання.....	14
1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління персоналом суб'єкта господарювання.....	28
1.4. Нормативно-правове забезпечення трудових відносин	38
Висновки до розділу 1	45
<i>РОЗДІЛ 2. Аналітична оцінка економічного стану та системи управління персоналом Попільнянської селищної ради</i>	48
2.1. Організаційно-управлінський аналіз Попільнянської селищної ради.....	48
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання.....	56
2.3. Аналіз системи управління персоналом Попільнянської селищної ради.....	64
Висновки до розділу 2.....	75
<i>РОЗДІЛ 3. Напрями удосконалення системи управління персоналом Попільнянської селищної ради</i>	78
3.1. Організаційно-методичні засади удосконалення системи управління персоналом суб'єкта господарювання.....	78
3.2. Обґрунтування програми розвитку персоналу Попільнянської селищної ради.....	85
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	93
Висновки до розділу 3.....	100
<i>ВИСНОВКИ</i>	103
<i>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</i>	108
<i>ДОДАТКИ</i>	116

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні умови господарювання ставлять особливий наголос на питання, пов'язані із забезпеченням ефективності функціонування підприємств та організацій різних форм власності та сфер діяльності. Зростання невизначеності середовища та загострення кризових тенденцій призвели до появи нових викликів перед менеджментом суб'єктів господарювання, пов'язаних із необхідністю ефективного формування та використання ресурсів, оперативного прийняття управлінських рішень, реалізації суспільних та корпоративних інтересів. Особливо актуальними ці виклики та завдання є для органів місцевого самоврядування, які в умовах повномасштабної війни повинні своєчасно, в повному обсязі та відповідно виконувати поставлені перед ними завдання. За таких умов вагомого значення набуває розвиток системи управління персоналом, адже саме у зазначеній сфері знаходяться вагомі резерви для підвищення ефективності та результативності діяльності.

Система управління персоналом є підсистемою, функціональним напрямом загальної системи менеджменту суб'єкта господарювання, що виконує завдання, пов'язані із формуванням, використанням та адаптацією персоналу. Від рівня ефективності організації бізнес-процесів у визначеній сфері суттєво залежать показники діяльності суб'єкта господарювання в цілому. Водночас, маємо зауважити, що сучасні умови діяльності суб'єктів господарювання характеризуються складністю та невизначеністю, що визначає необхідність трансформації існуючих підходів до управління персоналом.

Питання, пов'язані із забезпеченням ефективності управління персоналом, знайшли своє відображення у роботах таких науковців, як Л. Білоус, О. Борисяк, В. Брич, Ю. Вакуленко, Л. Волянська-Савчук, О. Галич, Н. Галиш, Л. Глущенко, Н. Коваль, О. Ковальський, В. Корольков, Т. Крутько, В. Лобінцева, Т. Пилявоз, О. Продіус, О. Пшик-Ковальська, А. Сидоренко, І. Терещенко, А. Устіловська, В. Чорній та ін. Водночас, маємо зауважити, що складність та комплексність

питань, пов'язаних із реалізацією функцій управління персоналом визначають доцільність подальших наукових розробок у визначеній сфері.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Мета магістерської кваліфікаційної роботи полягає в узагальненні теоретичних засад управління персоналом суб'єкта господарювання та розробці прикладних рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом Попільнянської селищної ради.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- дослідити поняття та класифікацію персоналу в сучасних економічних умовах;
- визначити систему управління персоналом як підсистема менеджменту суб'єкта господарювання;
- охарактеризувати методичні засади оцінки ефективності управління персоналом суб'єкта господарювання;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення трудових відносин;
- провести організаційно-управлінський аналіз Попільнянської селищної ради;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання;
- проаналізувати систему управління персоналом Попільнянської селищної ради;
- розглянути організаційно-методичні засади удосконалення системи управління діяльністю суб'єкта господарювання;
- обґрунтувати програму розвитку персоналу Попільнянської селищної ради;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом Попільнянської селищної ради. **Предметом дослідження** є сукупність теоретико-методичних

засад і практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом Попільнянської селищної ради.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи виступив діалектичний підхід, що передбачає розгляд об'єкта дослідження у його розвитку та взаємозв'язку з іншими функціональними підсистемами менеджменту. Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів дослідження, а саме: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «персонал»; абстрактно-логічний – для здійснення теоретичних узагальнень, формування висновків; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування та розвитку досліджуваного суб'єкта господарювання; синтезу – для формулювання висновків про особливості управління персоналом Попільнянської селищної ради.

Інформаційною базою для проведення дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, законодавчі та нормативні акти з питань управління персоналом, чинне законодавство України, спеціальна література з питань управління персоналом, а також статистичні дані, фінансова звітність та оперативні дані організації, що досліджувалася.

Наукова новизна магістерської кваліфікаційної роботи полягає в узагальненні та подальшому розвитку теоретико-прикладних засад управління персоналом суб'єкта господарювання, що знайшло своє відображення у наступному:

- дістали подальшого розвитку методичні засади управління персоналом суб'єкта господарювання на основі імплементації стратегічного підходу та формування комплексу заходів, спрямованих на удосконалення відносин у досліджуваній сфері, що надасть можливість забезпечити ефективність управління персоналом;

- набули подальшого розвитку методичні засади забезпечення розвитку

персоналу суб'єкта господарювання шляхом формування відповідної програми, що, на відміну від існуючих, є структурованою та адаптованою до умов діяльності органів місцевого самоврядування для забезпечення комплексного підходу;

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, розроблені рекомендації сприятимуть підвищенню ефективності управління персоналом суб'єкта господарювання. Наведені у роботі пропозиції можуть бути використані у діяльності як Попільнянської селищної ради, так і інших суб'єктів господарювання.

За результатами дослідження опубліковано:

Білецька Т. В. Управління персоналом суб'єкта господарювання як підсистема менеджменту. *Тези Всеукраїнської науково-практичної on-line конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяченої Дню науки, 15-19 травня 2023 року*. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2023. С. 351. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/06/4-vplyv-innovatsiynykh.pdf>

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано в наступній науковій конференції: Всеукраїнська науково-практична on-line конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвячена Дню науки.

Структура та обсяг роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 107 сторінках друкованого тексту. Робота містить 29 таблиць та 9 рисунків. Список використаних джерел налічує 78 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Поняття та класифікація персоналу в сучасних економічних умовах

Ефективна діяльність суб'єктів господарювання прямо пов'язана із грамотним управлінням персоналом. Події, що відбулися у світі в перше десятиліття XXI в. багато в чому визначили нові напрями у діяльності суб'єктів господарської взаємодії, що не могло не вплинути на зміну підходів до діяльності менеджерів в сфері управління персоналом. Забезпечуючи ефективність діяльності суб'єкта господарювання через рівень продуктивності праці, фахові знання та навички, професіоналізм та новаторство, ставлення до виконання своїх обов'язків, персонал підприємства став стратегічним його ресурсом [9, с. 34].

Активна інтеграція України у світові економічні відносини, зниження платоспроможного попиту, що, водночас, супроводжується зростанням та диверсифікацією запитів споживачів – усі ці фактори обумовлюють значне ускладнення умов функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання. Відтак, перед менеджментом об'єктивно постає завдання пошуку, активізації та ефективної реалізації резервів підвищення конкурентоспроможності, формування конкурентних переваг. У свою чергу, однією з базових та важливих конкурентних переваг виступає персонал у сукупності з його здібностями, кваліфікаційними характеристиками та можливостями у сфері діяльності суб'єкта господарювання.

З урахуванням зазначеного, розвиток та удосконалення існуючих підходів до управління персоналом виступає наріжним каменем забезпечення ефективності господарювання підприємства та організацій.

Першочерговим кроком для дослідження системи управління персоналом вважаємо за доцільне ідентифікувати об'єкт управління, а саме категорію «персонал». Деякі з підходів до тлумачення сутності категорії «персонал

суб'єкта господарювання» наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «персонал суб'єкта господарювання»

№	Автори	Визначення
1	2	3
1.	Гурбик Ю. Ю., Біляєв С. С., Багунц О. С.	Персонал об'єднує всі складові частини трудового колективу підприємства та включає всіх працівників, що виконують виробничі чи управлінські функції та зайняті переробкою предметів праці із використанням засобів праці [16, с. 219]
2.	Ковальчук С. Є., Голюк В. Я.	Персонал – це людський ресурс, завдяки якому створюються і реалізуються безліч ідей, проектів, інновацій, технологій, тощо [28].
3.	Лозова О. В., Демченко В. О.	Персонал – це основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) чинників [37, с. 39]
4.	Мальнєва В. Л.	Персонал – це весь особовий склад підприємства, організації або частина цього складу, включаючи тимчасових, сезонних, позаштатних працівників та працівників за сумісництвом, а також власників підприємства [39, с. 69].
5.	Смачило В. В., Наливайко Т. Л.	Персонал підприємства – це сукупність фізичних осіб, які мають трудові взаємовідносини із роботодавцем на основі трудового договору/контракту та кількісно являють собою суму облікової кількості штатних працівників підприємства та зовнішніх сумісників [61, с. 53]
6.	Стратійчук В. М., Новак І. Г.	Персонал підприємства – це сукупність його постійних працівників, які пройшли необхідну професійну підготовку та мають певний практичний досвід. Щоб повністю зрозуміти це визначення, потрібно сказати, що постійними працівниками є люди, які здійснюють свою діяльність на підставі трудового договору, котрий укладений роботодавцем, але на підприємстві можуть бути й тимчасові робітники, які мають короткотривалу угоду на здійснення своєї діяльності [64, с. 148]
7.	Устіловська А.	Персонал – це працівники, які мають виробничі відносини з роботодавцем, кваліфіковані або некваліфіковані, можуть мати досвід чи не мати його на момент заключення трудового договору. Персонал включає в себе всіх працівників організації, сезонних працівників, тимчасових працівників, працюючих за сумісництвом та інших, а також кадри [67, с. 103]

Продовження табл. 1.1

1	2	3
8.	Федорова В. А., Карпенко Т. В.	Персонал – це категорія працівників, які об’єднані за ознакою належності до підприємства (організації, апарату, відділу, служби тощо) або професії (управлінський, адміністративний, технічної тощо) [68, с. 24]
9.	Фролов В. О.	Під персоналом підприємств слід розуміти трудові ресурси, які володіють такими якісними ознаками, як здоров’я, розумові здібності, знання, професійна підготовка, вміння та досвід виконання трудових функцій, мобільність, що здатні забезпечувати виробничий і соціальний результат та дохід для себе і суспільства, потребують певних витрат, необхідних для відтворення робочої сили [69, с. 245].
10.	Якубів Р. Д.	Персонал – це не просто сукупність працівників, а системопов’язані працівники з їх особистісними характеристиками, знаннями, вміннями, роботою у колективі, які використовуються у трудовому процесі [78, с. 135]

Отже, відповідно до даних табл. 1.1 можемо зробити висновок, що здебільшого погляди науковців на тлумачення збігаються. Під персоналом, на нашу думку, варто розуміти сукупність працівників суб’єкта господарювання, що пов’язані з ним трудовими відносинами, відповідають потребам виробничо-господарської діяльності та виконують трудові функції з метою реалізації цілей розвитку суб’єкта господарювання.

Варто зауважити, що термін «персонал» трактують по-різному: ототожнюють або розмежовують із терміном «кадри». Найбільш розповсюдженим є перший підхід, відповідно якому поняття «кадри», «працівники», «персонал» ототожнюються. При цьому персоналом називають сукупність всіх працівників підприємства, які виконують виробничі або управлінські операції, та зайнятих переробкою предметів праці із застосуванням засобів праці. Другий підхід передбачає розмежування понять «персонал» та «кадри». За такого підходу під персоналом розуміють сукупність всіх працівників підприємства – постійних та тимчасових, виробничих та управлінських, що виконують виробничі або управлінські операції, та зайнятих переробкою предметів праці із застосуванням засобів праці; під кадрами – лише сукупність постійних та кваліфікованих управлінських працівників [65, с. 8].

Персонал суб'єкта господарювання є одним з найбільш вагомих його ресурсів, що визначає необхідність формування ефективної системи управління персоналом.

Для потреб управління важливу роль відіграє класифікація персоналу. Під класифікацією розуміємо поділ персоналу підприємства на структурні компоненти відповідно до класифікаційних структуроформуючих ознак. Ключові ознаки класифікації персоналу наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація персоналу підприємства [78, с. 132-133]

Класифікаційна ознака	Види персоналу
1	2
За відношенням до виробництва	1) виробничий персонал; 2) невиробничий персонал
За характером виконуваних функцій	1) керівники; 2) спеціалісти; 3) службовці; 4) робітники
За професіями	відповідно до професійного спрямування
За спеціальностями	відповідно до спеціальностей
За рівнем освіти	1) спеціалісти найвищої категорії; 2) спеціалісти вищої категорії; 3) спеціалісти середньої кваліфікації; 4) малокваліфіковані працівники; 5) некваліфіковані працівники
За відношенням до власності майна підприємства	1) власники підприємства; 2) працівники підприємства
За визначенням основного місця роботи	1) штатні працівники; 2) сумісники; 3) працівники, які виконують роботи від імені інших підприємств (на виконання замовлень)
За зайнятістю у видах діяльності	1) основний персонал; 2) допоміжний персонал
За типом виконуваної роботи	1) персонал адміністративно-технічний; 2) оперативний (черговий); 3) оперативно-ремонтний; 4) ремонтний; 5) електротехнічний
За постійністю зайнятості	1) постійні працівники; 2) сезонні працівники
За освітнім рівнем	1) персонал з повною вищою; 2) персонал з базовою; 3) персонал з професійно-технічною; 4) персонал з повною загальною освітою
За статтю	1) чоловіки; 2) жінки
За загальним стажем роботи	1) без стажу; 2) стаж від 1 до 5 років; 3) стаж від 5 до 10 років; 4) стаж від 10 до 20 років; 5) стаж більше 20 років
За віком	1) до 21 року; 2) 22-35 років; 3) 36-45 років; 4) 45-60 років; 5) старше 60 років

У складі персоналу організації можуть бути постійні працівники, сезонні, тимчасові. Є такі, що зайняті повний робочий день, інші працюють у режимі

неповного робочого дня або тижня. Одна людина може працювати у двох організаціях на засадах сумісництва. При цьому основним місцем роботи вважається та організація, де зберігається трудова книжка працівника. Організація може приймати для навчання, підвищення кваліфікації, на стажування тощо учнів, студентів-практикантів, стажистів із інших організацій, але ці люди до складу персоналу не належать, хоча клопотів, пов'язаних із їхнім перебуванням в організації, може бути багато.

Важливим напрямом класифікації персоналу підприємства є його розподіл за професіями та спеціальностями. Професія – це комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, що набуваються людиною в результаті спеціальної професійної підготовки та досвіду роботи в певній галузі і дають змогу здійснювати відповідний вид діяльності [65, с. 11].

Спеціальність – вид діяльності в межах конкретної професії, що має специфічні особливості і вимагає додаткових (спеціальних) знань, навичок, використання спеціалізованих засобів праці (наприклад, слюсар-ремонтник; слюсар-інструментальник; слюсар-складальник; токар-карусельник; токар-розточувальник). Професійний склад персоналу підприємства залежить від специфіки діяльності, характеру продукції чи послуг, що надаються, від рівня технічного розвитку. Кожна галузь має властиві лише їй професії та спеціальності. Водночас існують загальні (наскрізні) професії робітників та службовців [65, с. 12].

Залежно від освіти і практичного досвіду спеціалістів поділяють на 4 групи:

- спеціалісти найвищої кваліфікації (працівники, які мають наукові ступені і звання);
- спеціалісти вищої кваліфікації (які мають базову або повну вищу спеціальну освіту і значний досвід практичної роботи);
- спеціалісти середньої кваліфікації (працівники, які закінчили вищі навчальні заклади першого рівня акредитації та мають деякий досвід практичної роботи);
- спеціалісти-практики (працівники, які займають відповідні посади

спеціалістів, але не мають спеціальної освіти).

За рівнем кваліфікації робітників підприємств поділяють на 4 групи:

- висококваліфіковані – робітники, які виконують висококваліфіковані (особливо складні та відповідальні) роботи. Це робітники, які пройшли тривалу (2–3 роки) спеціальну підготовку, володіють глибокими знаннями зі спеціальності, мають великий практичний досвід, періодично проходять стажування (наприклад, робітники з обслуговування, з налагодження та ремонту електронного та іншого особливо складного устаткування, виготовлення інструменту тощо);

- кваліфіковані – робітники, які виконують кваліфіковані (складні) роботи. Це робітники, які отримали необхідну підготовку (не менше ніж 1–2 роки) і мають значний досвід роботи (наприклад, слюсарі, токарі, столяри, електрики, оператори електронно-обчислювальних машин та ін.);

- малокваліфіковані – робітники, які виконують малокваліфіковані роботи. Це робітники, для підготовки яких достатньо кількох тижнів і які виконують нескладні роботи (копіювальники, контролери, ліфтери та ін.);

- некваліфіковані – робітники, які виконують прості некваліфіковані або допоміжні роботи. Виконання таких робіт не потребує спеціальної підготовки (наприклад, завантаження та розвантаження матеріалів, продукції; прибирання виробничих, службових приміщень, територій тощо) [65, с. 13].

Розроблена класифікація персоналу є інструментом і передумовою проведення глибокого і детального аналізу процесів формування і використання персоналу підприємства та інших аспектів управління.

Однією із основних характеристик персоналу підприємства є його структура – сукупність окремих груп працівників, об'єднаних за певною ознакою. Виділення структури персоналу здійснюється за різними ознаками.

1. Організаційна структура персоналу відображає участь персоналу в процесі виробництва.

2. Функціональна структура персоналу відображає розподіл управлінських функцій між керівництвом та окремими підрозділами.

3. Штатна структура персоналу відображає кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці та фонд заробітної плати працівників.

4. Соціальна структура персоналу характеризує його як сукупність груп, що класифікують за змістом роботи, рівнем освіти і класифікації, професійним складом, стажем роботи, статтю, віком, національністю, сімейним станом, напрямком мотивації, рівнем життя і статусом зайнятості тощо.

5. Рольова структура персоналу підприємства визначає склад і розподіл творчих, комунікативних та поведінкових ролей між окремими працівниками підприємства [65, с. 13]

Отже, персонал підприємства на сучасному етапі слід розглядати не просто як сукупність працівників, які задіяні у виробничому процесі, а як сукупність системопов'язаних працівників з їх особистісними характеристиками, знаннями, вміннями, навиками роботи у колективі, які вони використовують у трудовій діяльності.

Важливою передумовою результативної роботи будь-якого підприємства є наявність ефективно підбраного та згуртованого персоналу. Адже жодне програмне забезпечення, устаткування чи нормативне регулювання виробничих процесів не зможе принести прибутку без злагодженої командної роботи трудового колективу. Персонал є найважливішим активом підприємства та його рушійною силою. Враховуючи швидкий розвиток технологій та постійні зміни суспільних цінностей, система управління персоналом також потребує впровадження гнучких змін для адаптації до вимог сучасного світу.

За сучасних умов господарювання персонал виступає одним із ключових чинників формування конкурентних переваг будь-якого суб'єкта господарювання, запорукою його успішного функціонування та ефективного розвитку. Відтак, формування дієвої системи управління персоналом виступає вкрай важливим та актуальним завданням, особливо за умов гуманітарної кризи, з якою наразі зіштовхнулася Україна.

Отже, узагальнюючи вищезазначене, маємо зробити висновок, що на сьогодні персонал суб'єкта господарювання є одним з його ключових ресурсів,

що визначає можливості до ефективного функціонування та досягнення цілей діяльності. Під персоналом, на нашу думку, варто розуміти сукупність працівників суб'єкта господарювання, що пов'язані з ним трудовими відносинами, відповідають потребам виробничо-господарської діяльності та виконують трудові функції з метою реалізації цілей розвитку суб'єкта господарювання. Ефективне управління персоналом передбачає його класифікацію, що здійснюється за рядок ознак. Однією із основних характеристик персоналу підприємства є його структура – сукупність окремих груп працівників, об'єднаних за певною ознакою.

1.2. Система управління персоналом як підсистема менеджменту суб'єкта господарювання

Умови діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності, складності та динамізму, що супроводжуються зростанням кризових факторів та загостренням конкурентної боротьби. Перед менеджментом українських підприємств та організацій постають нові виклики, пов'язані із зазначеними факторами, що обумовлює необхідність забезпечення ефективності системи менеджменту. Саме менеджмент як наука та як практична діяльність спрямований на вивчення причинно-наслідкових зв'язків між економічними явищами та / або процесами, управлінськими рішенням та результатами діяльності суб'єкта господарювання, пошук оптимальних підходів для забезпечення досягнення поставлених цілей.

Менеджмент, відповідно до сучасних довідкових видань, можна розглядати у декількох аспектах:

- спосіб комунікації з людьми;
- мистецтво управління діяльністю підприємств та організацій;
- особливі вміння та навички щодо організації роботи колективу;
- суб'єкт (орган) управління.

Узагальнюючи вищезазначене, можемо сформулювати визначення

менеджменту як цілеспрямованої діяльності суб'єкта управління щодо формування керуючих впливів на об'єкт управління з метою досягнення цільових параметрів діяльності суб'єкта управління.

Менеджмент є складним процесом, що охоплює усі функціональні сфери діяльності суб'єкта господарювання. Однією із таких важливих функціональних сфер є персонал суб'єкта господарювання. Взаємозв'язок основних напрямів діяльності управління персоналом з функціями менеджменту суб'єкта господарювання наведено на рис. 1.1.

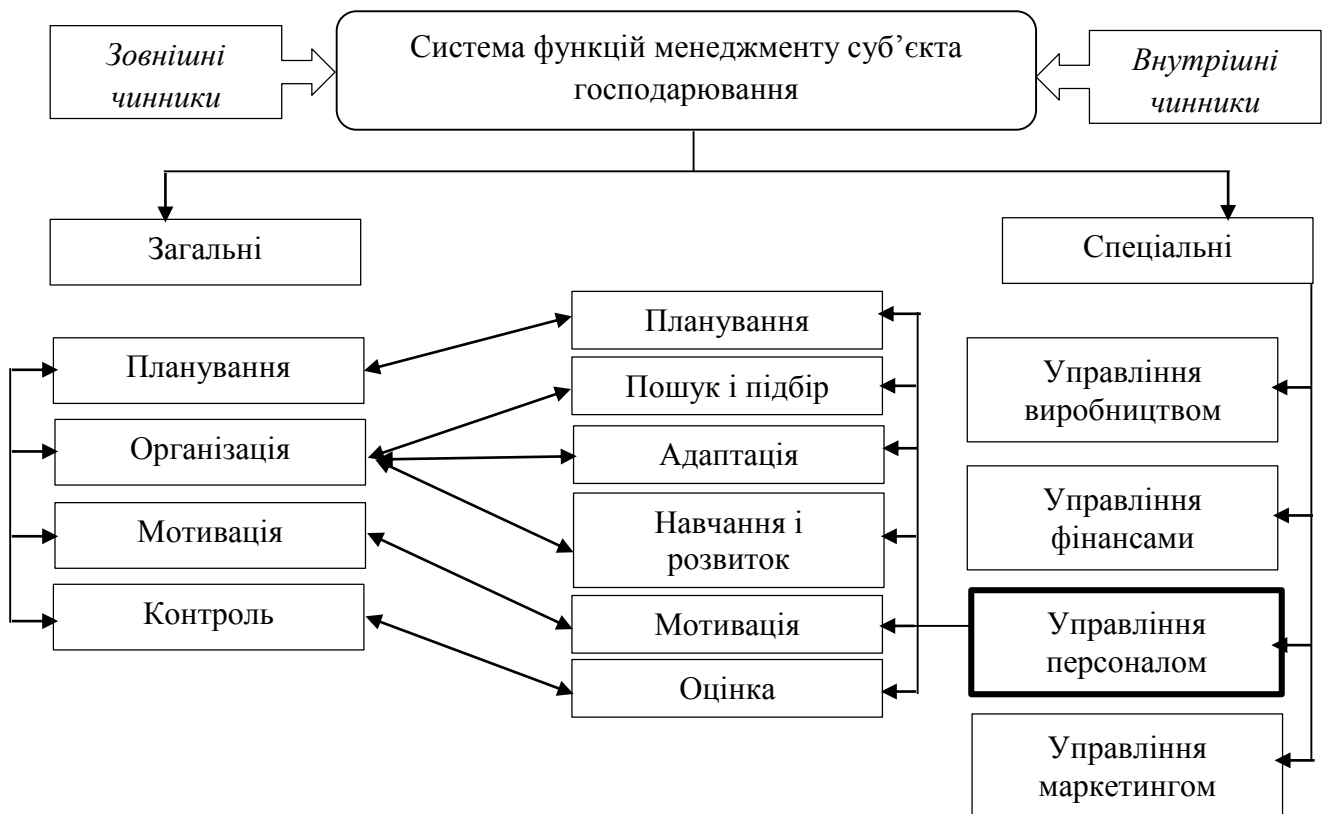


Рис. 1.1. Взаємозв'язок основних напрямів діяльності управління персоналом з функціями менеджменту суб'єкта господарювання [7, с. 38]

Менеджмент персоналу набуває особливого значення у сучасних умовах, оскільки персонал є рушійною силою розвитку будь-якого підприємства / організації, одним з ключових елементів виробництва, вагомим напрямом формування витрат та однією з вагомих конкурентних переваг. З огляду на зазначене, роль персоналу у діяльності суб'єкта господарювання складно переоцінити, що визначає важливість вирішення завдань, пов'язаних із

ефективним управлінням персоналом.

Практика діяльності сучасних суб'єктів господарювання дозволяє стверджувати, що без раціонального управління персоналом неможливо забезпечити ефективність та конкурентоспроможність організації як цілісної системи. Саме ефективність управління персоналом являється основною запорукою успіху. Вона включає в себе управління працею, управління трудовими ресурсами, управління кадрами, кадрову політику, кадрову роботу, управління людськими ресурсами, управління людським фактором та інші складові, які в цілому регулюють поведінку людей на виробництві зокрема та трудову діяльність загалом. Усі зазначені компоненти спрямовані на забезпечення досягнення цілей управління персоналом, а саме:

- підвищення ефективності праці та виробництва для досягнення максимального прибутку;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства у різних сферах діяльності;
- забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

Управління персоналом – це комплексна система адміністративно-управлінських, правових, організаційно-економічних і особистісних факторів, способів, методів впливу на персонал задля підвищення ефективності, конкурентоспроможності та прибутковості підприємств [66].

Систему управління персоналом суб'єкта господарювання наведено на рис. 1.2.

Отже, система управління персоналом суб'єкта господарювання представляє собою єдність мети, завдань, принципів, підсистем, методів та технологій.

Розглянемо більш детально окремі компоненти системи управління персоналом.

Об'єктом управління персоналом є безпосередньо персонал суб'єкта господарювання, особливості якого було розглянуто у попередньому підрозділі магістерської роботи. Суб'єктом управління є кадрова служба (або відділ кадрів).

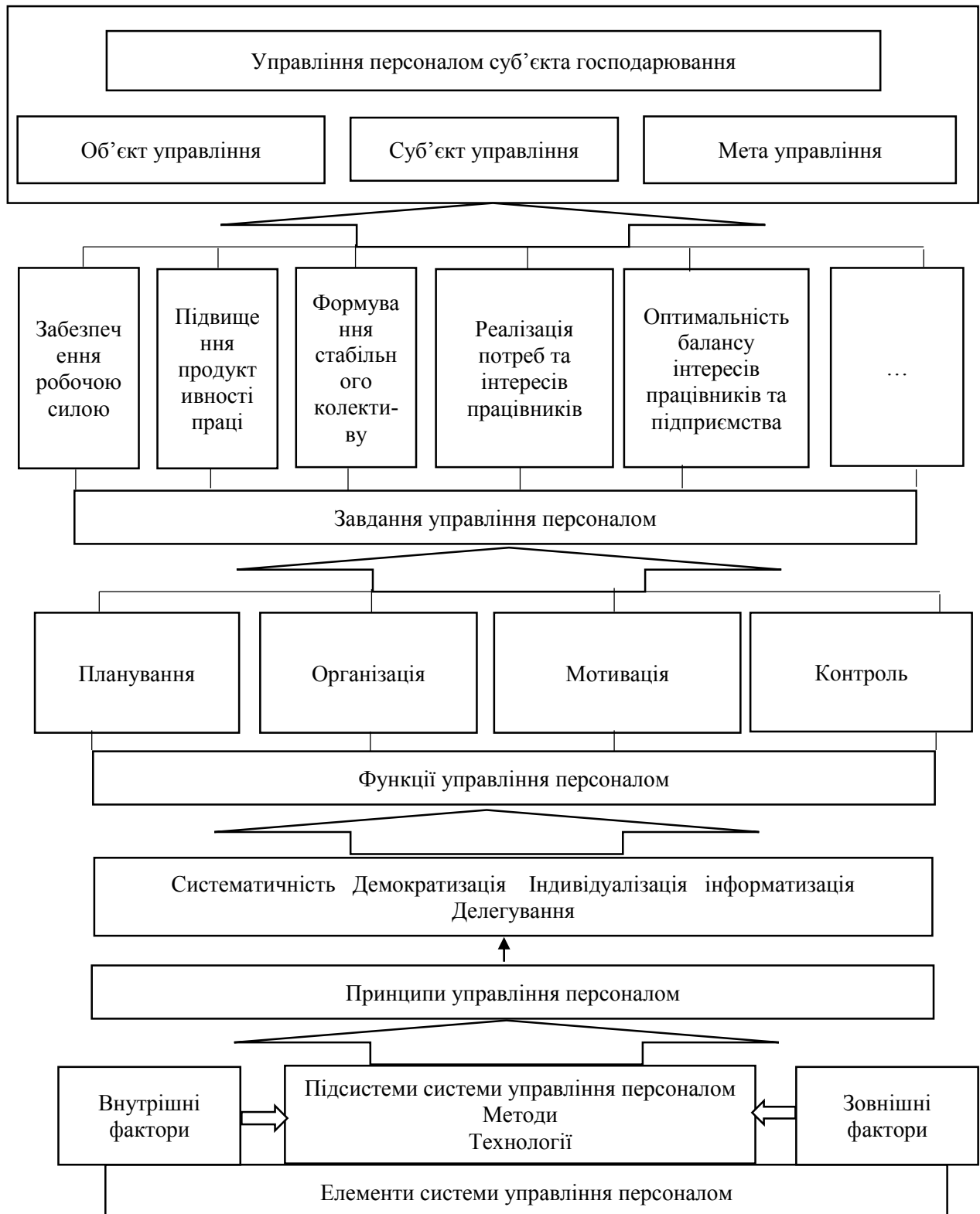


Рис. 1.2. Система управління персоналом суб'єкта господарювання

Джерело: розроблено автором

На думку Л. В. Волянської-Савчук та М. В. Мацишиної сьогодні кадрові служби підприємств вирішують наступні проблеми, пов'язані з управлінням персоналом:

- 1) планування трудових ресурсів – визначення потреби в кадрах залежно від стратегії розвитку виробництва;
- 2) формування резерву персоналу, добір кандидатів, визначення груп резерву;
- 3) відбір персоналу із груп резерву;
- 4) оформлення трудових контрактів;
- 5) оцінка рівня трудової діяльності кожного працівника;
- 6) переведення, підвищення, пониження, звільнення залежно від результативності праці;
- 7) профорієнтація та адаптація – залучення нових працівників до колективу, до процесу виробництва;
- 8) визначення заробітної плати та пільг з метою залучення, збереження та закріплення кадрів;
- 9) навчання кадрів;
- 10) підготовка керівних кадрів [9, с. 35].

Основною метою управління персоналом виступає забезпечення суб'єкта господарювання працівниками необхідного кількісного складу та з відповідними якісними характеристиками, а також ефективне використання їхньої праці для досягнення цілей стратегічного та тактичного розвитку. Виконання цілей системи управління персоналом потребує вирішення основних завдань:

- забезпечення підприємства робочою силою відповідної кількості та якісної кваліфікації;
- забезпечення умов для високої продуктивності праці, достатнього рівня її організації, мотивації, самодисципліни, набуття працівником навичок до взаємодії та співробітництва;
- формування стабільного колективу в організаціях, тобто закріплення на підприємстві досвідчених та висококваліфікованих кадрів;
- реалізація потреб та інтересів працівників щодо змісту праці, умов праці, можливості професійно-кваліфікаційного та кар'єрного просування на підставі зростання професійної майстерності, знань, досвіду роботи персоналу

підприємства;

- оптимальність балансу інтересів як підприємства, так і працівників, економічної та соціальної ефективності управління персоналом [37, с. 40]

На нашу думку, ефективно створена система управління персоналом на підприємстві сприятиме:

- підвищенню рівня мотивації працівників на підприємстві;
- зростанню продуктивності праці;
- регулюванню та усуненню недоліків, які виникають у процесі виробничих відносин;

- створенню сприятливої атмосфери в трудовому колективі та формуванню корпоративної культури на підприємстві;

- формуванню у працівників нових навичок і вмінь у процесі навчання, підвищення кваліфікації персоналу, розвитку творчого потенціалу;

- збільшенню прибутків підприємства та у цілому поліпшенню його іміджу, позиції в сучасному конкурентному ринковому середовищі [16, с. 219-220].

Як і будь-яка інша сфера менеджменту, управління персоналом передбачає реалізацію наступних функцій:

- планування персоналу – передбачає визначення необхідного чисельного складу та якісно-професійних характеристик персоналу суб'єкта бізнесу;

- організація персоналу – спрямована на формування організаційної структури суб'єкта бізнесу, визначення вертикальних (підпорядкування) та горизонтальних (взаємодії) зв'язків між окремими працівниками, розробку посадових інструкцій тощо;

- мотивація персоналу – орієнтована на визначення дієвих способів і методів стимулювання працівників до продуктивної діяльності з метою досягнення стратегічних та тактичних цілей суб'єкта бізнесу;

- контроль – передбачає аналіз планових та фактичних показників діяльності персоналу з точки зору виявлення відхилень та розробки відповідних коригуючих заходів.

Сучасне управління персоналом засноване на таких принципах:

- систематичність (управління персоналом в організаціях охоплює не відокремлені категорії працівників, а увесь персонал;
- демократизація (демократичність у методах управління та стилі керівництва, участь в оцінюванні кожного, хто працює в колективі);
- індивідуалізація (реалізується в індивідуальному плануванні професійного росту працівників, індивідуальному підході до мотивації, персональному підборі роботи з врахуванням індивідуальних можливостей та особливостей особистості);
- інформатизація (застосування сучасних технологій для збору, передачі та обробки інформації для прийняття ефективних кадрових рішень);
- делегування [24, с. 76].

У свою чергу, конкретне втілення функцій та завдання управління персоналом здійснюється через сукупність підсистем.

До підсистем системи управління персоналом відносяться:

- планування персоналу (складання планів та розробка прогнозів щодо якісної й кількісної потреби у персоналі; вибір методів розрахунку кількісної потреби у працівниках; розробка системи автоматизованого управління персоналом);
- підбір та найм персоналу (аналіз інформації щодо кваліфікації персоналу; розробка посадових інструкцій; здійснення його відбору та оцінки; формування й комплектування кваліфікованого штату);
- профорієнтація та адаптація персоналу (постійна робота з персоналом; створення належних умов праці та розвитку працівників; ознайомлення із системою цінностей підприємства);
- оцінка й атестація персоналу (розробка ефективних методів, критеріїв і принципів оцінки персоналу; оцінка, проведення атестації; оцінка результатів діяльності персоналу) [11, с. 30];
- формування кадрового потенціалу (аналіз якісного складу управлінського персоналу; організація постійної роботи з молодими спеціалістами; розробка науково-практичних основ підбору та розстановки керівних кадрів);

– мотивація персоналу (розробка ефективної системи мотивації, постійний аналіз потреб працівників; удосконалення форм матеріального й морального стимулювання персоналу);

– розвиток персоналу (підготовка та контроль за реалізацією процесу навчання, перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів; сприяння самовираженню та саморозвитку працівників);

– управління плинністю кадрів (розробка процедур підвищення, пониження, переводу й звільнення працівників);

– соціальний розвиток та організаційна культура (організація громадського харчування; забезпечення охорони здоров'я та відпочинку; медичного й житлово-побутового обслуговування; розвиток організаційної культури; соціальне страхування) [11, с. 30].

Дещо інший підхід до структурування системи управління персоналом демонструють Л. Глущенко та ін. (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Структура функціональних підсистем системи управління персоналом
суб'єкта господарювання [13]**

Підсистема	Види діяльності
1	2
Трудові відносини	аналіз і регулювання групових та особистих взаємовідносин; відносини керівництва; управління конфліктними ситуаціями; соціально-психологічна діагностика
Умови праці	виконання умов психофізіології, ергономіки та технічної естетики праці; охорона праці і техніка безпеки; охорона довкілля
Оформлення та облік кадрів	оформлення та облік, приймання, звільнення, переведення; інформаційне забезпечення; професійна орієнтація; забезпечення зайнятості
Прогнозування та планування персоналу	розробка стратегії управління персоналом; аналіз ринку праці; прогнозування потреби; зв'язок із зовнішніми джерелами забезпечення; оцінка персоналу
Розвиток трудового потенціалу	техніко-економічне забезпечення; підвищення кваліфікації; робота з кадровим резервом; планування ділової кар'єри; адаптація нових працівників
Стимулювання праці	нормування та тарифікація праці; розробка системи оплати та морального заохочення праці; застосування форм участі у прибутках та капіталі; управління трудовою мотивацією
Створення необхідної соціальної інфраструктури	організація громадського харчування; управління житлово-побутовим обслуговуванням; забезпечення належних умов охорони здоров'я та відпочинку

Продовження табл. 1.3

1	2
Вибір та застосування організаційних структур управління	аналіз існуючої і проектування найбільш придатної для даного підприємства оргструктури управління; розробка штатного розпису

Наступним важливим компонентом системи управління персоналом суб'єкта господарювання є методи управління.

Метод управління персоналом – спосіб впливу на персонал і окремого працівника, метою якого є здійснення координації його діяльності в процесі господарювання підприємства. Тобто, за допомогою методів управління персоналом реалізуються головні завдання всієї галузі управління персоналом – пошук найбільш ефективних інструментів впливу на персонал суб'єкта господарювання для розкриття потенціалу співробітників і, відповідно, для досягнення цілей підприємства. Традиційно в науці і практиці розрізняють класифікацію методів управління персоналом на основі їх змісту і спрямованості:

- адміністративні (організаційно-розпорядчі);
- економічні;
- соціально-психологічні методи [60].

Адміністративні методи базуються на владі, дисципліні та стягнень і відомі в історії як «методи батога». Адміністративні методи мають прямий вплив на керований об'єкт, тобто будь-який акт або наказ підлягає обов'язковому виконанню, а в разі невиконання застосовуються заходи адміністративного стягнення. Таким чином, організаційно-розпорядчі методи впливають на такі мотиви людини, як почуття відповідальності, почуття обов'язку, усвідомлена необхідність дисципліни праці, потреба працювати в одній певній організації. Основне завдання цієї групи методів – підтримання дисципліни праці і забезпечення організаційної чіткості, необхідної для ефективної роботи персоналу та організації в цілому [60].

Адміністративні методи управління персоналом базуються на наступних системах:

- система законодавства України (державні закони, постанови, інструкції);
- система нормативних документів, прийнятих у вищих структурах управління (стандарти, методи, інструкції, положення);
- системи планів, програм, завдань, які розробляються в самих організаціях (дана система спрямована на поліпшення діяльності компанії);
- система оперативного управління (розпорядження, санкції, заохочення) [60].

У сучасних умовах ринкової економіки економічні методи грають одну з найважливіших ролей. Економічні методи управління персоналом являють собою сукупність способів впливу на персонал шляхом створення економічних умов, що спонукають персонал діяти в потрібному для організації напрямі. Вони мають непрямий характер впливу, їх основне завдання – мобілізація трудових ресурсів шляхом економічного стимулювання для досягнення певного результату. Об'єкт економічного впливу – базові потреби людини. До економічних методів управління відносяться:

- методи, що використовуються державними і місцевими органами влади (податкова система, фінансово-кредитний механізм);
- методи, що діють в організації (економічні нормативи діяльності підприємства, система матеріального стимулювання працівників, система відповідальності за якість та ефективність роботи, участь в прибутку підприємства) [60].

Найважливішим економічним методом управління персоналом є техніко-економічне планування, яке об'єднує і синтезує в собі всі економічні методи управління. За допомогою планування визначається програма діяльності організації, тобто встановлюються основні цілі і завдання, розробляються стратегія і плани по досягненню цілей, визначаються ресурси і терміни, розподіляється відповідальність за виконання планів. Таким чином, планування посилює взаємодію керівників різних підрозділів. Якщо техніко-економічне планування стоїть на чолі всіх інших методів, то економічне (матеріальне)

стимулювання займає центральну роль серед них. Економічне стимулювання – система заохочень (премій) і покарань (штрафів) та інших аналогічних заходів матеріального впливу, що спонукають окремих працівників і цілі колективи (підприємств, організацій, цехів) підвищувати ефективність своєї роботи, виконувати виробничі плани і інші економічні рішення. Матеріальне стимулювання здійснюється шляхом встановлення рівня матеріальної винагороди (заробітна плата, премії), компенсацій і пільг [60].

Соціально-психологічні методи управління персоналом на сучасному рівні розглядаються як непрямий спосіб реалізації управлінських дій на персонал (як на рівні індивіда або окремого працівника, так і на рівні окремого колективу) з використанням базових закономірностей та прийомів соціологічної та психологічної науки, з метою підвищення людської цінності, трудових якостей персоналу, а відповідно – забезпечення кадрової безпеки підприємства [73, с. 206].

Останнім ключовим компонентом системи управління персоналом є технології управління (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Характеристика персонал-технологій [9, с. 37-38]

Технологія	Особливості технології	Підсистема управління персоналом
1	2	3
Технології позикової праці		
Аутсорсинг	Передача здійснюваних завдань, функцій і процесів у межах підприємства. Пов'язано це з тим, що окремі функції (інформаційні, маркетингові, фінансові тощо) працівники спеціалізованих компаній можуть виконати краще або швидше.	Підбір та наймання персоналу, його аналіз. Організація трудових відносин та атестація персоналу.
Аутстафінг	Співробітники, що раніше числилися в штаті компанії-замовника, переводяться в організацію, що надає послуги з аутстафінгу, тобто дана організація оформлює у свій штат вже наявний персонал підприємства і стає формальним роботодавцем.	
Лізинг персоналу	Форма тимчасового або строкового залучення персоналу, що дає змогу	

Продовження табл. 1.4

1	2	3
	вирішити проблеми підприємства в умовах зміни пріоритетних напрямів діяльності; в умовах необхідності зменшення витрат на персонал (залучення персоналу для тимчасової зайнятості).	
Навчальні технології		
Коучинг	Метод безпосереднього навчання менш досвідченого працівника більш досвідченим в процесі їх взаємодії. Відбувається у формі наставництва, консультування. Використовується як ефективний інструмент персонального та особистого розвитку, який сприяє реалізації внутрішнього потенціалу людини, й підвищенню ефективності праці.	Мотивація персоналу. Підвищення кваліфікації та навчання персоналу
Технології підбору та найму персоналу		
Хедхантинг	Кадрові агентства здійснюють пошук висококваліфікованих фахівців вищої ланки з урахуванням особливостей діяльності замовника, вимог до кандидатів, робочого середовища, використовуючи прямі методи пошуку	Підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу
Рекрутинг	Кадрові агентства здійснюють пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів й надаючи об'яви в ЗМІ	
Скрінінг	Кадрові агентства здійснюють пошук необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу нижньої ланки, враховуючи формальні ознаки: стать, вік, освіту, досвід роботи тощо. Кадрові агентства отримують резюме кандидатів й віддають їх замовнику, який сам приймає рішення щодо відбору персоналу	
«Плетіння мереж» та прямий пошук	Консультант використовує власні зв'язки для пошуку кандидатури, у іншому випадку – разом із замовником визначається компанія, в якій може працювати необхідний працівник, з'ясовується його можлива посада, потенційному претенденту робиться ділова пропозиція	
Технології підвищення ефективності роботи персоналу		
Реінжиніринг	Радикальна перебудова (перепроєктування) бізнес-процесів підприємства для отримання істотних ефектів. Його використання може сприяти підвищенню ефективності управління персоналом за	Створення умов праці

Продовження табл. 1.4

1	2	3
	рахунок удосконалення цього процесу, а також дасть змогу підвищити ефективність праці персоналу підприємства	
Технології стимулювання персоналу		
Внутрішній маркетинг	Використання маркетингового підходу до управління персоналом, який полягає у формуванні, стимулюванні, координуванні та інтеграції персоналу з метою забезпечення задоволення споживача через	Мотивація персоналу, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, організація трудових відносин,
	процес взаємодії з мотивованим і клієнтоорієнтованим персоналом, який розуміє своє місце у досягненні стратегічної мети діяльності підприємства	створення умов праці, соціальний розвиток.
Технології контролю праці персоналу		
Таємний покупець	Метод прихованого спостереження за роботою персоналом, яке проводить підготовлена особа в якості клієнта. Його використання дає змогу встановити рівень дотримання працівниками правил і норм під час здійснення професійних обов'язків, стандартів обслуговування клієнтів, а також виявити компетентність персоналу	Оцінювання персоналу, атестація та ротація персоналу, мотивація персоналу
Інформаційні технології		
Автоматизована інформаційна система управління персоналом	Набір певного програмного забезпечення та технологій, використання яких дає змогу автоматизувати і вдосконалювати бізнес-процеси управління персоналом	Усі підсистеми управління
АРМ працівника	Професійно орієнтований програмно-апаратний комплекс, який складається із технічних засобів автоматизації та організаційних форми їх експлуатації. АРМ забезпечує вирішення завдань працівника безпосередньо на його робочому місці.	Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом, створення умов праці

Конкретний набір технологій буде залежати від специфіки суб'єкта господарювання, масштабів та виду його діяльності, особливостей кадрової служби.

Для побудови ефективної системи управління персоналом необхідно здійснити низку заходів та пройти декілька етапів:

1. Здійснити діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища компанії. Для більш ефективної діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства нами були виокремлено зони діагностики, а саме: становище на ринку; сфера діяльності; особистість керівника (керівництва);

розмір та масштаби діяльності компанії; стратегія та цілі підприємства; наявність (відсутність) спеціалістів з управління персоналом; ситуація на ринку праці; кількісний та якісний склад персоналу; організаційна та корпоративна культура підприємства; вік та життєвий цикл компанії; історія підприємства та перспективи його розвитку та інші.

2. Визначити задачі служби (підрозділу) з управління персоналом, з огляду на стратегії та цілі компанії.

3. Формування моделей функціонування служби (підрозділу) з управління персоналом. Система управління персоналом – це складна система, перед якою ставиться величезна кількість задач, традиційні з них відомі вже давно і не підлягають сумніву. Але в умовах ринкової економіки, коли підприємство постійно перебуває на стадії жорсткої конкурентної боротьби, система управління персоналом має і специфічні завдання, які ставляться перед нею задля виживання компанії в сучасних умовах.

4. Набір співробітників служби (підрозділу) з управління персоналом. При цьому необхідно пам'ятати: що більше підприємство, то більше ми працюємо з системою загалом, а не з окремими працівниками.

5. Адаптація нової служби (підрозділу) з управління персоналом до чинної системи управління підприємством [37, с. 41-43].

Отже, система управління персоналом – це важлива складова загальної системи менеджменту суб'єкта господарювання, що є інтегральною її частиною. Управління персоналом – це комплексна система адміністративно-управлінських, правових, організаційно-економічних і особистісних факторів, способів, методів впливу на персонал задля підвищення ефективності, конкурентоспроможності та прибутковості підприємств. Система управління персоналом суб'єкта господарювання представляє собою єдність мети, завдань, принципів, підсистем, методів та технологій. Основною метою управління персоналом виступає забезпечення суб'єкта господарювання працівниками необхідного кількісного складу та з відповідними якісними характеристиками, а також ефективне використання їхньої праці для досягнення цілей стратегічного

та тактичного розвитку. Управління персоналом засноване на відповідних принципах та здійснюється з урахуванням методів, які прийнято поділяти на адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Практичне втілення функцій та завдань управління персоналом здійснюється за допомогою відповідних технологій, конкретний набір яких залежить від специфіки суб'єкта господарювання, масштабів та виду його діяльності, особливостей кадрової служби.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління персоналом суб'єкта господарювання

Визначення ефективності системи управління персоналом на підприємстві є складною і багатогранною проблемою, яка потребує нових рішень в сучасних умовах. Оцінювання ефективності системи управління персоналом має особливо велике значення у зв'язку з кризовими явищами в Україні. Досліджуючи проблеми ефективності управління персоналом, І.А. Бутенко і А.В. Курносова вважають, що «оцінка ефективності управління персоналом – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності з управління персоналом, і зіставлення їх результатів із підсумками базового періоду, показниками конкурентів і цілями підприємства» [8, с. 69].

Водночас, не можна визначати ефективність управління персоналом тільки за допомогою зіставлення тих або інших кількісних економічних показників. Щоб мати повну картину, наскільки ефективна та чи інша система управління персоналом, потрібні, перш за все, критерії та індикатори, що дозволяють це зробити. А.В. Череп та І.М. Дашко пропонують характеризувати ефективність управління персоналом за кількома критеріями: ступінь досягнення цілей; оцінка компетенцій; оцінка мотивації; вивчення статистики людських ресурсів; оцінка витрат [71, с. 49]. Узагальнюючи викладений матеріал ми можемо дати власне визначення ефективності управління персоналом. На нашу думку, ефективне

управління персоналом – це важливий фактор результативності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємств, інструмент, який використовують для підвищення ефективності та продуктивності роботи персоналу і соціально-орієнтоване управління, спрямоване на кожного конкретного працівника з метою удосконалення його трудової мотивації та задоволення потреб через систему матеріальних та нематеріальних стимулів.

Особливу увагу заслуговують індикатори ефективності управління персоналом. Так, у науковій статті В.Д. Семенова, Н.В. Нєчевої і Ю.В. Кудіної [59] ефективність управління персоналом визначається в розрізі 7 функцій управління персоналом за відповідними індикаторами:

- відбір персоналу (рівень забезпеченості підприємства кадрами, частка персоналу, що мала досвід роботи у даній сфері до прийняття на посаду, частка персоналу, що мала досвід стажування за кордоном до прийняття на посаду);

- кваліфікація персоналу (зростання чисельності персоналу, що володіє іноземними мовами, зростання чисельності персоналу, що володіє певними освітніми сертифікатами, професійно-кваліфікаційний рівень персоналу);

- ефективність роботи персоналу (зростання рівня продуктивності праці, розширення клієнтської бази працівниками підприємства, рівень завантаженості підприємства, коефіцієнт якості послуг за фактом наявності відгуків від споживачів);

- мотивація персоналу (частка премій, доплат і надбавок у загальному фонді оплати праці, зростання рівня задоволеності працею персоналом згідно проведеним опитуванням, зростання середньомісячної заробітної плати, зростання розміру заохочувальних та компенсаційних виплат) [59];

- створення умов праці (рівень забезпеченості персоналу засобами відпочинку в неробочий час, підвищення рівня комфортабельності робочих місць, зростання рівня забезпеченості персоналу сучасними засобами праці);

- інформаційне забезпечення (рівень інтеграції процесів управління та управлінських бізнес-систем, зростання рівня доступу персоналу до інформаційних баз даних, зростання рівня доступу персоналу до закордонних

інформаційних джерел);

– розвиток та навчання персоналу (рівень охоплення персоналу освітніми програмами, зростання кількості освітніх програм для персоналу, зростання якості проведених освітніх програм за думкою персоналу, зростання кількості персоналу, що стажувався за кордоном за рахунок підприємства) [59].

Джерелюк Ю. А. та Зінов'єва І. С. пропонують виділяти економічну, соціальну, організаційну та цільову ефективність управління персоналом (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Підходи до оцінки ефективності управління персоналом та критерії їх оцінювання [19, с. 33]

Отже, оцінка ефективності управління персоналом є складним та

комплексним процесом, який, водночас, виступає важливим компонентом інформаційно-аналітичного забезпечення формування та обґрунтування управлінських рішень.

Як і будь-який інший цілеспрямований процес, оцінка ефективності управління персоналом має здійснюватися у певній послідовності та з використанням відповідного інструментарію (рис. 1.4).

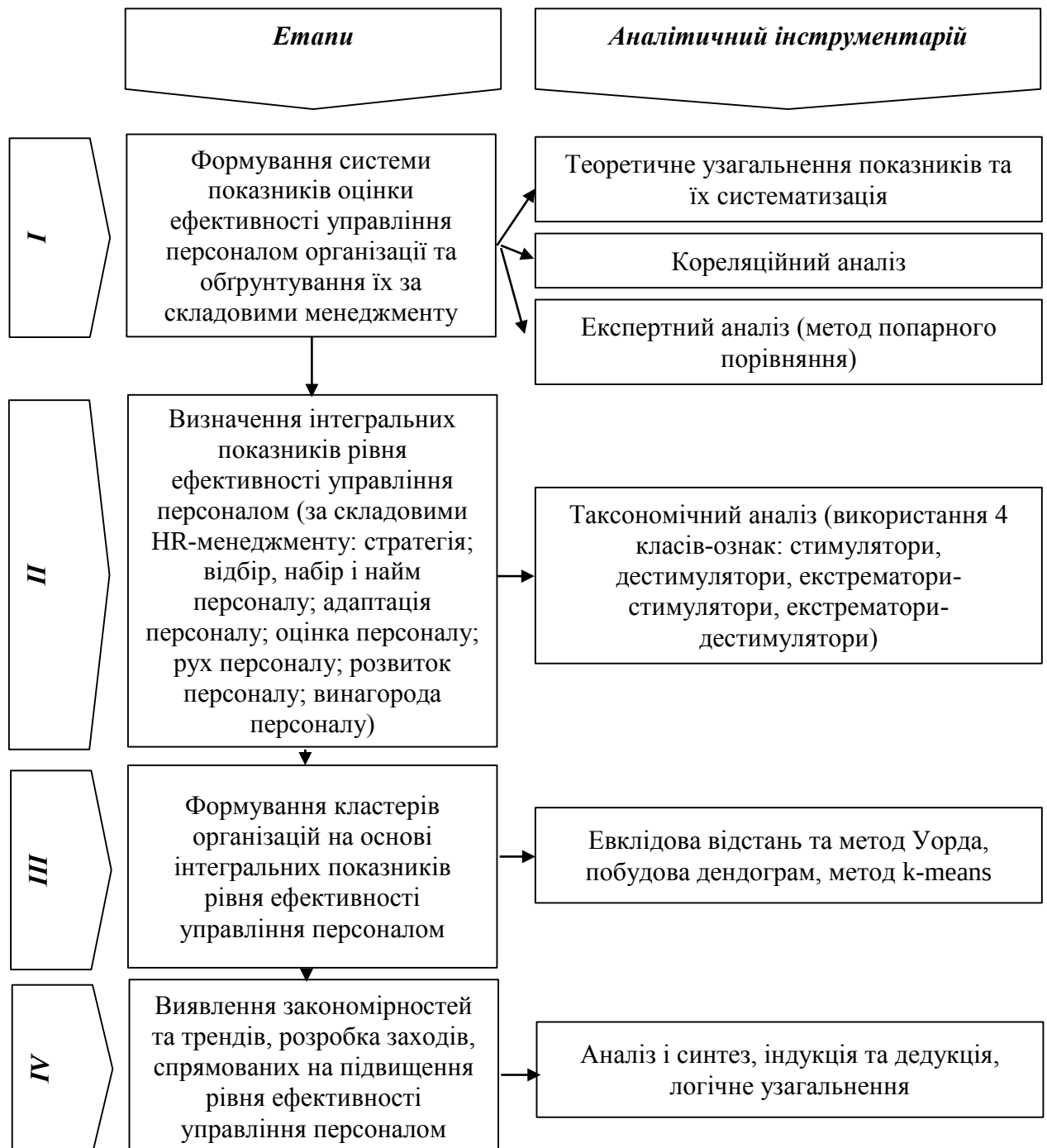


Рис. 1.4. Схема методичного підходу до оцінки ефективності управління персоналом [4, с. 127]

Таким чином, запропонований методичний підхід щодо оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві включає:

- 1) формування системи показників оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві та обґрунтування їх за складовими менеджменту;
- 2) визначення інтегральних показників рівня ефективності менеджменту персоналу (за складовими менеджменту персоналу: HR-стратегія; відбір, набір і найм; адаптація; оцінка; рух; розвиток; винагорода);
- 3) формування кластерів підприємств на основі інтегральних показників рівня ефективності менеджменту персоналу;
- 4) виявлення закономірностей та трендів, розробка заходів, спрямованих на підвищення рівня ефективності менеджменту персоналу на підприємствах.

Його застосування з одного боку дозволяє звести ряд показників до одного та дати однозначну оцінку сформованої ситуації, а з іншого – прийняти остаточне рішення щодо кадрової політики при аналізі декількох кількісних оцінок його складових [4, с. 129].

Для аналізу існуючої системи управління персоналом та роботи кадрової служби С. В. Мішина та О. Ю. Мішин пропонують використання показників, наведених у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Показники оцінки ефективності управління персоналом [41]

Функціональна сфера	Показники оцінки
1	2
Планування і маркетинг персоналу	рівень забезпеченості підприємства персоналом; динаміка витрат на користування послугами рекрутингових агентств; кількість вакантних посад; середня тривалість заповнення вакансії; кількість резюме в розрахунку на одну вакансію
Навчання персоналу	коефіцієнт раціоналізаторської ефективності (кількість ідей та винаходів / тривалість роботи працівника на посаді); середні витрати на підвищення кваліфікації одного працівника; середні витрати на навчання одного працівника
Підбір і адаптація персоналу	середні витрати на підбір працівника; середні витрати на навчання новачка; середні витрати на адаптацію одного новачка; відсоток новачків, що не пройшли адаптації; коефіцієнт плинності персоналу зі стажем роботи до 1 року; коефіцієнт стабільності кадрів; кількість порушень трудової дисципліни новачками; співвідношення витрат на підбір власними силами і силами рекрутингових агентств; рівень дисципліни (кількість людино-

Продовження табл. 1.5

1	2
	годин неявки / фактично відпрацьований фонд робочого часу); коефіцієнт оперативності виконання робіт новачками (кількість завдань виконаних вчасно / загальна кількість поставлених завдань); темпи зростання витрат на підбір, адаптацію персоналу
Управління кар'єрою	коефіцієнт внутрішнього обороту кадрів; середній термін перебування персоналу в кадровому резерві; середній термін перебування працівника на одній посаді; відсоток персоналу, що задоволений кар'єрним розвитком
Оплата та мотивація праці	середньомісячна премія одного працівника; трудові витрати на 1 грн. товарної продукції, 1 грн. чистої виручки, 1 грн. чистого прибутку; середньомісячна заробітна плата; темпи росту середньомісячної заробітної плати; співвідношення темпів росту середньомісячної заробітної плати і продуктивності праці; співвідношення середньомісячної заробітної плати на підприємстві і в галузі
Оцінка персоналу	темпи зростання витрат на оцінку персоналу; витрати на оцінку 1 працівника; економія витрат на оплату праці за результатами оцінки персоналу; темпи зростання витрат на атестацію персоналу; відсоток персоналу, що пройшов атестацію; відсоток персоналу, що задоволений перебігом атестації чи оцінки

Отже, оцінка ефективності системи управління персоналом передбачає застосування широкого спектру методів та показників.

Не менш важливою у системі управління персоналом є оцінка власне персоналу суб'єкта господарювання.

Оцінка персоналу є найважливішим елементом в управлінні людськими ресурсами будь-якої сучасної компанії і являє собою цілеспрямований процес встановлення відповідності між якісними характеристиками персоналу і вимогами до займаної посади. Розглядаючи цей процес у рамках HR-менеджменту, слід зазначити, що основним завданням управління людськими ресурсами є кваліфікований підбір персоналу, який буде впливати на кінцеві показники роботи організації.

Оцінка персоналу слугує багатьом цілям. Найпоширенішою є класифікація цілей оцінки, розроблена відомим фахівцем у галузі розвитку людських ресурсів Д. Макгрегором:

– інформативна мета, яка полягає в забезпеченні керівників різних рівнів управління необхідними даними про роботу своїх підлеглих, а також про їх індивідуальні здобутки та недоліки;

– мотиваційна мета, яка передбачає взаємозв'язок матеріальної винагороди і морального заохочення з трудовою поведінкою і результатами праці і таким чином орієнтує персонал на покращення діяльності, набуття нових професійних навичок, необхідних для кращого виконання завдань із соціального захисту;

– адміністративна мета, яка постійно реалізується у процесі прийняття кадрових рішень: підвищення (пониження) по службі, переведення на іншу роботу, перепідготовка та перекваліфікація, заохочення або покарання, припинення трудового договору [19, с. 34].

Оцінка персоналу може повноцінно виконувати притаманні їй функції за умов побудови на принципах:

- а) невідворотності (обов'язковості);
- б) загальності (оцінюють кожного);
- в) систематичності (оцінка здійснюється постійно);
- г) всебічності (оцінці підлягають усі сторони діяльності та особистості людини);
- д) об'єктивності (використання достатньо повної системи показників для характеристики працівника);
- е) гласності (широкого ознайомлення персоналу з порядком і методикою проведення оцінки, доведення її результатів до всіх зацікавлених осіб);
- є) демократизму (участі громадськості, залучення до оцінки колег і підлеглих);
- ж) результативності (обов'язкового й оперативного вжиття дійових заходів за результатами оцінки) [63, с. 95]

У системах оцінювання працівників можуть застосовуватися різноманітні методи. Метод оцінювання – сукупність певних теоретико-методологічних підходів до оцінювання якостей особистості, поведінки й ефектів праці працівника. Вибір конкретного методу залежить від особливостей системи оцінювання. Методи оцінювання поділяють на об'єктивні (засновані на критеріях і показниках, які піддаються чіткому вимірюванню) та суб'єктивні (ґрунтуються на суб'єктивних поглядах і судженнях осіб, які проводять

оцінювання) та комплексні. Класифікація методів наведена в табл. 1.6. Розробка методичного забезпечення є однією з найважливіших умов успішного проведення оцінювання працівників [65, с. 278].

Таблиця 1.6

Класифікація методів оцінювання персоналу [65, с. 278]

Види методів оцінювання	Методи оцінювання
Об'єктивні	довільний опис
	структурний опис
	самооцінювання
	метод оцінювання за цілями
	метод критичних випадків
Суб'єктивні	ранжування
	метод попарного порівняння
	метод теоретичного розподілу
Комбіновані	метод 360
	персональне портфоліо
	assessment center

Методи оцінювання персоналу повинні:

- відповідати структурі суб'єкта господарювання, характеру діяльності персоналу, цілям оцінювання;
- бути простими і зрозумілими;
- передбачати використання кількісних показників (оптимально 5-6);
- сполучати письмові та усні завдання.

Далі розглянемо деякі методи оцінювання персоналу більш детально. У складі об'єктивних методів переважають описові техніки, які є досить простими і можуть застосовуватися в різноманітних формах оцінювання персоналу. Найбільш поширеним є методи довільного опису, структуровані описи, методи самооцінювання, оцінювання за визначеними цілями і критичних випадків [65, с. 278].

Метод довільного опису – найпростіший. До нього часто вдаються керівники, характеризуючи ефективність праці підлеглих. У такому описі, як правило, намагаються з'ясувати фактори, які спричинили результати їх праці, сильні і слабкі сторони, компетенції працівника. Такого типу оцінювання може мати поточний характер, проводитися у зручний час і в довільно обраній формі.

Перевагою методу довільного опису є всебічно аргументована оцінка працівника, недоліком – неможливість порівняння його з іншими працівниками.

Структуровані описи характеризують ефективність праці за конкретними критеріями, що полегшує порівняння оцінюваних осіб (наприклад, для певної категорії працівників встановлюють певні нормативні показники продуктивності праці, з якими порівнюють фактичну продуктивність праці кожного окремо взятого оцінюваного працівника).

Метод самооцінювання полягає у самостійному заповненні оцінюваною особою аркушів, що містять запитання або твердження (інколи з кількісними оцінками). Особа, яка здійснює самооцінювання, повинна мати змогу коментувати власні оцінки [65, с. 279].

Оцінювання за визначеними цілями сформувалося у межах управління за цілями, яке останнім часом трансформувалося в управління за ефектами. Воно ґрунтується на переконанні, що оцінювання можна здійснювати у процесі спільного визначення цілей працівником і його безпосереднім керівником і наступного аналізу досягнутих результатів праці (ступеня реалізації цілей).

Метод критичних випадків передбачає фіксацію безпосереднім керівником фактів, які свідчать про відхилення у поведінці підлеглих від нормативних значень. Такі відхилення можуть бути свідченням як досягнень, так і прорахунків працівника. Послідовне виконання таких записів утворює реєстр успіхів і недоліків підлеглих, на підставі якого формують думку про них. Використання методу критичних випадків протидіє появі у керівників схильності до усередненого оцінювання підлеглих, дає змогу на підставі широкої інформації впливати на зміну їх поведінки [65, с. 279].

Ранжування полягає в упорядкуванні суб'єктом оцінювання працівників від найкращого до найгіршого. Ранжувальні листи складають на основі певних критеріїв, якими, наприклад, може бути продуктивність, якість праці або надійність працівника. У ранжуванні працівників певного структурного підрозділу іноді одночасно визначають найкращого і найслабкішого, потім тих, що йдуть за ними з обох боків, завершуючи цю роботу формуванням загального

списку.

Метод попарного порівняння полягає у попарних порівняннях працівників (кожного з кожним) за певним критерієм. Працівнику, на користь якого відбулося порівняння, присвоюють відповідний оцінний бал. Після порівняння кожного з кожним підраховують кількість позитивних виборів (переваг) стосовно всіх працівників. Потім їх підсумовують і на цій основі складають ранжувальний лист.

Метод теоретичного розподілу полягає в розстановці оцінюваних працівників відповідно до певного, найчастіше – нормального, розподілу. Для цього суб'єкт оцінювання відносить кожного з оцінюваних до певного інтервалу нормального розподілу. Наприклад, 10% всіх оцінюваних належать до осіб, оцінених найвище, 10% – найнижче. По 20% оцінюваних віднесено до інтервалів із вищою і нижчою за середню оцінками для даної групи, а 40% осіб отримали оцінку в інтервалі «середня». Криву нормального розподілу використовують як певний еталон, порівнюючи з яким фактичну фігуру розподілу, можна з'ясувати внутрішні умови, які визначили її форму. Перевага методу теоретичного розподілу під час оцінювання працівників полягає в необхідності суб'єктів оцінювання диференціювати оцінки [65, с. 280].

«Модель 360». Останнім часом вона набуває усе більшої популярності. За цієї моделі працівник отримує інформацію щодо своєї праці від безпосереднього керівника, співробітників, клієнтів і підлеглих. Кількість суб'єктів оцінювання необмежена, що підвищує його об'єктивність, створює позитивні умови для залучення працівників у життя організації. Однак «Модель 360°» потребує багато часу на підготовку і проведення оцінювання та його адміністрування. Її застосування доцільне в організаціях із високою культурою, в яких оцінювання є джерелом отримання зворотної інформації, яка служить підвищенню індивідуальної, групової і колективної ефективності праці [65, с. 281].

Персональне портфоліо (лат. portus – гавань, пристань, infolio – в аркуш) – віднесення індивіда за його особистісними якостями до певної групи працівників, сформованої за стандартизованими оцінками. Воно пов'язане з

об'єднанням оцінюваних працівників у характерні з точки зору стратегії організації групи на підставі досягнутих ними ефектів праці, а також потенційні можливості їх розвитку. Ефективність праці стосується минулого, а потенціал розвитку – майбутнього.

Асесмент-центр – це один з методів комплексної оцінки персоналу, заснований на використанні взаємодоповнюючих методик, орієнтований на оцінку реальних якостей співробітників, їх психологічних і професійних особливостей, відповідності вимогам посадових позицій, а також виявлення потенційних можливостей фахівців [65, с. 281].

Отже, оцінка ефективності управління персоналом є важливим компонентом інформаційно-аналітичного забезпечення системи менеджменту суб'єкта господарювання в цілому. Оцінку ефективності доцільно розглядати з двох позицій: оцінки ефективності власне системи управління та оцінки персоналу. При дослідженні ефективності системи управління персоналом доцільно виділяти економічну, соціальну, організаційну та цільову ефективність. Як і будь-який інший цілеспрямований процес, оцінка ефективності управління персоналом має здійснюватися у певній послідовності та з використанням відповідного інструментарію. У відповідному процесі використовується широкий спектр показників, які доцільно згрупувати за функціями управління персоналом. Оцінка персоналу, у свою чергу, реалізує інформативну, адміністративну та мотиваційну мету., а також передбачає застосування системи відповідних методів.

1.4. Нормативно-правове забезпечення трудових відносин

Управління персоналом як функціональна сфера менеджменту здійснюється відповідно до системи нормативно-правового регулювання відносин у визначеній сфері. Варто зауважити, що відповідна система нормативно-правового регулювання може бути розглянута як у внутрішньому, так і у зовнішньому контексті.

Зовнішній компонент нормативно-правового регулювання складають Конституція України, Кодекси України, Закони України та інші нормативно-правові акти загальнонаціонального характеру. У свою чергу, внутрішній компонент формується сукупністю документів та актів безпосередньо суб'єкта господарювання, таких як колективний договір, посадові інструкції, положення тощо.

Конституція України [31] є основоположним нормативним актом, що гарантує права і свободи громадян України. Конституцією визначені базові права громадян, такі як право на вільний розвиток (ст. 23), рівність перед законом (ст. 24), право на життя (ст. 27), право на повагу до гідності (ст. 28), право на свободу та особисту недоторканість (ст. 29) тощо. Ст. 42 Конституції гарантує право на підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом. Ст. 43 є базовою з позиції врегулювання трудових відносин. Відповідно до цієї статті, кожен має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується. Держава створює умови для повного здійснення громадянами права на працю, гарантує рівні можливості у виборі професії та роду трудової діяльності, реалізовує програми професійно-технічного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб. Використання примусової праці забороняється. Не вважається примусовою працею військова або альтернативна (невійськова) служба, а також робота чи служба, яка виконується особою за вироком чи іншим рішенням суду або відповідно до законів про воєнний і про надзвичайний стан.

Кожен має право на належні, безпечні і здорові умови праці, на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом. Використання праці жінок і неповнолітніх на небезпечних для їхнього здоров'я роботах забороняється. Громадянам гарантується захист від незаконного звільнення. Право на своєчасне одержання винагороди за працю захищається законом [31].

Ст. 45 Конституції визначає, що кожен, хто працює, має право на відпочинок. Це право забезпечується наданням днів щотижневого відпочинку, а також оплачуваної щорічної відпустки, встановленням скороченого робочого

дня щодо окремих професій і виробництв, скороченої тривалості роботи у нічний час. Максимальна тривалість робочого часу, мінімальна тривалість відпочинку та оплачуваної щорічної відпустки, вихідні та святкові дні, а також інші умови здійснення цього права визначаються законом [31].

У ст. 46 зазначено, що громадяни мають право на соціальний захист, що включає право на забезпечення їх у разі повної, часткової або тимчасової втрати працездатності, втрати годувальника, безробіття з незалежних від них обставин, а також у старості та в інших випадках, передбачених законом. Це право гарантується загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням за рахунок страхових внесків громадян, підприємств, установ і організацій, а також бюджетних та інших джерел соціального забезпечення; створенням мережі державних, комунальних, приватних закладів для догляду за непрацездатними [31].

Наступним рівнем нормативно-правового регулювання трудових відносин є Кодекс законів про працю [29]. Кодекс законів про працю України регулює трудові відносини всіх працівників, сприяючи зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва і піднесенню на цій основі матеріального і культурного рівня життя працівників, зміцненню трудової дисципліни і поступовому перетворенню праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини. Кодексом визначено основні трудові права та гарантії працівників. Зокрема, главу 2 Кодексу присвячено особливостям укладання колективного договору між роботодавцем та працівниками суб'єктів господарювання. Главою 3 врегламентовано укладання трудових договорів. Главою 3-А визначено порядок забезпечення зайнятості вивільнюваних працівників. Інші структурні компоненти Кодексу встановлюють норми регулювання щодо спрощеного режиму регулювання трудових відносин, робочого часу та часу відпочинку, особливості нормування та оплати праці, надання гарантій та компенсацій, забезпечення трудової дисципліни та охорони праці, особливості організації

праці жінок та молоді, надання пільг для працівників, що поєднують працю із навчанням, порядок вирішення трудових спорів та діяльність профспілок.

Водночас, однією із наймасштабніших проблем правового регулювання трудових правовідносин в Україні є те, що Кодекс законів про працю України являє собою суміш норм, прийнятих за різних історичних та економічних умов, частина із яких відповідає вимогам часу, а інша частина є застарілою та не може адекватно регулювати сучасні трудові правовідносини, а також те, що ряд інших нормативно-правових актів трудового законодавства, прийнятих за радянської епохи, також до цих пір зберігають свою чинність. Шлях до вирішення цієї проблеми є загальновідомим, і він полягає у необхідності прийняття нового Трудового кодексу України [27, с. 97].

Особливості організації оплати праці працівників визначені Законом України «Про оплату праці» [51]. Цей Закон визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності та господарювання, а також з окремими громадянами та сфери державного і договірного регулювання оплати праці і спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулюючої функцій заробітної плати. Законом визначено особливості державного та договірного регулювання оплати праці, права працівника на оплату праці та їх захист. Ст. 2 Закону визначає структуру заробітної плати:

Основна заробітна плата. Це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців.

Додаткова заробітна плата. Це винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій.

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати. До них належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, виплати в рамках грантів, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які проводяться понад встановлені зазначеними актами норми.

Закон України «Про колективні договори та угоди» [50] визначає правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і роботодавців. Водночас, варто зауважити, що наразі розроблений новий Закон «Про колективні договори та угоди», який набере чинності через шість місяців з дня припинення чи скасування воєнного стану. Відповідно до нього Законодавство про колективно-договірне регулювання трудових, соціально-економічних відносин базується на Конституції України і складається із законів України «Про соціальний діалог в Україні», «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності», «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності», «Про Кабінет Міністрів України», «Про центральні органи виконавчої влади», «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)», законодавства про працю, цього Закону та інших нормативно-правових актів.

Закон України «Про відпустки» встановлює державні гарантії права на відпустки працівників, визначає умови, тривалість і порядок надання їх працівникам для відновлення працездатності, зміцнення здоров'я, а також для виховання дітей, задоволення власних життєво важливих потреб та інтересів, всебічного розвитку особи.

Закон України «Про охорону праці» [53] визначає основні положення щодо реалізації конституційного права працівників на охорону їх життя і здоров'я у процесі трудової діяльності, на належні, безпечні і здорові умови праці, регулює за участю відповідних органів державної влади відносини між роботодавцем і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні. Законом

визначено гарантії прав на охорону праці, особливості організації охорони праці, заходи та методи стимулювання охорони праці, ключові положення державного управління охорони праці, засади державного нагляду і громадського контролю за охороною праці, відповідальність за порушення законодавства про охорону праці.

У зв'язку із запровадженням воєнного стану в Україні було прийнято Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [52]. Цей Закон визначає особливості проходження державної служби, служби в органах місцевого самоврядування, особливості трудових відносин працівників усіх підприємств, установ, організацій в Україні незалежно від форми власності, виду діяльності і галузевої належності, представництв іноземних суб'єктів господарської діяльності в Україні, а також осіб, які працюють за трудовим договором, укладеним з фізичними особами, у період дії воєнного стану.

Так, у сфері робочого часу Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» передбачив можливість збільшення на період воєнного стану нормальної тривалості робочого часу з 40 до 60 годин на тиждень для працівників, зайнятих на об'єктах критичної інфраструктури (в оборонній сфері, сфері забезпечення життєдіяльності населення тощо). Передбачається, що для працівників, зайнятих на об'єктах критичної інфраструктури (в оборонній сфері, сфері забезпечення життєдіяльності населення тощо), яким відповідно до законодавства встановлюється скорочена тривалість робочого часу, в період дії воєнного стану не може перевищувати 40 годин на тиждень.

У сфері часу відпочинку Законом України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» тривалість щорічної основної оплачуваної відпустки для всіх працівників була обмежена 24 календарними днями. Передбачено, що тривалість щотижневого безперервного відпочинку може бути скорочена до 24 годин, а КЗпП України встановлює, що тривалість щотижневого безперервного відпочинку повинна бути не менше 42 годин. Крім цього, цим Законом на період дії воєнного стану призупинилося застосування норм ст. 53 (про скорочення на одну годину тривалості роботи напередодні святкових і

неробочих днів, про неможливість перевищення тривалості роботи напередодні вихідних днів при шестиденному робочому тижні 5 годин), ч. 1 ст. 65 (про неможливість перевищення 4 годин протягом двох днів підряд і 120 годин на рік надурочних робіт для кожного працівника), частин 3–5 ст. 67 (про перенесення вихідних та робочих днів у зв'язку зі святковими та неробочими днями) і статей 71–73 (про заборону роботи у вихідні дні, про компенсацію за роботу у вихідний день, про святкові та неробочі дні) КЗпП України [5].

Договірне регулювання трудових відносин працівників підприємств здійснюється з використанням системи угод, які укладаються на державному (генеральна угода – встановлюються основні норми й принципи реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин держави у сфері оплати праці), галузевому (галузева (міжгалузева) угода – визначаються галузеві норми у сфері оплати праці, які не можуть погіршувати становище працівників порівняно з генеральною угодою), територіальному (територіальна угода – регулюються регіональні норми у сфері оплати праці) та локальному (колективний договір) рівнях відповідно з вимогами чинного законодавства (ст. 14 Закону України «Про оплату праці») [10, с. 128].

Головним принципом, якого потрібно дотримуватися при укладанні цих документів, є недопущення погіршення положення працівників шляхом зниження гарантій, передбачених угодою вищого рівня чи законодавством.

Колективний договір посідає провідне місце у сфері договірного регулювання оплати праці на підприємстві. У ньому встановлюються взаємні зобов'язання сторін, які стосуються регулювання трудових, соціально-економічних відносин з питань оплати праці, зокрема щодо: нормування та оплати праці; вибору її систем та форм; встановлення розмірів заробітної плати (розцінки, тарифні сітки, схеми посадових окладів) й інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат (надбавок, доплат, премій тощо); умов коригування фонду оплати праці; використання міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень в оплаті праці.

Чинним законодавством встановлено, що норми колективного договору, які допускають оплату праці нижче від норм, визначених генеральною, галузевою (міжгалузевою) або територіальною угодами, але не нижче від державних норм та гарантій в оплаті праці, можна застосовувати тільки тимчасово, на період подолання фінансових труднощів підприємства терміном не більш як шість місяців [10, с. 128].

Інші регулятивні документи, що затверджуються на рівні підприємства (положення – про оплату праці, про відпустки, про преміювання; правила внутрішнього розпорядку; штатні розписи, посадові інструкції) і які у більшості випадків є додатками до колективного договору, спрямовані на додаткове закріплення та забезпечення дотримання умов оплати праці, надання відпусток, нарахування премій, забезпечення трудової дисципліни, прав і обов'язків працівників у процесі здійснення трудових відносин.

Договірне регулювання оплати праці використовується також при укладанні контракту, коли заробітна плата працівника встановлюється за угодою сторін на підставі діючого законодавства, умов колективного договору та пов'язана з виконанням умов цього контракту [10, с. 128].

Отже, законодавство України про працю є доволі розгалуженим та, водночас, певною мірою застарілим. Воєнний стан, запроваджений в Україні, вніс свої корективи у особливості врегулювання трудових відносин, що призвело до формування деяких нормативно-правових актів у визначеній сфері.

Висновки до розділу 1

Узагальнення теоретичних основ управління персоналом суб'єкта господарювання надало можливість сформулювати наступні висновки.

На сьогодні персонал суб'єкта господарювання є одним з його ключових ресурсів, що визначає можливості до ефективного функціонування та досягнення цілей діяльності. Під персоналом, на нашу думку, варто розуміти сукупність працівників суб'єкта господарювання, що пов'язані з ним трудовими

відносинами, відповідають потребам виробничо-господарської діяльності та виконують трудові функції з метою реалізації цілей розвитку суб'єкта господарювання. Ефективне управління персоналом передбачає його класифікацію, що здійснюється за рядок ознак. Однією із основних характеристик персоналу підприємства є його структура – сукупність окремих груп працівників, об'єднаних за певною ознакою.

Система управління персоналом – це важлива складова загальної системи менеджменту суб'єкта господарювання, що є інтегральною її частиною. Управління персоналом – це комплексна система адміністративно-управлінських, правових, організаційно-економічних і особистісних факторів, способів, методів впливу на персонал задля підвищення ефективності, конкурентоспроможності та прибутковості підприємств. Система управління персоналом суб'єкта господарювання представляє собою єдність мети, завдань, принципів, підсистем, методів та технологій. Основною метою управління персоналом виступає забезпечення суб'єкта господарювання працівниками необхідного кількісного складу та з відповідними якісними характеристиками, а також ефективне використання їхньої праці для досягнення цілей стратегічного та тактичного розвитку. Управління персоналом засноване на відповідних принципах та здійснюється з урахуванням методів, які прийнято поділяти на адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Практичне втілення функцій та завдань управління персоналом здійснюється за допомогою відповідних технологій, конкретний набір яких залежить від специфіки суб'єкта господарювання, масштабів та виду його діяльності, особливостей кадрової служби.

Оцінка ефективності управління персоналом є важливим компонентом інформаційно-аналітичного забезпечення системи менеджменту суб'єкта господарювання в цілому. Оцінку ефективності доцільно розглядати з двох позицій: оцінки ефективності власне системи управління та оцінки персоналу. При дослідженні ефективності системи управління персоналом доцільно виділяти економічну, соціальну, організаційну та цільову ефективність. Як і

будь-який інший цілеспрямований процес, оцінка ефективності управління персоналом має здійснюватися у певній послідовності та з використанням відповідного інструментарію. У відповідному процесі використовується широкий спектр показників, які доцільно згрупувати за функціями управління персоналом. Оцінка персоналу, у свою чергу, реалізує інформативну, адміністративну та мотиваційну мету., а також передбачає застосування системи відповідних методів.

Законодавство України про працю є доволі розгалуженим та, водночас, певною мірою застарілим. Воєнний стан, запроваджений в Україні, вніс свої корективи у особливості врегулювання трудових відносин, що призвело до формування деяких нормативно-правових актів у визначеній сфері.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПОПІЛЬНЯНСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ

2.1. Організаційно-управлінський аналіз Попільнянської селищної ради

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає Попільнянська селищна рада. Попільнянська селищна рада є органом місцевого самоврядування, що перебуває на обліку в реєстрі неприбуткових організацій. Селищна рада є органом місцевого самоврядування, що представляє відповідну територіальну громаду та здійснює від її імені та в її інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування, визначені Конституцією України, іншими законами.

Попільнянська селищна територіальна громада Житомирського району Житомирської області утворена шляхом добровільного об'єднання територіальних громад селища міського типу Попільня, сіл Голуб'ятин, Строків, Новоселиця, Саверці, Піски, Парипси, Попільня, Великі Лісівці, Миролубівка, Сокільча, Маркова Волиця, Котлярка, Криве, Рудка, Ходорків, Відродження, Пустельники, а також приєднання до них територіальних громад села Кам'янка, сіл Паволоч і Соколів Брід, сіл Липки і Бухалівщина.

Селищну раду було утворено 20 жовтня 1938 року у смт. Попільня (після віднесення його до категорії селищ міського типу) Попільнянського району. Станом на 1 вересня 1946 року та 1 січня 1972 року селищна рада входила до складу Попільнянського району Житомирської області, до складу ради входило смт. Попільня.

До 29 грудня 2016 року – адміністративно-територіальна одиниця в Попільнянському районі Житомирської області з територією 4,305 км², населенням 5987 осіб (станом на 1 січня 2014 року) та підпорядкуванням

сmt. Попільня. З 2016 р. змінила назву на Попільнянська селищна рада Попільнянської селищної територіальної громади.

Попільнянська селищна рада є зареєстрованою юридичною особою відповідно до чинного законодавства України. Основні відомості про Попільнянську селищну раду як про суб'єкта господарювання представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні відомості про Попільнянську селищну раду

Ознака	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	Попільнянська селищна рада
Адреса	13501, Житомирська обл., Житомирський р-н, сmt Попільня, вул. Богдана Хмельницького, буд. 7
Код ЄДРПОУ	04347226
Дата реєстрації	03.04.1998 р.
Організаційно-правова форма	Орган місцевого самоврядування
Форма власності	Власність місцевих громад
Уповноважена особа	Можарівський Олег Олександрович
Інформаційне обслуговування	Державна служба статистики України Головне управління ДПС у Житомирській області, Попільнянська державна податкова інспекція

Джерело: побудовано автором за даними [47]

Основними нормативними актами, що врегульовують діяльність Попільнянської селищної ради, є Закон України «Про місцеве самоврядування» та Статут Попільнянської селищної територіальної громади Житомирського району Житомирської області.

Статут Попільнянської селищної територіальної громади Житомирського району Житомирської області є основним локальним нормативно-правовим актом територіальної громади, що приймається Попільнянською селищною радою Житомирського району Житомирської області від імені та в інтересах територіальної громади на основі Конституції України, Європейської хартії місцевого самоврядування, законів України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про добровільне об'єднання територіальних громад», інших актів законодавства України з метою врахування історичних, національно-культурних, соціально-економічних та інших особливостей організації та

здійснення місцевого самоврядування Попільнянською селищною територіальною громадою.

Статут визначає систему місцевого самоврядування Попільнянської селищної територіальної громади, форми та порядок діяльності територіальної громади, її органів та посадових осіб, гарантії прав жителів сіл, селищ, які входять до складу Попільнянської селищної територіальної громади.

Попільнянська селищна рада є представницьким і нормотворчим органом місцевого самоврядування Територіальної громади, який здійснює від імені та в інтересах Територіальної громади функції та повноваження місцевого самоврядування. Рада складається з депутатів, обраних у порядку, встановленому Конституцією та законами України.

Рада є правонаступником прав та обов'язків всіх місцевих рад територіальних громад, що об'єдналися. Загальний склад Ради відповідно до закону становить 26 депутатів. Строк повноважень Ради встановлюється відповідно до Конституції України та Законів України. Дострокове припинення повноважень Ради може бути здійснене у випадках і у порядку, визначеному Конституцією та Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні».

Рада є юридичною особою, має власну гербову печатку. Рада має рахунки у Державному казначействі України та інших фінансових установах. Рада має право набувати від свого імені майнові та особисті немайнові права, несе відповідні обов'язки, може бути позивачем і відповідачем у судах. Робочими органами Ради є її постійні й тимчасові комісії, які обираються з числа депутатів для вивчення проблем і потреб, попереднього розгляду і підготовки проектів рішень Ради. Комісії здійснюють контроль за виконанням рішень Ради та її виконавчого комітету. Формами роботи Ради є її пленарні сесійні засідання та робота постійних і тимчасових комісій Ради.

Організаційну структуру Попільнянської селищної ради представлено на рис. 2.1.

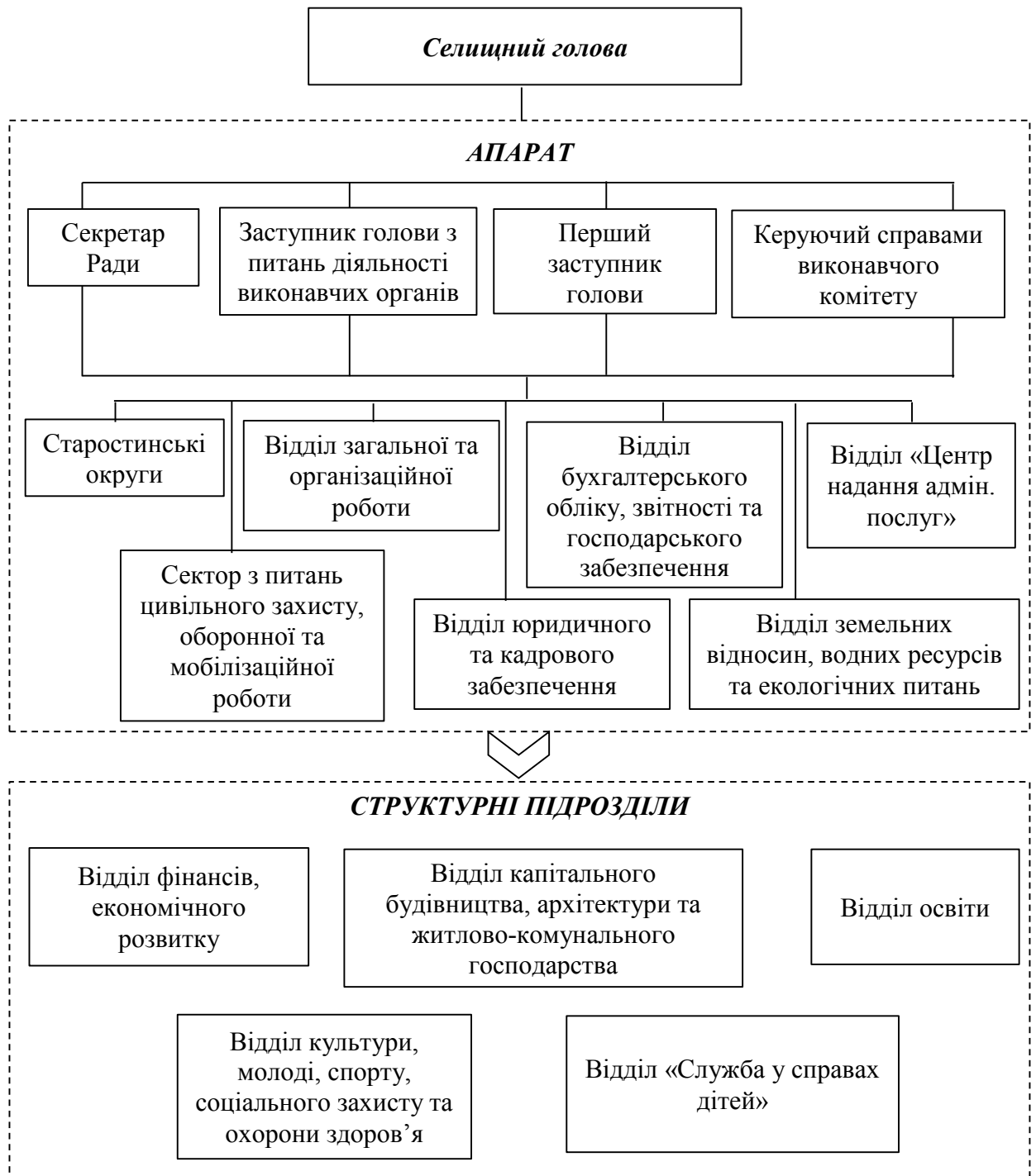


Рис. 2.1. Організаційна структура Попільнянської селищної ради

Джерело: побудовано автором за даними [47]

Отже, відповідно до даних рис. 2.1 відмітимо, що для Попільнянської селищної ради притаманною є лінійно-функціональна організаційна структура. Загальне управління діяльністю Попільнянської селищної ради здійснює селищний голова. Селищний голова обирається повноправними жителями Територіальної громади, у визначеному законом порядку, шляхом вільних виборів на основі загального, прямого, рівного виборчого права при таємному

голосуванні. На селищного голову поширюються повноваження та гарантії депутатів місцевих рад, що передбачені Законом України «Про статус депутатів місцевих рад», а також обмеження, встановлені законами України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про запобігання корупції».

З метою загальної організації та здійснення управлінської діяльності створений апарат Попільнянської селищної ради, до структури якого входять заступники селищного голови (секретар ради, заступник голови з питань діяльності виконавчих органів, перший заступник голови, керуючий справами виконавчого комітету), а також відповідні функціональні підрозділи. Зокрема, до апарату Попільнянської селищної ради входять старости, що очолюють старостинські округи. Староста старостинського округу є посадовою особою місцевого самоврядування, який представляє інтереси громади (жителів одного або більше населених пунктів Територіальної громади, які не є адміністративним центром Територіальної громади). Староста затверджується Радою за пропозицією селищного голови на строк її повноважень, крім випадків дострокового припинення його повноважень з підстав і в порядку, визначених Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні». За посадою староста входить до складу виконавчого комітету Ради та здійснює свої повноваження на постійній основі.

До структури апарату Попільнянської селищної ради також входять відділ загальної та організаційної роботи, відділ юридичного та кадрового забезпечення, відділ бухгалтерського обліку, звітності та господарського забезпечення, відділ «Центр надання адміністративних послуг», відділ земельних відносин, водних ресурсів та екологічних питань.

Апарат забезпечує реалізацію загальних функцій управління. Крім безпосередньо апарату, до структури Попільнянської селищної ради входять також структурні підрозділи, а саме: відділ фінансів, економічного розвитку, відділ капітального будівництва, архітектури та житлово-комунального

господарства, відділ освіти, відділ культури, молоді, спорту, соціального захисту та охорони здоров'я, відділ «Служба у справах дітей».

Організаційна структура Попільнянської селищної ради обумовлена покладеними на неї функціями, до ключових з яких відносяться наступні:

- забезпечення розвитку громади, як економічного, так і соціального;
- управління майном громади;
- управління ресурсним забезпеченням громади;
- забезпечення високого рівня якості життя громади тощо.

Основна інформація про конкретні об'єкти управління Попільнянської селищної ради міститься у паспорті Попільнянської селищної територіальної громади (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Паспорт Попільнянської селищної територіальної громади [47]

Найменування показника		Значення показника
1	Кількість населення станом на 1 січня 2021 року,	19678
	в тому числі:	
	дітей дошкільного віку	902
	дітей шкільного віку	2015
2	Кількість населених пунктів, що входять до спроможної територіальної громади	23
3	Обсяг доходів (розрахунковий) спроможної територіальної громади (тис. гривень),	176809,4
	у т.ч. сформованих відповідно до статті 64 Бюджетного кодексу України	114338,3
4	Площа території громади, кв. кілометрів	498,759
5	Кількість закладів, що утримуються за рахунок бюджету органів місцевого самоврядування,	76
	у тому числі:	
	ліцей	6
	гімназія	5
	дошкільних навчальних закладів	16
	закладів позашкільної освіти	1
	закладів культури (з них 27 філій)	31
	закладів фізичної культури	1
	фельдшерсько-акушерських пунктів	11 (5 – ФАП, 6 – ФП)
	амбулаторій, поліклінік	6
	КНП «Попільнянський центр ПМСД»	1
	КНП «Попільнянська лікарня»	1
	ЦНАП	1
	Центр соціальних послуг	1

Таким чином, Попільнянська селищна рада є розпорядником та керуючим майна територіальної громади.

Для забезпечення своєї діяльності Попільнянська селищна рада формує відповідні ресурси на основі тендерних закупівель. Основних постачальників товарів та послуг у 2022 р. (за даними онлайн-платформи Prozorro) наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Відомості про найбільших постачальників Попільнянської селищної ради
(за даними 2022 р.)

Найменування постачальника	Вид товарів / послуг	Сума договору, тис. грн.
ТОВ «Житомирська обласна енергопостачальна компанія»	Електрична енергія	547,4
ФОП Шимко Петро Олександрович	Послуги з реконструкції	644,7
ТОВ «Твій газбут»	Електрична енергія	449,1
ТОВ «Лівайн торг»	Нафта і дистиланти	115,9
ТОВ «Хелсі ЮА»	Інформаційні послуги	75,6
ТОВ «НБК «Укрекопром»	Послуги з поводження з відходами	171,0

Джерело: сформовано за даними [22]

Варто зауважити, що структурні підрозділи та комунальні підприємства, що підпорядковуються Попільнянській селищній раді, здійснюють також самостійні закупівлі через тендерний механізм (зокрема, відділ освіти, відділ капітального будівництва, архітектури та житлово-комунального господарства, комунальні підприємства).

Не менш важливою у процесі організаційно-управлінського аналізу суб'єкта господарювання є ідентифікація основних бізнес-процесів управління (рис. 2.2).

Відповідно до даних рис. 2.2 можемо відмітити, що в цілому сукупність бізнес-процесів у діяльності Попільнянської селищної ради доцільно представити через 4 групи, а саме процеси управління, основні процеси, допоміжні процеси та процеси моніторингу та розвитку.

До ключових процесів управління відносяться стратегічне планування (формування планів та програм розвитку громади), управління персоналом

(відділ юридичного та кадрового забезпечення), управління фінансами (відділ фінансів, економічного розвитку), управління якістю (керівники середнього рівня відповідно до обов'язків та повноважень), управління документообігом.

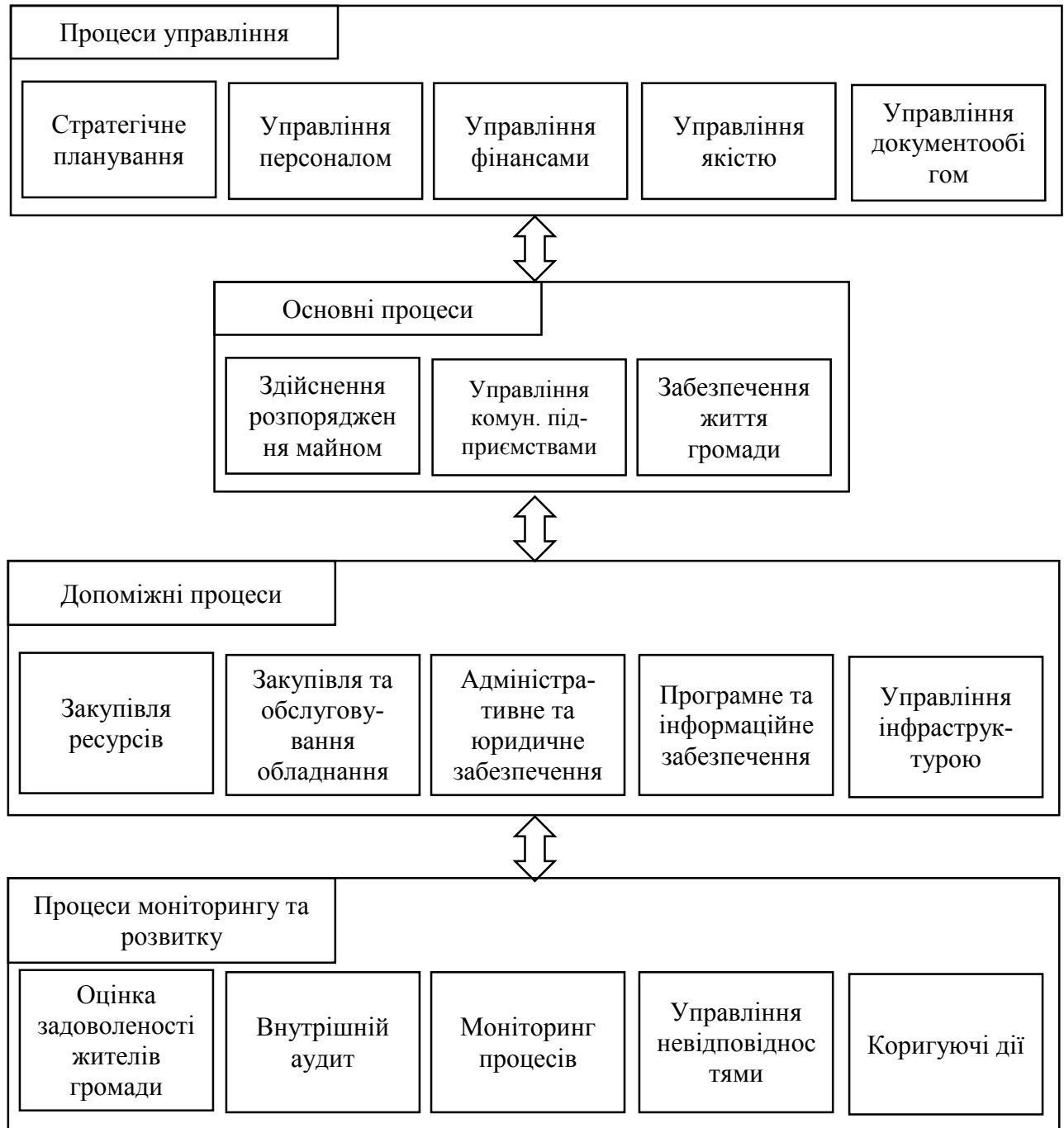


Рис. 2.2. Система бізнес-процесів Попільнянської селищної ради

Джерело: сформовано автором за даними Попільнянської селищної ради

Основні процеси пов'язані з реалізацією предмету діяльності Попільнянської селищної ради, а саме із забезпеченням життєдіяльності

громади, в т.ч. шляхом управління та розпорядження майном громади. Допоміжні процеси пов'язані із ресурсним забезпеченням основних та передбачають закупівлі адміністративне, юридичне, інформаційне та інфраструктурне забезпечення.

Процеси моніторингу та розвитку спрямовані на забезпечення високоефективного функціонування Попільнянської селищної ради та передбачають проведення оцінки задоволеності жителів громади, внутрішнього аудиту, моніторингу, управління невідповідностями та коригуючі дії.

Отже, Попільнянська селищна рада є представницьким і нормотворчим органом місцевого самоврядування Попільнянської селищної територіальної громади, який здійснює від імені та в інтересах Територіальної громади функції та повноваження місцевого самоврядування. Рада є юридичною особою, має власну гербову печатку. Рада має рахунки у Державному казначействі України та інших фінансових установах. Для Попільнянської селищної ради притаманною є лінійно-функціональна організаційна структура. Загальне управління діяльністю Попільнянської селищної ради здійснює селищний голова. Для забезпечення своєї діяльності Попільнянська селищна рада формує відповідні ресурси на основі тендерних закупівель.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання

Для забезпечення раціональності та обґрунтованості будь-яких управлінських рішень важливим є розуміння існуючого стану об'єкта управління, тобто суб'єкта господарювання, що досліджується у магістерській кваліфікаційній роботі. Відтак, вважаємо за доцільне проаналізувати показники фінансового стану Попільнянської селищної ради з метою виявлення можливостей та проблемних сфер.

Фінансовий стан – це комплексна характеристика діяльності суб'єкта господарювання, що відображає рівень його платоспроможності, стійкості та

прибутковості. Дослідження фінансового стану Попільнянської селищної ради вважаємо за доцільне розпочати з основних економічних показників (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні економічні показники Попільнянської селищної ради

Показник	Одиниці виміру	Рік			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
		2020	2021	2022	+/-	%
Усього доходів від обмінних операцій	тис. грн.	28822,1	15466,1	14433,2	-14388,9	-49,92
Усього доходів від необмінних операцій	тис. грн.	5934,8	0	0	-5934,8	-100,00
Усього доходів	тис. грн.	34756,9	15466,1	14433,2	-20323,7	-58,47
Профіцит / дефіцит за звітний період	тис. грн.	-3541,5	-671,9	-380,5	3161,0	89,26
Середньорічна вартість активів, в т.ч.	тис. грн.	11992,4	7918,2	3402,1	-8590,3	-71,63
необоротних активів	тис. грн.	11797,6	7806,6	3327,4	-8470,2	-71,80
основних засобів	тис. грн.	11578,9	7619,3	3105	-8473,9	-73,18
оборотних активів	тис. грн.	194,8	111,6	74,7	-120,1	-61,65
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	58	43	65	7,0	12,07
Продуктивність праці	тис. грн./ ос.	599,26	359,68	222,05	-377,21	-62,95
Фондовіддача	-	3,00	2,03	4,65	1,65	54,86
Фондомісткість	-	0,33	0,49	0,22	-0,11	-35,42
Фондоозброєність	тис. грн./ ос.	199,64	177,19	34,89	-164,75	-82,52
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	-	178,42	138,59	193,22	14,8	8,29
Коефіцієнт зносу основних засобів	-	0,59	0,5	0,56	-0,03	-5,08

Джерело: розраховано автором за даними звітності Попільнянської селищної ради

Попільнянська селищна рада як юридична особа подає звітність за формою, затвердженою НП(С)БО в державному секторі 101 «Подання фінансової звітності». Відповідно до даних табл. 2.4 відмітимо, що обсяги доходів та ресурсів Попільнянської селищної ради суттєво скоротилися, що пов'язано із

реформуванням місцевого самоврядування. Так, доходи від обмінних операцій знизилися на 14388,9 тис. грн. або на 49,92 %, що пов'язано із особливостями реалізації функцій управління Попільнянською селищною радою. Крім того, варто зауважити, що комунальні підприємства, які підпорядковуються Попільнянській селищній раді (ПСР), мають самостійний баланс та ведуть господарську діяльність автономно. У 2020 р. ПСР отримувала доходи від необмінних операцій, натомість у 2021-2022 рр. такі доходи відсутні. Відтак, загальний обсяг доходів скоротився на 20323,7 тис. грн. або на 58,47 %. Позитивним є скорочення дефіциту на 3161 тис. грн. або на 89,26 %. Водночас, варто зауважити, що у 2022 р. дефіцит становив 380,5 тис. грн., що свідчить про недостатній рівень збалансованості доходів і витрат ПСР.

Ресурсне забезпечення Попільнянської селищної ради також суттєво скоротилося. Зокрема, вартість активів знизилася на 8590,3 тис. грн. або на 71,63 %, в т.ч. необоротні активи зменшилися на 8470,2 тис. грн., оборотні – на 120,1 тис. грн. Водночас, відбулося суттєве зростання чисельності працівників, що пов'язано із розширенням функцій адміністрування ПСР. Так, чисельність працівників зросла на 31 особу та становила 89 осіб у 2022 р. Це, у сукупності зі зниженням доходів, призвело до зменшення продуктивності праці на 377,21 тис. грн. / ос. або на 62,95 %.

Показники ефективності використання ресурсів дещо зросла. Так, фондоддача збільшилася на 1,65 пункти або на 54,86 % та становила 4,65 п. у 2022 р. Тобто з кожної гривні, авансованої у основні засоби, ПСР отримувала 4,65 грн. доходів. Коефіцієнт оборотності також зріс – на 14,8 п. або на 8,29 %. Позитивним також є зниження рівня зносу основних засобів на 0,03 п.

Отже, в цілому діяльність Попільнянської селищної ради характеризується скороченням обсягів доходів та ресурсного забезпечення, що пов'язано, в першу чергу, із реформуванням особливостей місцевого самоврядування.

Наступним кроком вважаємо за доцільне дослідити особливості формування майна Попільнянської селищної ради, а також відповідних джерел його формування (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Характеристика майна Попільнянської селищної ради та джерел його формування, тис. грн.

Показники	На 31.12.2020 р.		На 31.12.2021 р.		На 31.12.2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	+, -	%	п.с.
АКТИВИ									
1. Нефінансові активи	12099,9	98,4	3513,3	99,3	3141,4	96,2	-8958,5	-74,0	-2,2
основні засоби	11931,7	97,0	3306,9	93,5	2903,0	88,9	-9028,7	-75,7	-8,2
нематеріальні активи	3,0	0,0	35,8	1,0	35,8	1,1	32,8	в 12 р.	1,1
запаси	165,2	1,3	170,6	4,8	202,6	6,2	37,4	22,6	4,9
2. Фінансові активи	199,6	1,6	23,7	0,7	125,7	3,8	-73,9	-37,0	2,2
дебіторська заборгованість	12,4	0,1	12,0	0,3	95,6	2,9	83,2	в 7,7 р.	2,8
грошові кошти	187,2	1,5	11,7	0,3	30,1	0,9	-157,1	-83,9	-0,6
3. Витрати майбутніх періодів	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
ПАСИВИ									
1. Власний капітал та фінансовий результат	12294,6	100,0	3532,4	99,9	3181,8	97,4	-9112,8	-74,1	-2,6
внесений капітал	28822,1	234,3	6619,3	187,1	6649,2	203,5	-22172,9	-76,9	-30,8
фінансовий результат	-16527,5	-134,4	-3086,9	-87,3	-3467,4	-106,1	13060,1	79,0	28,2
2. Зобов'язання	4,9	0,0	4,6	0,1	85,3	2,6	80,4	в 17,4 р.	2,6
поточні зобов'язання за платежами до бюджету	0,4	0,0	0,3	0,0	0,0	0,0	-0,4	-100,0	0,0
поточні зобов'язання за розрахунки за товари, роботи, послуги	0,0	0,0	0,0	0,0	79,9	2,4	79,9	100,0	2,4
поточні зобов'язання за розрахунками з оплати праці	1,5	0,0	1,3	0,0	0,0	0,0	-1,5	-100,0	0,0
інші поточні зобов'язання	3,0	0,0	3,0	0,1	5,4	0,2	2,4	80,0	0,1
БАЛАНС:	12299,5	100,0	3537,0	100,0	3267,1	100,0	-9032,4	-73,4	0,0

Джерело: розраховано автором за даними звітності Попільнянської селищної ради

Відповідно до даних табл. 2.5 відмітимо зменшення валюти балансу на 9032,4 тис. грн. або на 73,4%, що пов'язано із зменшенням обсягів ресурсотримання Попільнянської селищної ради. Так, нефінансові активи ПСР знизилися на 8958,5 тис. грн. або на 74 %, фінансові активи – на 73,9 тис. грн. або на 37 %. Найбільша питома вага у загальній структурі активів припадає на нефінансові активи, а саме на основні засоби, частка яких у 2020 р. складала 97 % від загальної вартості майна, у 2022 р. – 88,9 % від загальної вартості майна. Зниження частки основних засобів на 8,2 п.с. обумовлено зростанням вартості запасів на 37,4 тис. грн. та відповідним збільшенням їх частки на 4,9 п.с.

У структурі фінансових активів спостерігається суттєве зростання дебіторської заборгованості – на 83,2 тис. грн. або в 7,7 р., що призвело до збільшення її частки у загальній структурі майна на 2,8 п.с. Водночас, зменшився обсяг грошових коштів – на 157,1 тис. грн. або на 83,9 %.

Що стосується структури пасивів, то варто відмітити, що Попільнянська селищна рада функціонує на засадах самофінансування, використання залучених фінансових ресурсів практично відсутнє. Так, власний капітал та фінансовий результат у 2020 р. становили майже 100 % від загального обсягу пасивів, у 2022 р. – 97,4 %. Найбільша частка припадає на внесений капітал, який формується у обсязі, достатньому для перекривання від'ємного фінансового результату. Водночас, реформування діяльності Попільнянської селищної ради у 2021 р. призвело до зниження обсягів внесеного капіталу на 22172,9 тис. грн. або на 76,9 %. Від'ємний фінансовий результат, який сформувався в результаті накопиченого дефіциту, скоротився на 13060,1 тис. грн. або на 79 %.

Значно зросли зобов'язання – на 80,4 тис. грн. або в 17,4 р. Така ситуація обумовлена виникненням поточних зобов'язань за розрахунками за товари, роботи, послуги у 2022 р. (79,9 тис. грн.).

В цілому маємо відмітити зменшення як майна Попільнянської селищної ради (на 9032,4 тис. грн. або на 73,4 %), так і відповідних джерел його формування, що пов'язано із реформуванням діяльності ПСР у 2021 р.

Наступним кроком діагностики фінансово-економічного стану ВЧ А 1065

Попільнянської селищної ради проведемо дослідження механізму формування фінансового результату (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Механізм формування фінансового результату Попільнянської селищної ради, тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+,-	%
Бюджетні асигнування	28812,7	15459,4	14417,1	-14395,6	-50,0
Інші доходи від обмінних операцій	9,4	6,7	16,1	6,7	71,3
Усього доходів від обмінних операцій	28822,1	15466,1	14433,2	-14388,9	-49,9
Трансферти	5934,8	0	0	-5934,8	-100,0
Усього доходів від необмінних операцій	5934,8	0	0	-5934,8	-100,0
Усього доходів	34756,9	15466,1	14433,2	-20323,7	-58,5
Витрати на виконання бюджетних програм	28791,8	15989	14735,6	-14056,2	-48,8
Інші витрати за обмінними операціями	4	0	0	-4,0	-100,0
Усього витрат за обмінними операціями	28795,8	15989	14735,6	-14060,2	-48,8
Трансферти	5934,8	0	0	-5934,8	-100,0
Інші витрати за необмінними операціями	3567,8	149	78,1	-3489,7	-97,8
Усього витрат за необмінними операціями	9502,6	149	78,1	-9424,5	-99,2
Усього витрат	38298,4	16138	14813,7	-23484,7	-61,3
Профіцит / Дефіцит за звітний період	-3541,5	-671,9	-380,5	3161,0	89,3

Джерело: розраховано автором за даними звітності Попільнянської селищної ради

Перш, ніж аналізувати особливості формування фінансового результату Попільнянської селищної ради вважаємо за доцільне визначити ключові категорії, а саме поняття обмінних та необмінних операцій. Відповідно до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку в державному секторі 124 «Доходи», необмінна операція – це господарська операція, яка не передбачає передачі активів, послуг (робіт) в обмін на отриманий дохід або активи, але може передбачати виконання певних умов. У свою чергу, обмінна операція – це господарська операція з продажу/придбання активів в обмін на грошові кошти, послуги (роботи), інші активи або погашення зобов'язань [44].

Таким чином, формування фінансових результатів суб'єктів державного сектору здійснюється в розрізі обмінних та необмінних операцій.

Відповідно до даних табл. 2.6 можемо побачити, що відбулося скорочення загального обсягу доходів Попільнянської селищної ради на 20323,7 тис. грн. або на 58,5 %, що обумовлено зменшенням кількості об'єктів управління у діяльності ПСР. Так, доходи від обмінних операцій знизилися на 14388,9 тис. грн. або на 49,9 %, в тому числі за рахунок скорочення бюджетних асигнувань на 14395,6 тис. грн. або на 50 %. У 2021-2022 рр. Попільнянська селищна рада не отримувала доходів від необмінних операцій.

Витрати за обмінними операціями знизилися меншими темпами, ніж доходи, що призвело до формування дефіциту. Зокрема, витрати за обмінними операціями скоротилися на 14060,2 тис. грн. або на 48,8 %, що обумовлено зменшенням обсягів відповідних операцій. Позитивним є зменшення дефіциту бюджету за звітний період – на 3161 тис. грн. або на 89,3 %.

Останнім кроком діагностики фінансово-економічного стану Попільнянської селищної ради дослідимо показники фінансового стану установи. Фінансовий стан – це комплексна характеристика діяльності підприємства (установи), що відображає рівень його платоспроможності, самофінансування, стійкості та ефективності функціонування. Зазвичай, діагностика фінансового стану проводиться за 4 напрямками:

- аналіз ліквідності (здатності суб'єкта господарювання перетворити свої активи на грошові кошти з метою своєчасного розрахунку за поточними зобов'язаннями);
- аналіз фінансової стійкості (структури фінансування діяльності суб'єкта господарювання з позиції рівня залежності від зовнішніх кредиторів);
- аналіз ділової активності (доходності використання суб'єкта господарювання);
- аналіз рентабельності (прибутковості ресурсів та / або діяльності суб'єкта господарювання).

Основні показники фінансового стану Попільнянської селищної ради

узагальнено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників оцінки фінансового стану Попільнянської селищної ради

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р	
	2020	2021	2022	+, -	%
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	40,97	5,18	1,47	-39,50	-96,41
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	38,44	2,54	0,35	-38,09	-99,09
3. Чистий оборотний капітал, тис. грн.	194,67	19,11	40,38	-154,29	-79,26
4. Коефіцієнт автономії	1,0	1,0	0,97	-0,03	-3,00
5. Коефіцієнт фінансової залежності	1,0	1,0	1,03	0,03	3,00
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,98	0,81	0,32	-0,66	-67,35
7. Коефіцієнт оборотності активів	2,90	1,95	4,24	1,34	46,21
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,90	1,95	4,30	1,40	48,28
9. Рентабельність господарської діяльності, %	-9,25	-4,16	-2,57	6,68	х
10. Рентабельність власного капіталу, %	-29,54	-8,49	-11,33	18,21	х
11. Рентабельність активів, %	-29,53	-8,49	-11,18	18,35	х

Джерело: розраховано автором за даними звітності Попільнянської селищної ради

Відповідно до табл. 2.7 відмічаємо суттєве зниження майже усіх показників фінансового стану. Так, коефіцієнт загальної ліквідності знизився на 39,5 п. або на 96,41 %, коефіцієнт абсолютної ліквідності – на 38,09 п. або на 99,09 %. Така ситуація обумовлена значним скороченням обсягів грошових коштів та одночасним зростанням обсягу поточних зобов'язань Попільнянської селищної ради. Водночас, маємо зауважити, що, не дивлячись на суттєве зниження, показники ліквідності залишаються в межах нормативних значень. Чистий оборотний капітал скоротився дещо меншими темпами – на 154,29 тис. грн. або на 79,26 %.

Показники фінансової стійкості протягом усього досліджуваного періоду характеризуються високим рівнем, не зважаючи на деяку негативну динаміку. Так, коефіцієнт автономії, що відображає рівень самофінансування суб'єкта

господарювання, у 2020-2021 рр. дорівнював 1,0, тобто діяльність Попільнянської селищної ради повністю фінансувалася за рахунок власних коштів. У 2022 р. коефіцієнт автономії знизився на 0,03 п., проте значення його залишається високим. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами у 2020 р. дорівнював 0,98 п., тобто повністю необоротні активи та 98 % оборотних були профінансовані за рахунок власних коштів. Зазначений показник знизився на 0,66 п. або на 67,35 % та становив 0,32 п. у 2022 р. Тобто у 2022 р. необоротні активи ПСР та 32 % оборотних були профінансовані за рахунок власних коштів. Значення показника відповідає нормативу.

Зниження обсягів ресурсного забезпечення призвело до зростання показників ділової активності. Так, коефіцієнт оборотності активів зріс на 1,34 п. або на 46,21 %, коефіцієнт оборотності власного капіталу – на 1,4 п. або на 48,28 %. Позитивною динамікою характеризуються також показники рентабельності. Рівень збитковості ПСР дещо знизився, водночас, формування дефіциту призводить до негативних значень досліджуваних індикаторів.

Отже, Попільнянська селищна рада характеризується суттєвим зниженням обсягів діяльності та ресурсного забезпечення, що обумовлено реформуванням системи місцевого самоврядування та зменшення кількості об'єктів управління ПСР. Водночас, досліджуваний суб'єкт господарювання характеризується негативними тенденціями, що проявляються у формуванні дефіциту бюджету. Фінансовий стан ПСР є стійким, водночас, спостерігається збитковість діяльності.

2.3. Аналіз системи управління персоналом Попільнянської селищної ради

Система управління персоналом Попільнянської селищної ради є органічним компонентом загальної системи менеджменту. Будь-яка система управління складається з двох структурних елементів – керуючої підсистеми (суб'єкта управління) та керованої підсистеми (об'єкта управління). Розглянемо більш детально зазначені елементи системи управління персоналом

Попільнянської селищної ради.

Основним суб'єктом управління персоналом Попільнянської селищної ради є відділ юридичного та кадрового забезпечення, який складається з 3 осіб: начальника відділу, головного спеціаліста з кадрової роботи, провідного спеціаліста-юрисконсульта. Таким чином, основна кадрова робота у Попільнянській селищній раді покладена на головного спеціаліста з кадрової роботи.

До ключових завдань відділу юридичного та кадрового забезпечення ПСР відносяться:

- формування та подання на затвердження штатного розпису Попільнянської селищної ради;
- участь у розробці посадових інструкцій;
- забезпечення набору персоналу необхідного кількісного та якісного складу;
- оцінювання та відбір кандидатів на вакантні посади;
- періодична атестація та оцінювання якості роботи персоналу;
- участь у формуванні політики оплати праці.

Основні принципи, якими керується відділ юридичного та кадрового забезпечення ПСР у своїй діяльності, включають наступні:

- принцип системності;
- принцип колегіальності;
- принцип людиноцентрованості;
- принцип компетентності;
- принцип справедливості;
- принцип демократичності.

Дотримання зазначених та інших принципів надає можливість відділу юридичного та кадрового забезпечення ПСР здійснювати свою роботу якісно, компетентно та повною мірою.

Водночас, крім відділу юридичного та кадрового забезпечення ПСР, до управління персоналом Попільнянської селищної ради задіяні також і інші

структурні підрозділи (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Суб'єкти управління персоналом Попільнянської селищної ради

№ з/п	Суб'єкти управління персоналом	Функції управління
1.	Селищна рада	Затвердження загального плану розвитку громади, в т.ч. штатного розпису Попільнянської селищної ради, загальних напрямів розвитку та управління
2.	Селищний голова	Загальне управління процесами формування та організації діяльності персоналу
3.	Функціональні керівники та керівники підрозділів	Поточне управління персоналом; оцінка результатів роботи персоналу; розробка рекомендацій щодо раціонального залучення працівників у відповідності до здібностей і потреб суб'єкта господарювання; формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі; сприяння найефективнішому використанню здібностей персоналу.
4.	Відділ юридичного та кадрового забезпечення	Планування і регулювання професійного і кваліфікаційного росту персоналу; організаційно-методичне забезпечення професійного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів, планування цієї роботи з врахуванням потреб діяльності; направлення працівників на підвищення кваліфікації; періодичний контроль за задоволеністю працею; вивчення професійних, ділових, особистих якостей працівників на основі атестації та соціологічних досліджень, ведення документації та формування звітності, пов'язаної із персоналом тощо.
5.	Відділ бухгалтерського обліку, звітності та господарського забезпечення	Аналіз використання робочого часу; виявлення та реалізація резервів підвищення продуктивності праці; розробка системи мотивації. Розрахунок та виплата заробітної плати, премій, проведення необхідних розрахунків з працівниками.
6.	Сектор з питань цивільного захисту, оборонної та мобілізаційної роботи	Забезпечення безпечних умов праці, що дозволяють уникнути нещасних випадків та травматизму під час виконання посадових обов'язків.

Джерело: побудовано автором за даними Попільнянської селищної ради

Наступним кроком вважаємо за доцільне дослідити об'єкт управління, а саме персонал Попільнянської селищної ради. Персонал Попільнянської селищної ради представлений працівниками різних категорій, що виконують свої посадові обов'язки відповідно до ключових функцій адміністрування, покладених на ПСР.

У табл. 2.9 представлено склад та структуру персоналу Попільнянської селищної ради.

Таблиця 2.9

Склад та структура персоналу Попільнянської селищної ради за категоріями

Показники	Роки						Відхилення 2022 р. до 2020 р.		
	2020		2021		2022				
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	+, -	%	п.с.
Середньооблікова чисельність персоналу	58	100,00	43	100,00	65	100,00	7	12,07	0,00
в т.ч.:									
– керівники	10	17,24	7	16,28	12	18,46	2	20,00	1,22
– спеціалісти	41	70,69	30	69,77	45	69,23	4	9,76	-1,46
– службовці	2	3,45	2	4,65	2	3,08	0	0,00	-0,37
– робітники	5	8,62	4	9,30	6	9,23	1	20,00	0,61

Джерело: розраховано автором за даними звітності Попільнянської селищної ради

Відповідно до даних табл. 2.9 відмітимо, що загальна чисельність працівників Попільнянської селищної ради зросла на 7 осіб у 2022 році порівняно з 2020 роком, що обумовлено розширенням функцій адміністрування, покладених на апарат та структурні підрозділи Попільнянської селищної ради. Найбільша питома вага у структурі персоналу припадає на спеціалістів (70,69 % у 2020 році та 69,23 % у 2022 році), що пояснюється характером виконуваних функцій персоналом суб'єкта господарювання. Водночас, найбільше зростання відбулося також по категорії спеціалістів – збільшення на 4 особи або на 9,76 % у 2022 році порівняно з 2020 роком. Вагомих рушень у структурі персоналу за досліджуваний період не відбувалося.

Варто відзначити, що з метою повноцінного забезпечення функцій місцевого самоврядування, у 2023 році планується збільшення чисельності працівників Попільнянської селищної ради до 89 осіб, причому збільшення заплановані як по апарату, так і по структурним підрозділам ПСР. Таким чином, з 2023 року планується збільшення чисельності працівників Попільнянської селищної ради. Формування персоналу Попільнянської селищної ради здійснюється відповідно до затвердженого штатного розпису. Штатний розпис Попільнянської селищної ради, затверджений відповідним рішенням від 15.12.2022 р. наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Штатний розпис Попільнянської селищної ради

№	Посада	К-ть осіб
1	2	3
	I. АПАРАТ СЕЛИЩНОЇ РАДИ	
1	Селищний голова	1
2	Секретар ради	1
3	Заступник селищного голови з питань діяльності виконавчих органів	1
4	Перший заступник селищного голови	1
5	Керуючий справами (секретар) виконавчого комітету	1
6	Староста	11
7	Сектор з питань цивільного захисту, оборонної та мобілізаційної роботи	2
	завідувач сектору	1
	діловод	1
8	Відділ загальної та організаційної роботи	7
	начальник відділу	1
	головний спеціаліст	1
	провідний спеціаліст	2
	діловод	2
	секретар керівника	1
9	Архівний сектор	2
	завідувач сектору	1
	діловод	1
10	Відділ юридичного та кадрового забезпечення	3
	начальник відділу	1
	головний спеціаліст з кадрової роботи	1
	провідний спеціаліст-юрисконсульт	1
11	Відділ бухгалтерського обліку, звітності та господарського забезпечення	4
	начальник відділу	1
	головний спеціаліст	2
	водій легкового автомобіля	1
12	Відділ «Центр надання адміністративних послуг»	9
	начальник відділу	1
	головний спеціаліст	1
	спеціаліст	2
	адміністратор	3
	державний реєстратор	2
13	Відділ земельних відносин, водних ресурсів та екологічних питань	3
	начальник відділу	1
	головний спеціаліст	1
	спеціаліст	1
	II. СТРУКТУРНІ ПІДРОЗДІЛИ	
1	Відділ фінансів, економічного розвитку	
	начальник відділу	1
	головний спеціаліст	2
	спеціаліст I категорії	1
	спеціаліст	1

Продовження табл. 2.10

1	2	3
2.	Відділ капітального будівництва, архітектури та житлово-комунального господарства	
	начальник відділу	1
	головний спеціаліст	2
	провідний спеціаліст	4
	інспектор з питань благоустрою	2
3.	Відділ освіти Попільнянської селищної ради	
	начальник відділу освіти	1
	головний спеціаліст	2
	Забезпечення діяльності інших закладів у сфері освіти	14
	головний бухгалтер	1
	економіст	1
	бухгалтер	7
	фахівець з публічних закупівель	1
	фахівець з охорони праці та БЖ	1
	діловод	1
	фахівець з обслуговування комп'ютерної техніки	1
	водій легкового автомобіля	1
4.	Відділ культури, молоді, спорту, соціального захисту та охорони здоров'я Попільнянської селищної ради	
	начальник відділу	1
	головний спеціаліст	2
	провідний спеціаліст	4
	оператор комп'ютерного набору	1
	водій автотранспортних засобів	1
5.	Відділ «Служба у справах дітей Попільнянської селищної ради»	
	начальник відділу	1
	провідний спеціаліст	2
	ВСЬОГО	89

Джерело: [47]

Отже, відповідно до даних табл. 2.10 бачимо, що штат Попільнянської селищної ради формується в розрізі апарату селищної ради та структурних підрозділів. Персонал ПСР представлений здебільшого такою категорією як спеціалісти, що пов'язано із специфікою функціонування досліджуваного суб'єкта господарювання.

Наступним кроком аналізу вважаємо за доцільне дослідити показники руху персоналу Попільнянської селищної ради (табл. 2.11). Показники руху в цілому характеризують ефективність кадрової політики суб'єкта господарювання, адже відображають тенденції формування, стабільності персоналу тощо.

Відповідно до даних табл. 2.11 відмічаємо зростання чисельності персоналу на 7 осіб або на 12,07 %, що обумовлено розширенням функцій адміністрування,

виконуваних персоналом ПСР.

Таблиця 2.11

Показники руху персоналу Попільнянської селищної ради

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+/-	%
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	58	43	65	7	12,07
2. Прийнято працівників, осіб	0	8	27	27	100,0
3. Вибуло працівників, осіб, у тому числі:	1	23	5	4	в 5 р.
– за власним бажанням	1	7	2	1	0,0
– за порушення дисципліни	0	0	0	0	0,0
– по скороченню штатів	0	4	0	0	0,0
– з інших причин	0	12	3	3	100,0
4. Коефіцієнт прийняття кадрів	0,0	0,19	0,42	0,42	100,0
5. Коефіцієнт вибуття кадрів	0,02	0,53	0,08	0,06	в 4 р.
6. Коефіцієнт плинності кадрів	0,02	0,16	0,03	0,01	50,0
7. Коефіцієнт стабільності кадрів	0,98	0,28	0,51	-0,47	-47,96

Джерело: розраховано автором за даними звітності Попільнянської селищної ради

Також варто відмітити, що відбулося значне зростання кількості прийнятих на роботу працівників. Якщо у 2020 р. нікого не було прийнято, то у 2022 році штат збільшився на 27 осіб. Це обумовлено розширенням структури апарату Попільнянської селищної ради та збільшенням штату. Таким чином, коефіцієнт прийняття кадрів, що відображає співвідношення між прийнятими на роботу працівниками та середньообліковою їх чисельністю, становив 0,42 у 2022 році. Це доволі високе значення, що свідчить про суттєве оновлення персоналу суб'єкта господарювання. В цілому, коефіцієнт стабільності кадрів у 2022 році знизився на 0,47 п. або на 47,96 % та становив 0,51 п., тобто у 2022 році лише половина працівників Попільнянської селищної ради працювала протягом цілого року. Таке значення показника свідчить про неефективну кадрову політику, що призводить до вагомого оновлення персоналу, що, у свою чергу, обумовлює необхідність додаткових витрат на адаптацію та навчання нових працівників. Водночас, маємо відзначити, що є і об'єктивна причина таких тенденцій, а саме розширення штату ПСР.

Однією з ключових функцій управління персоналом є організація оплати праці. Саме заробітна плата є одним з ключових елементів системи мотивації працівників. Наступним кроком аналізу вважаємо за доцільне дослідити структуру та обсяг фонду оплати праці Попільнянської селищної ради (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Структура та обсяг фонду оплати праці персоналу Попільнянської
селищної ради

Складові фонду оплати праці	Роки						Відхилення 2022 р. до 2020 р.		
	2020		2021		2022				
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	+, -	%	п.с.
Основна заробітна плата	3461,3	29,31	3931,2	37,53	5226,3	60,24	1765	50,99	30,93
Додаткова заробітна плата	6835,8	57,88	4149,4	39,61	2324,3	26,79	-4511,5	-66,00	-31,09
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	1512,7	12,81	2394	22,86	1125,3	12,97	-387,4	-25,61	0,16
Всього	11809,8	100,00	10474,6	100,00	8675,9	100,00	-3133,9	-26,54	0,00

Джерело: розраховано автором за даними звітності Попільнянської селищної ради

Дані табл. 2.12 засвідчують, що відбулося зниження фонду оплати праці на 3133,9 тис. грн. або на 26,54 % у 2022 р. порівняно з 2020 р., не зважаючи на зростання чисельності працівників. Така ситуація пояснюється повномасштабною війною, яка розпочалася 24 лютого 2022 року. З урахуванням воєнного стану, економічних загроз та кризової ситуації у економіці України в цілому, значна кількість суб'єктів господарювання була змушена знизити обсяги оплати праці, перевівши працівників на часткову зайнятість, знизивши рівень доплат та надбавок. Цим і пояснюється зниження фонду оплати праці працівників Попільнянської селищної ради. Основна заробітна плата збільшилася на 1765 тис. грн. або на 50,99 %, що пояснюється зростанням чисельності персоналу, як наслідок – мінімально гарантованої законодавством України частини заробітної плати. Така ситуація призвела до збільшення частки основної заробітної плати у структурі фонду оплати праці на 30,93 п.с.

Фонд додаткової заробітної плати знизився на 4511,5 тис. грн. або на 66 %,

що пояснюється зменшенням надбавок і доплат у зв'язку із воєнним станом в Україні. Таке зменшення призвело до скорочення частки додаткової заробітної плати у загальному фонді оплати праці на 31,09 п.с. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати знизилися на 387,4 тис. грн. або на 25,61 %.

В цілому, якщо у 2020-2021 рр. найбільша частка у структурі фонду оплати праці припадала на додаткову заробітну плату, то у 2022 році акцент змістився на основну заробітну плату, що пов'язано із зменшення доплат та надбавок у зв'язку із воєнним станом в Україні.

Наступним кроком дослідимо розподіл штатних робітників за розмірами заробітної плати (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Розподіл штатних працівників за розмірами заробітної плати на грудень відповідного року

Розмір заробітної плати, грн.	Кількість працівників, осіб		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.
до 6000	1	0	0
7000-8000	8	1	2
8001-10000	3	4	12
10001-12000	19	15	23
12001-15000	1	2	9
15001-20000	20	16	15
20001-25000	5	4	3
понад 25000	1	1	1
Всього працівників	58	43	65

Джерело: побудовано автором за даними звітності Попільнянської селищної ради

Дані табл. 2.13 підтверджують попередньо зроблені висновки про зниження рівня оплати праці працівників Попільнянської селищної ради внаслідок введення воєнного стану на території України. Так, якщо у 2020 році найбільша частка працівників отримували заробітну плату у розмірі 15001-20000 грн. (20 осіб, тобто 34 % від усіх працівників), то у 2022 році найбільша частка припадає на категорію працівників, що отримували від 10000 до 12000 грн. (23 особи або 35 %). Це пов'язано із загальним скороченням фонду оплати праці Попільнянської селищної ради.

Важливим компонентом аналізу ефективності управління персоналом є дослідження показників оцінки ефективності формування фонду оплати праці

працівників Попільнянської селищної ради (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Показники оцінки ефективності формування фонду оплати праці
працівників Попільнянської селищної ради

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
	2020	2021	2022	+/-	%
Дохід, тис. грн.	34756,9	15466,1	14433,2	-20323,7	-58,47
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	58	43	65	7	12,07
Профіцит / дефіцит за звітний період, тис. грн.	-3541,5	-671,9	-380,5	3161	89,26
Загальні витрати, тис. грн.	38298,4	16138	14813,7	-23484,7	-61,3
ФОП, тис. грн.	11809,8	10474,6	8675,9	-3133,9	-26,54
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, тис. грн.	17,0	20,3	11,1	-5,9	-34,4
Зарплатовіддача, коеф.	2,9	1,5	1,7	-1,2	-43,5
Зарплатомісткість, коеф.	0,3	0,7	0,6	0,3	100,0
Питома вага ФОП у структурі витрат, %	30,8	64,9	58,6	27,8	x
Збитковість ФОП, %	-30,0	-6,4	-4,4	25,6	x

Джерело: розраховано автором за даними звітності Попільнянської селищної ради

За даними табл. 2.14 можемо зробити висновок, що показники формування фонду оплати праці Попільнянської селищної ради характеризуються здебільшого негативними тенденціями. Так, середньомісячна заробітна плата зменшилася на 5,9 тис. грн. або на 34,4 %, що пояснюється скороченням фонду плати праці в умовах воєнного стану (на 3133,9 тис. грн. або на 26,54 %). Водночас, маємо відмітити і зниження безпосередньо показників ефективності формування оплати праці. Зокрема, зарплатовіддача знизилася на 1,2 пункти або на 43,5 %, що обумовлено вагомим скороченням доходів Попільнянської селищної ради (на 20323,7 тис. грн. або на 58,47 %). Зворотній показник зарплатомісткості зріс в 2 рази, а саме на 0,3 п. Питома вага фонду оплати праці у загальному обсязі витрат суттєво зросла – на 27,8 п.с. Тобто, маємо зауважити, що скорочення фонду оплати праці відбувається меншими темпами, ніж

скорочення доходів Попільнянської селищної ради, що призводить до погіршення показників формування фонду оплати праці. Позитивним є зниження збитковості фонду оплати праці на 25,6 пункти, що обумовлено скороченням дефіциту бюджету Попільнянської селищної ради. Водночас, показник збитковості фонду оплати праці становив -4,4 %, тобто на кожну гривню фонду оплати праці припадає 4,4 коп. дефіциту бюджету.

Останнім кроком аналізу системи управління персоналом проаналізуємо співвідношення між продуктивністю праці та оплатою праці персоналу. Результати аналізу представлено у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Співставлення темпів росту продуктивності та оплати праці персоналу
Попільнянської селищної ради

Показники	Роки		
	2020	2021	2022
Продуктивність праці, тис. грн. / ос.	599,26	359,68	222,05
Темп росту продуктивності праці, %	-	0,60	0,62
Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис. грн.	203,60	243,60	133,50
Темп росту середньорічної заробітної плати 1 працівника, %	-	1,20	0,55
Співвідношення темпів росту продуктивності праці та заробітної плати	-	0,50	1,13

Джерело: розраховано автором за даними звітності Попільнянської селищної ради

Дані табл. 2.15 свідчать про наявність негативних тенденцій у сфері формування показників продуктивності праці. Маємо відмітити негативні темпи росту продуктивності праці, яка знижується щорічно. Водночас, у 2021 р. середньорічна заробітна плата суттєво зросла (на 20 %), що призвело до формування співвідношення темпів росту продуктивності праці та заробітної плати на рівні 0,5. У 2022 р. зниження середньорічної заробітної плати темпами, швидшими за зниження продуктивності праці, обумовило формування співвідношення темпів росту продуктивності праці та заробітної плати на рівні 1,13. Тобто формально таке співвідношення свідчить про ефективність кадрової політики, водночас, негативні тенденції до зниження продуктивності праці та заробітної плати визначають негативний в цілому тренд у діяльності Попільнянської селищної ради.

Отже, узагальнюючи вищенаведене, маємо зробити висновок, що управління персоналом Попільнянської селищної ради здійснюється відповідно до сучасних принципів та методів та охоплює усі необхідні функції. Основним суб'єктом управління персоналом є відділ юридичного та кадрового забезпечення ПСР. Об'єктом управління є персонал, чисельність якого зросла на 7 осіб або на 12,07 %. Водночас, штатним розписом, затвердженим у грудні 2022 року, передбачається зростання чисельності працівників до 89 осіб, що пов'язано із розширенням функцій апарату ПСР. Відповідно до показників руху персоналу, коефіцієнт стабільності кадрів у 2022 році знизився на 0,47 п. або на 47,96 % та становив 0,51 п., тобто у 2022 році лише половина працівників Попільнянської селищної ради працювала протягом цілого року. Таке значення показника свідчить про неефективну кадрову політику, що призводить до вагомого оновлення персоналу. У сфері оплати праці відбулося зниження фонду оплати праці на 3133,9 тис. грн. або на 26,54 % у 2022 р. порівняно з 2020 р., не зважаючи на зростання чисельності працівників. Це пояснюється обмеженнями та загрозами, обумовленими воєнним станом в Україні. У 2020 р. у структурі фонду оплати праці превалювала додаткова заробітна плата (57,88 %), у 2022 р. акцент змістився на основну (60,24 %), що пояснюється скороченням доплат та надбавок. Показники формування фонду оплати праці Попільнянської селищної ради характеризуються здебільшого негативними тенденціями.

Висновки до розділу 2

Аналітична оцінка діяльності та системи управління персоналом Попільнянської селищної ради надала можливість сформулювати наступні висновки.

Попільнянська селищна рада є представницьким і нормотворчим органом місцевого самоврядування Попільнянської селищної територіальної громади, який здійснює від імені та в інтересах Територіальної громади функції та повноваження місцевого самоврядування. Рада є юридичною особою, має власну гербову печатку. Рада має рахунки у Державному казначействі України та інших

фінансових установах. Для Попільнянської селищної ради притаманною є лінійно-функціональна організаційна структура. Загальне управління діяльністю Попільнянської селищної ради здійснює селищний голова. Для забезпечення своєї діяльності Попільнянська селищна рада формує відповідні ресурси на основі тендерних закупівель.

Діяльність Попільнянської селищної ради характеризується скороченням обсягів доходів та ресурсного забезпечення, що пов'язано, в першу чергу, із реформуванням особливостей місцевого самоврядування. В цілому маємо відмітити зменшення як майна Попільнянської селищної ради (на 9032,4 тис. грн. або на 73,4 %), так і відповідних джерел його формування, що пов'язано із реформуванням діяльності ПСР у 2021 р. Відбулося скорочення загального обсягу доходів Попільнянської селищної ради на 20323,7 тис. грн. або на 58,5 %, що обумовлено зменшенням кількості об'єктів управління у діяльності ПСР. Позитивним є зменшення дефіциту бюджету за звітний період – на 3161 тис. грн. або на 89,3 %. Попільнянська селищна рада характеризується суттєвим зниженням майже усіх показників фінансового стану. Водночас, варто відмітити, що досліджуваний суб'єкт господарювання характеризується достатнім рівнем ліквідності, високим рівнем фінансової стійкості, зростанням ділової активності та зниженням рівня збитковості діяльності.

Управління персоналом Попільнянської селищної ради здійснюється відповідно до сучасних принципів та методів та охоплює усі необхідні функції. Основним суб'єктом управління персоналом є відділ юридичного та кадрового забезпечення ПСР. Об'єктом управління є персонал, чисельність якого зросла на 7 осіб або на 12,07 %. Водночас, штатним розписом, затвердженим у грудні 2022 року, передбачається зростання чисельності працівників до 89 осіб, що пов'язано із розширенням функцій апарату ПСР. Відповідно до показників руху персоналу, коефіцієнт стабільності кадрів у 2022 році знизився на 0,47 п. або на 47,96 % та становив 0,51 п., тобто у 2022 році лише половина працівників Попільнянської селищної ради працювала протягом цілого року. Таке значення показника свідчить про неефективну кадрову політику, що призводить до вагомого

оновлення персоналу. У сфері оплати праці відбулося зниження фонду оплати праці на 3133,9 тис. грн. або на 26,54 % у 2022 р. порівняно з 2020 р., не зважаючи на зростання чисельності працівників. Це пояснюється обмеженнями та загрозами, обумовленими воєнним станом в Україні. У 2020 р. у структурі фонду оплати праці превалювала додаткова заробітна плата (57,88 %), у 2022 р. акцент змістився на основну (60,24 %), що пояснюється скороченням доплат та надбавок. Показники формування фонду оплати праці Попільнянської селищної ради характеризуються здебільшого негативними тенденціями.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПОПІЛЬНЯНСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ

3.1. Організаційно-методичні засади удосконалення системи управління персоналом суб'єкта господарювання

Посилення тенденції розвитку мережевої та віртуальної економік обумовлює перебудову соціально-трудових відносин, розробку інноваційних механізмів управління персоналом, створення нетрадиційних умов для побудови професійної кар'єри, забезпечення балансу між роботою і сім'єю, вивчення організаційної поведінки, неперервності навчання, запровадження нових форм зайнятості (телезайнятість, фріланс), віртуальної комунікації, участі працівників у прийнятті рішень, виведення формули розміру заробітної плати на основі індивідуальних показників ефективності, об'єднання цілей підприємства, персоналу і суспільства тощо. Трансформація векторів управління персоналом підприємств зумовлює застосування оптимізаційного підходу до функціонування системи управління персоналом і використання у ній інноваційних технологій [7, с. 21].

Сутність застосування оптимізаційного підходу до функціонування системи управління персоналом полягає саме у пошуку найбільш ефективного механізму реалізації процесу управління персоналом сучасних суб'єктів господарювання. Варто наголосити на тому, що вже трансформаційні процеси відстежуються як в організаційній структурі (талант-центри, віртуальні HR-кабінети, аутсорсинг), функціональних напрямках (управління талантами, консолідована інформація, PR-менеджмент, кібернетична безпека, управління проектами), так і в індивідуальному підході до інструментів і технологій розкриття потенціалу працівників (нетворкінг, фріланс, баланс між роботою і життям, коворкінг, краудсорсинг, політика соціальної відповідальності). Такі інноваційні трансформації як у системі управління суб'єктів господарювання загалом, так і

в системі управління персоналом зокрема, свідчать про утвердження засад оптимізаційного розвитку суб'єктів господарювання, сутність якого полягає в оновленні та забезпеченні гнучкості корпоративних знань, динамічних здібностей у найбільш взаємовигідний спосіб для бізнесу і суспільства [7, с. 22].

В економіці закладається плацдарм для формування парадигми оптимізаційного розвитку управління персоналом (рис. 3.1), сутність якої полягає у трансформації класичного бізнес-процесу «управління персоналом» у діяльності суб'єктів господарювання на засадах природовідповідності та інноваційності.

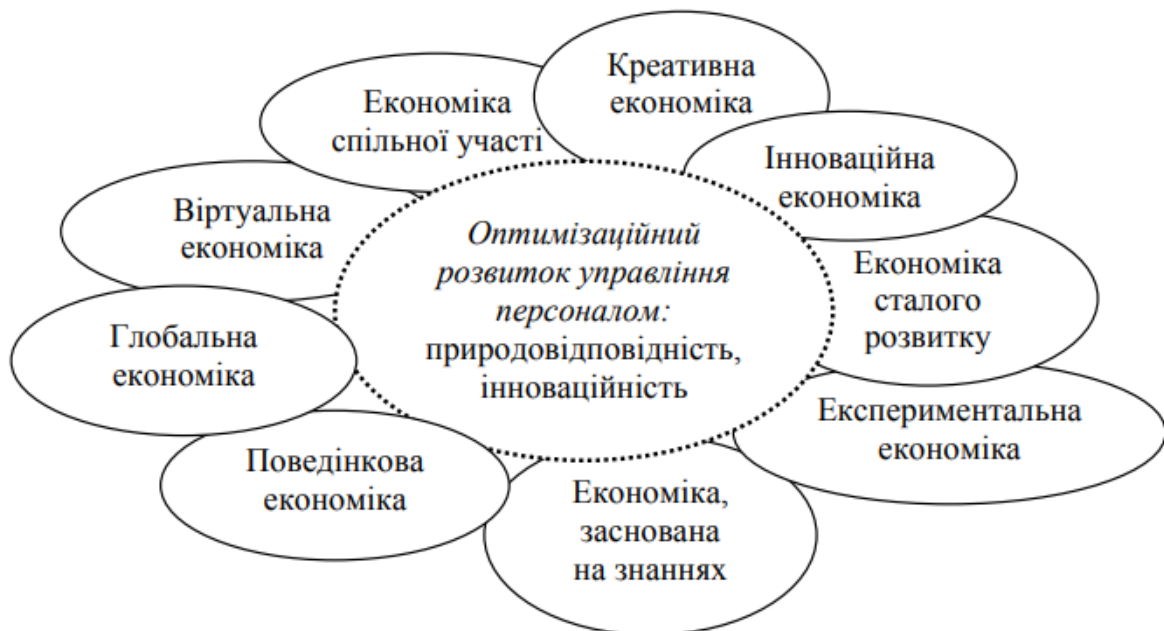


Рис. 3.1. Формування парадигми оптимізаційного розвитку управління персоналом [7, с. 23]

Важливими компонентами такої парадигми є:

- застосування холістичного (цілісного) підходу до напрямів управління персоналом з розкриття прихованих здібностей працівників;
- розгляд формування персоналу як оптимізаційного процесу управління персоналом;
- застосування оптимізаційного підходу до технологій формування персоналу;
- впровадження стратегії оптимізаційного формування персоналу підприємств [7, с. 22-23].

Вважаємо, що імплементація такої парадигми у діяльність Попільнянської селищної ради є важливою з огляду на роль органів місцевого самоврядування у забезпеченні соціально-економічного розвитку громади та країни в цілому.

На основі проведених у розділі 2 досліджень вважаємо за доцільне запропонувати напрями удосконалення системи управління персоналом Попільнянської селищної ради (рис. 3.2).

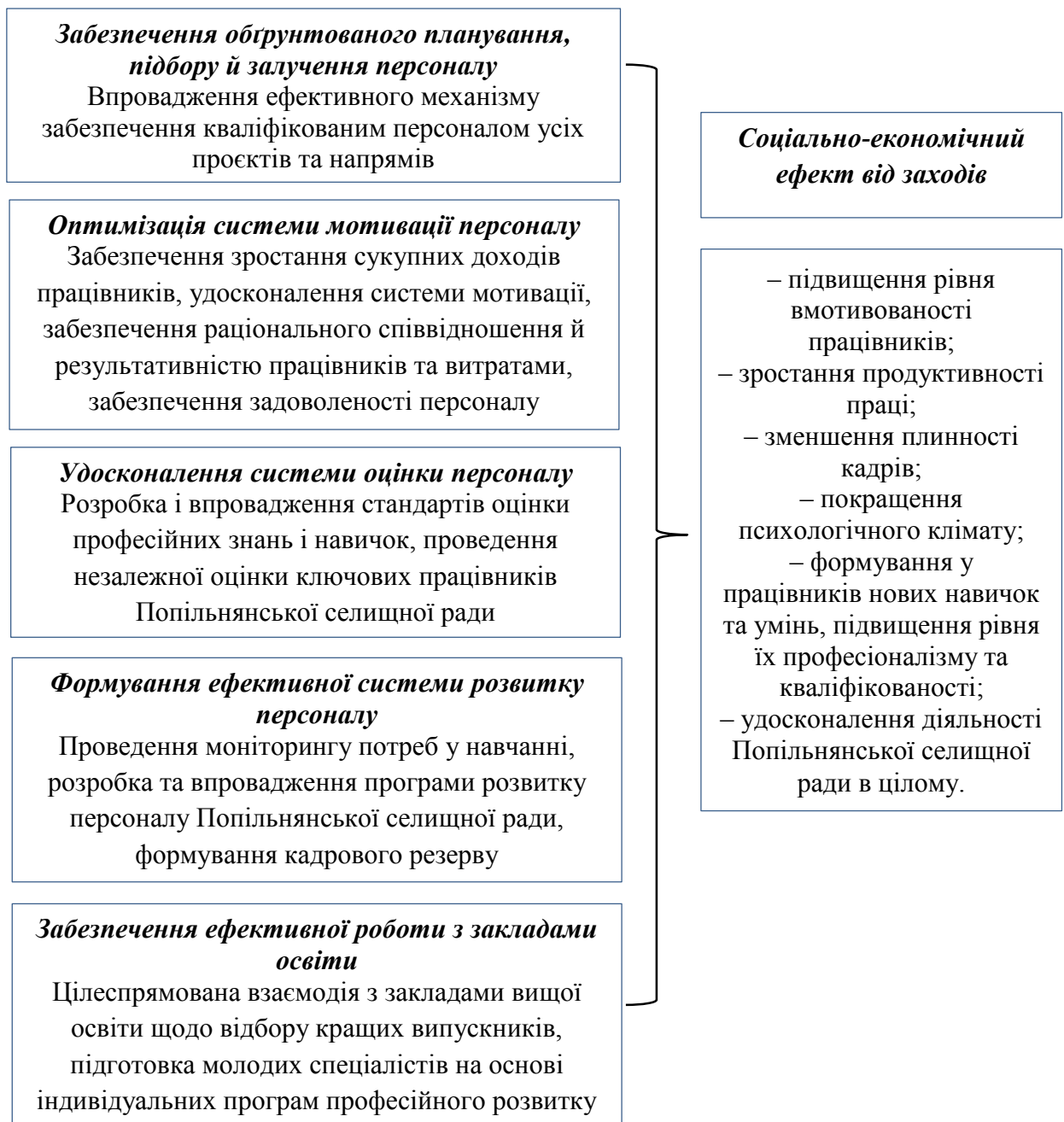


Рис. 3.2. Напрями удосконалення системи управління персоналом Попільнянської селищної ради

Джерело: розроблено автором

Отже, запропоновані напрями удосконалення системи управління персоналом Попільнянської селищної ради потенційно здатні суттєво підвищити показники ефективності функціонування суб'єкта господарювання в цілому за умови раціональної їх імплементації.

Важливим компонентом удосконалення системи управління персоналом Попільнянської селищної ради є також впровадження стратегічного підходу в управлінні. Практичним виявленням впровадження стратегічного підходу є формування стратегії управління персоналом. Вважаємо, що під стратегією управління персоналом варто розуміти комплекс довгострокових заходів, спрямованих на забезпечення діяльності суб'єкта господарювання персоналом необхідного кількісного та якісного складу з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища та з метою реалізації цілей функціонування та розвитку суб'єкта господарювання.

Науковці визначають стратегію управління персоналом як складний комплекс політик управління персоналом (підбір, управління кар'єрою, підвищення кваліфікації, управління мотивацією та ін.), який узгоджений та інтегрований в загальну стратегію суб'єкта господарювання, має довгостроковий характер і є гнучким до мінливого маркетингового середовища. Детермінантами стратегій управління персоналом є особливості зовнішнього середовища суб'єкта господарювання, рівень його конкурентоспроможності, стадія його життєвого циклу, розмір та спеціалізація тощо.

І. Л. Петрова [48, с. 13] виокремлює такі підходи до стратегій управління персоналом:

1) споживацький. Підхід характеризується наявністю спільних інтересів суб'єкта господарювання та його працівників, але відсутністю загальних цілей та цінностей. Спільний розвиток суб'єкта господарювання та працівників не передбачений, втім працівники використовують можливості підприємства для задоволення власних потреб;

2) партнерський. Підхід відзначається взаємовигідними партнерськими відносинами між суб'єктом господарювання та його працівниками, узгодженими

цілями та цінностями. Проводяться систематичні заходи з організації розвитку персоналу, насамперед, його компетентностей та творчого (інноваційного) потенціалу. Завдячуючи цьому, працівники збільшують власний внесок у розвиток суб'єкта господарювання;

3) ідентифікаційний. Підхід передбачає спільні цінності суб'єкта господарювання та його працівників. Розвиток суб'єкта господарювання виступає рушійною силою реалізації потенціалу персоналу, і навпаки, суб'єкт господарювання набуває подальший розвиток через нарощення інтелектуального потенціалу та соціального капіталу його персоналом [48, с. 13].

За споживацького підходу спостерігається відсутність довгострокового бачення розвитку персоналу, а разом з цим і суб'єкта господарювання. Для працівників, у першу чергу, важливим є отримання гідної заробітної плати, а потреби у розвитку компетентностей для працівника не є пріоритетними. Це, у свою чергу, несприятливо позначається на потенціалі для розвитку суб'єкта господарювання.

HR-відділ суб'єкта господарювання за партнерської стратегії управління виконує аналітичний моніторинг персоналу, розробляє ефективні програми мотивації персоналу, здійснює заходи з підтримання сприятливого психологічного клімату, проводить оцінку діяльності персоналу та реалізує програми з розвитку його кар'єри. До несприятливих проявів цього підходу науковці відносять відносну нестабільність HR-політики. Ідентифікаційна стратегія управління персоналом притаманна конкурентоспроможним підприємствам, орієнтованим на інноваційну діяльність. За такої стратегії дотримується контрольованість та стабільність показників плинності кадрів. Персонал умотивований на високі досягнення в інноваційній діяльності підприємства, завдяки ефективній політиці винагороди та розвитку персоналу [43, с. 139].

Ідентифікаційна стратегія управління персоналом притаманна конкурентоспроможним підприємствам, орієнтованим на інноваційну діяльність. За такої стратегії дотримується контрольованість та стабільність

показників плинності кадрів. Персонал умотивований на високі досягнення в інноваційній діяльності суб'єкта господарювання, завдяки ефективній політиці винагороди та розвитку персоналу [43, с. 139].

Важливим напрямом удосконалення системи управління персоналом Попільнянської селищної ради є також удосконалення мотиваційного механізму, спрямованого на формування зацікавленості працівників у досягненні цілей суб'єкта господарювання.

При формуванні мотиваційного механізму необхідно враховувати, що значимі цілі Попільнянської селищної ради повинні підтримуватися цілями працівників. Напрями механізму повинні бути прості в розумінні і доступні як роботодавцю, так і працівнику, а також справедливі при відповідних умовах його реалізації. При зміні економічного стану, фінансового стану, видів діяльності та інших причинах методи та інструменти, застосовані керівництвом суб'єкта господарювання, повинні змінюватись, а також адаптуватися до ситуації, сприятливої чи несприятливої. Крім цього, всі складові елементи мотиваційного механізму повинні бути взаємопов'язані і не суперечити один одному.

Науковці пропонують структуру мотиваційного механізму, яка включає в себе наступні складові: головна мета, задачі, принципи, методи, інструменти, пріоритетні напрямки, очікуваний результат. Так, головна мета механізму полягає в поліпшенні трудових результатів роботи персоналу і в його збереженні. При формуванні мотиваційного механізму важливе значення мають принципи, які є основою його розробки і функціонування і дозволяють досягти поставлену мету. Розроблений мотиваційний механізм в управлінні персоналом суб'єкта господарювання передбачає вирішення наступних завдань:

- підвищення корпоративної культури і соціальної відповідальності підприємства;
- забезпечення особистісного розвитку та кар'єрного зростання працівників;
- підвищення мотивації та залучення працівників у трудовий процес;
- стимулювання працівників для формування професійних компетенцій і

задоволення потенційних можливостей;

– створення умов для максимальної задоволеності працівників робочим місцем [32].

Зазначимо, що при реалізації завдань мотиваційного механізму важливо враховувати принципи формального і неформального управління персоналом. На підставі вищевикладеного можна виділити ряд принципів формального управління персоналом – мотивація, вплив влади, наставництво тощо.

При розгляді принципу мотивації можна виділити певні заходи, які будуть стимулювати працівників до найбільш сумлінного та ініціативного виконання своєї роботи, при цьому отримуючи грошову винагороду за виконану працю. При неякісному, несумлінному, непрофесійному виконанні роботи роботодавцем може бути прийнято рішення про скорочення або припинення мотиваційних заходів. Слід звернути увагу на те, що для того, щоб уникнути низько ефективної діяльності персоналу, керівництву слід постійно застосовувати різні способи його мотивації до ефективної трудової діяльності.

При розгляді принципу впливу влади слід зазначити, що роботодавець надає прямий вплив на підлеглих, при цьому працівники зобов'язані підкорятися вимогам керівника.

Принцип наставництва має важливе значення як мотивуючий фактор, що формує відповідальність і прагнення до професійного зростання працівників [32].

До неформальних методів управління можна віднести наступні: довіра керівника до підлеглого і його праці, взаємовиручка, об'єктивність при оцінці результатів роботи підлеглих, врахування інтересів, потреб і можливостей працівників. Між роботодавцем і працівником повинні формуватися соціально-трудові відносини довірчого характеру. Працівник зобов'язаний відповідально, чітко і чесно виконувати свої обов'язки, роботодавець, в свою чергу, не повинен обмежувати права свого підлеглого. Не менш важливою є наявність взаємовиручки. Під впливом різних обставин та в умовах форс-мажорних ситуацій трудова діяльність працівника повинна бути тимчасово замінена

діяльністю інших відповідних працівників. До результатів праці працівника роботодавець зобов'язаний підходити об'єктивно, враховувати при цьому побажання і прохання свого підлеглого. В основі організованих і налагоджених соціально-трудових відносин між працівником і роботодавцем лежать не тільки інтереси роботодавця, але і облік особистих інтересів, потреб і потенційних можливостей його працівників, що сприятиме підвищенню продуктивності праці і зростання їх зацікавленості в результативній трудовій діяльності [32].

Отже, удосконалення системи управління персоналом суб'єкта господарювання – це складний та комплексний процес, що має враховувати особливості трудового процесу та господарювання в цілому. На підставі проведених досліджень запропоновано наступні напрями удосконалення системи управління персоналом Попільнянської селищної ради: забезпечення обґрунтованого планування, підбору й залучення персоналу, оптимізація системи мотивації праці на основі впровадження мотиваційного механізму, удосконалення системи оцінки персоналу, формування ефективної системи розвитку персоналу, забезпечення ефективної взаємодії з закладами освіти. Вважаємо, що доцільною також є імплементація оптимізаційного та стратегічного підходів в управління персоналом Попільнянської селищної ради.

3.2. Обґрунтування програми розвитку персоналу Попільнянської селищної ради

Однією з ключових переваг будь-якого суб'єкта господарювання є кваліфікований персонал. Варто відзначити, що, за існуючою класифікацією, кваліфікований персонал відноситься до переваг вищого порядку, тобто таких, що складніше відтворити та скопіювати. З огляду на зазначене, розвиток персоналу є важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності та ефективності діяльності суб'єкта господарювання.

Як і будь-який інший цілеспрямований процес, управління розвитком персоналу доцільно здійснювати у певній послідовності. Зокрема, до ключових

етапів управління розвитком персоналу варто віднести наступні:

1. Оцінка поточного стану характеристик персоналу суб'єкта господарювання. Для реалізації зазначеного етапу доцільно сформувати систему кількісних та якісних показників оцінки працівників підприємства. Відповідну систему показників варто формувати з урахуванням особливостей діяльності суб'єкта господарювання, а саме: виду економічної діяльності, масштабів діяльності, специфіки організаційної структури та бізнес-процесів, характеру виконуваних працівниками завдань.

2. Визначення цільових параметрів та характеристик персоналу суб'єкта господарювання. Визначення цільових параметрів здійснюється з урахуванням стратегії та тактики розвитку суб'єкта господарювання, потреб у персоналі, вимог до кваліфікаційних характеристик персоналу.

3. Співставлення фактичних характеристик персоналу суб'єкта господарювання з цільовими показниками та виявлення відхилень. У випадку наявності значних відхилень між фактичним та цільовим станом характеристик персоналу суб'єкта господарювання доцільною є розробка заходів щодо розвитку персоналу. Якщо ж фактичні кількісні та якісні характеристики персоналу не суттєво відрізняються від цільових параметрів, можливою є розробка заходів щодо стабілізації та утримування існуючої ситуації.

4. Виявлення напрямів розвитку персоналу на підставі проведеного на попередньому етапі аналізу, розробка відповідних заходів в межах ідентифікованих напрямів.

5. Реалізація розроблених заходів щодо забезпечення розвитку персоналу. Варто зауважити, що важливим на даному етапі є також формування системи мотивації для підвищення рівня зацікавленості працівників щодо участі у відповідних заходах. За необхідності доцільно також проводити роз'яснювальну роботу з персоналом з метою подолання можливого опору змінам, пов'язаним з забезпеченням розвитку персоналу.

6. Контроль та моніторинг за реалізацією розроблених заходів щодо забезпечення розвитку персоналу.

Загальний алгоритм забезпечення розвитку персоналу Попільнянської селищної ради наведено на рис. 3.3.

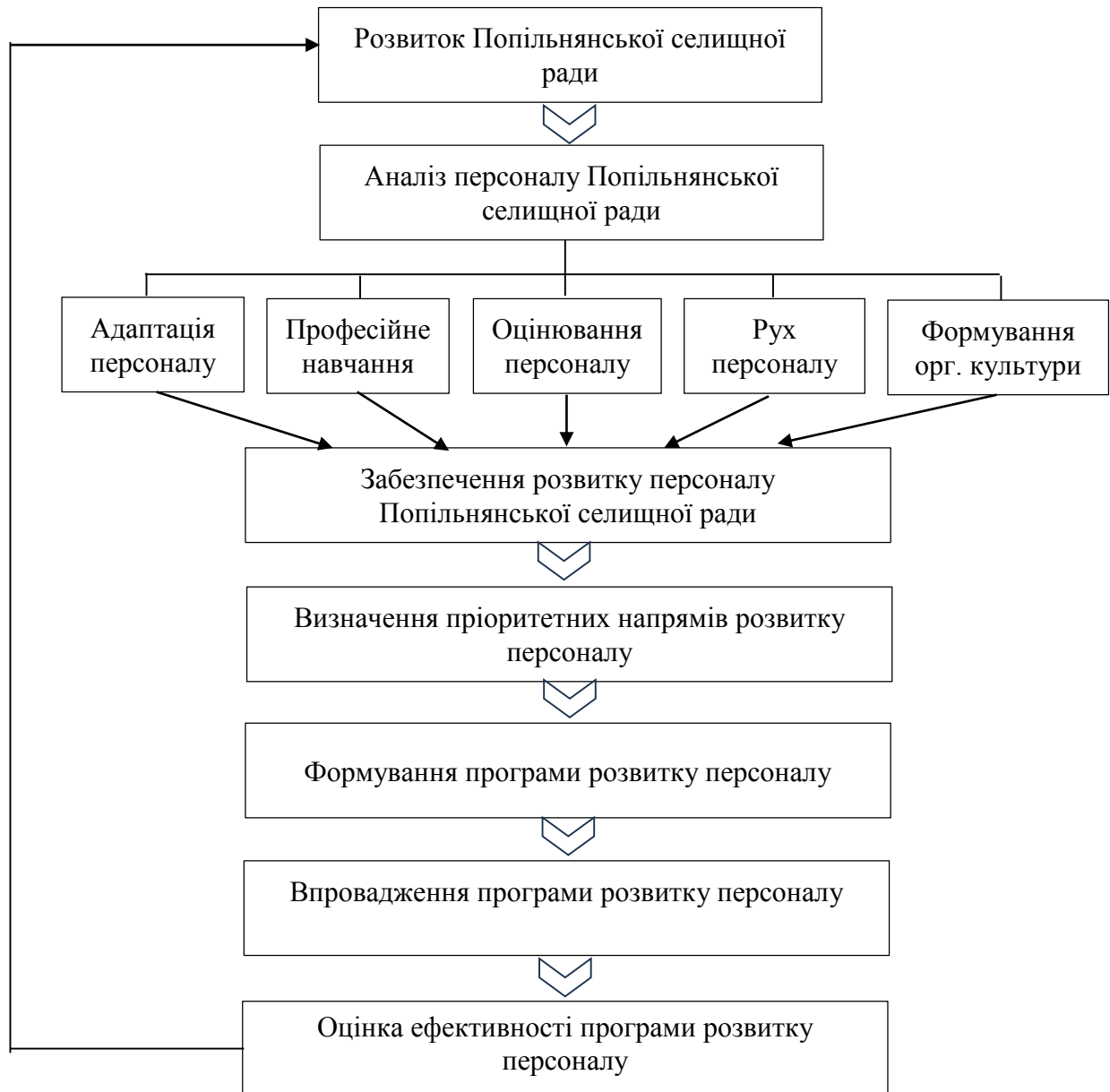


Рис. 3.3. Алгоритм забезпечення розвитку персоналу Попільнянської селищної ради

Джерело: адаптовано автором за [45, с. 169]

Таким чином, на основі проведеного у попередньому розділі магістерської кваліфікаційної роботи дослідження можемо виділити наступні ключові напрями забезпечення розвитку персоналу Попільнянської селищної ради:

1. Забезпечення розвитку професійних навичок, поглиблення спеціальних умінь та знань, загальне підвищення кваліфікації.
2. Розвиток цифрових навичок персоналу Попільнянської селищної ради.

3. Розвиток комунікаційних навичок.

4. Формування стресостійкості та гнучкості працівників.

Вважаємо, що зазначені напрями розвитку персоналу Попільнянської селищної ради відповідають вимогам сьогодення та сприятимуть підвищенню ефективності функціонування суб'єкта господарювання в цілому.

Наступним кроком є формування програми розвитку персоналу. Ключові параметри пропонованої програми розвитку персоналу Попільнянської селищної ради наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Програма розвитку персоналу Попільнянської селищної ради

Розділ	Пояснення до розділу
Загальна інформація про програму	
Мета програми	Формування професійно необхідних компетенцій персоналу для потреб забезпечення діяльності Попільнянської селищної ради
Задачі програми	1) забезпечення розвитку Попільнянської селищної ради; 2) створення умов для командної роботи та покращення психологічного клімату; 3) підвищення адаптивності персоналу до умов зовнішнього середовища; 4) підвищення рівня цифрової грамотності працівників
Учасники програми	Персонал Попільнянської селищної ради
Суб'єкти реалізації програми	Перший заступник голови, відділ юридичного та кадрового забезпечення, керівники структурних підрозділів
Забезпечення реалізації програми	
Інформаційне забезпечення	Інформаційно-комунікаційне забезпечення у вигляді безперешкодного доступу до необхідної інформації суб'єктів та учасників програми засобами внутрішньокорпоративної пошти, месенджерів, розпоряджень, дошки оголошень
Організаційне забезпечення	Здійснення ефективної організації процесу розробки, реалізації та контролю виконання змісту програми; структурно-просторове забезпечення
Фінансове забезпечення	Фінансування програми відповідно до цілей, змісту, учасників та виходячи з економічних можливостей господарювання
Кадрове забезпечення	Відповідність професійно-кваліфікаційного рівня суб'єктів програми складності її елементів; створення умов для ефективного стимулювання суб'єктів для досягнення мети програми
Матеріально-технічне забезпечення	Витрати на розробку, проведення й оцінку ефективності програми розвитку

Джерело: розроблено автором

Важливим при формування програми розвитку персоналу є також дотримання відповідних принципів.

Принцип комплексності відповідно до стратегічної мети суб'єкта господарювання передбачає охоплення розвитком всіх ключових співробітників, які формують професійно-кваліфікаційне та морально-ідеологічне ядро колективу. При цьому він передбачає врахування різних чинників діяльності суб'єкта господарювання в процесі розробки та під час практичної її реалізації, а саме: впливу зовнішніх (економічних, інноваційно-технологічних, соціальних, політико-правових, глобалізаційних, інституційних) та внутрішніх (техніко-технологічних, інноваційно-інвестиційних, маркетингу та збуту, фінансово-економічних, персоналу, соціально-психологічних, організаційних) чинників.

Принцип системності визначає необхідність реалізації програми розвитку через сукупність взаємопов'язаних елементів єдиної системи як ілюстратора таких елементів: адаптації, оцінювання, руху, професійного навчання персоналу та формування організаційної культури. Їх дія та, що особливо важливо, практична значущість, проявляється у сукупному поєднанні, послідовно-логічній реалізації та виробленні управлінських рішень, що базуються на результатах програмної взаємодії учасників і суб'єктів між собою. Додержання цього принципу дає можливість перетворити поставлену мету програми розвитку персоналу, використовуючи сукупність інструментарного забезпечення, у бажаний результат (наприклад, підвищення ефективності функціонування та конкурентоспроможності підприємства засобами активізації діяльності персоналу) [45, с. 173].

Принцип урахування інтересів учасників програми визначає необхідність додержання культурно-етичного ставлення до них та врахування вікових особливостей при проведенні розвиваючих процедур, розробки програм навчання, які враховують професійні інтереси, досягнення та «слабкі» місця кожного працівника. При цьому необхідно додержуватися принципів андрагогіки, в межах якої надаються рекомендації щодо педагогічної майстерності по відношенню до дорослих людей, врахуванні специфіки їх

мислення, сприйняття, уважності, запам'ятовування. Положення андрагогіки допомагають у максимальному обсязі передати навчальний матеріал та сприйняти його працівниками, що сформувались емоційно, професійно та життєво.

Принцип інтегративності програми зі стратегією суб'єкта господарювання визначає ключову позицію, згідно з якою зміст, складові й тривалість програми мають забезпечувати всебічну підтримку в межах досягнення місії. За цим принципом програма має виступати інструментом досягнення тих завдань, які дозволяють вирішувати стратегічні, тактичні й оперативні цілі.

Принцип постійності здійснення та безперервного характеру дозволяє перетворити процес програмного розвитку персоналу в закономірний, постійно повторюваний цикл, що враховує стратегічний напрям діяльності та забезпечує безперебійність підготовки персоналу до виконання посадових обов'язків й оновлюваного змісту компетенцій у межах посади / робочого місця, проактивної життєво-професійної позиції. Даний принцип передбачає впровадження програм не випадковим чином, а як таких, що служать інтересам підвищених вимог до підприємства з боку кінцевих споживачів [45, с. 174].

Сучасний HR-менеджмент пропонує значну кількість інструментів для забезпечення розвитку персоналу. Деякі з основних інструментів розглянуто у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Сучасні методи забезпечення розвитку персоналу [9, с. 36]

Метод	Особливості використання
1	2
Тренінг	Мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навиків. Застосовується для розвитку навичок невеликої групи осіб.
Кейс стаді	Інтерактивна технологія для короткострокового навчання працівників на основі бізнес-ситуацій. Мета – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, обирати оптимальне рішення
Коучинг	Нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішення або подолання будь-якої складної ситуації. Завдання коуча не дати знання або

Продовження табл. 3.2

1	2
	навички, а допомогти людині самостійно їх знайти і закріпити на практиці.
E-learning	Масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відео уроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей.
Самонавчання	Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документів, аудіо- та відеоматеріалів, ІТ

Оптимальним, на нашу думку, є поєднання різних методів та інструментів, що надасть можливість підвищити ефективність діяльності персоналу та покращити існуючі бізнес-процеси.

Наступним кроком вважаємо доцільним обґрунтувати конкретні напрями розвитку персоналу Попільнянської селищної ради та визначити орієнтовний бюджет на реалізацію відповідних заходів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Інструменти розвитку персоналу Попільнянської селищної ради на 2024 р.

Інструмент	Обґрунтування	Кількість осіб	Орієнтовна вартість, грн.
1	2	3	4
Курс «Як діяти далі: Державним службовцям про сталий розвиток» (платформа Prometheus)	Сталий розвиток на сьогодні є одним з найбільш вагомих та важливих напрямів розвитку суспільства в цілому, особливо у контексті повномасштабної війни. Підвищення компетентності органів місцевого самоврядування у даному напрямі сприятиме стабільному розвитку громади	3	безкоштовно
Курс «Основи проектного менеджменту» (платформа Prometheus)	Проектний підхід в управлінні дозволяє досягти високих результатів та поставлених цілей з вищим рівнем ефективності. Крім того, на сьогодні значна кількість міжнародних організацій пропонують широкий спектр можливостей щодо участі у грантових програмах відновлення та розвитку України, що, у свою чергу, потребує знань у галузі проектного менеджменту	3	безкоштовно

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4
Курс «Публічні закупівлі: управління та оцінка ефективності» (платформа Prometheus)	Як і будь-який інший орган місцевого самоврядування, Попільнянська селищна рада здійснює закупівлі за тендерним механізмом, що вимагає обізнаності працівників у порядку організації та проведення відповідного процесу	2	безкоштовно
Курс «Управління кризовим реагуванням та інтеграція внутрішньо переміщених осіб у територіальних громадах в умовах воєнного стану» (платформа Prometheus)	З початком повномасштабної війни Житомирщина в цілому та Попільнянська громада зокрема прийняли вагому кількість внутрішньо переміщених осіб. Відтак, розширення компетенцій у сфері взаємодії з ВПО є важливим пріоритетом у діяльності Попільнянської селищної ради	2	безкоштовно
Курс «Цифрова грамотність для держслужбовців на базі Google: частина І» (платформа Дія. Освіта)	Розвиток цифрових навичок є невід'ємною складовою розвитку суспільства в цілому та органів місцевого самоврядування зокрема. Використання цифрових інструментів дозволяє підвищити якість, оперативність та ефективність бізнес-процесів	6	безкоштовно
Онлайн-курси англійської мови (British Council)	British Council пропонує широкі можливості до організації корпоративних курсів вивчення англійської мови. У свою чергу, знання англійської мови як мінімум на базовому рівні є важливим з точки зору забезпечення комунікації з іноземними партнерами, грантовими організаціями тощо.	4	3580 грн. за 1 особу / міс. Курс 6 місяців 85920 грн. за 4 осіб
Онлайн тренінг з комунікації та взаємодії (компанія Golden Staff)	Розвиток комунікативних навичок є важливим з точки зору організації діяльності, забезпечення взаємодії та кооперації у процесі виконання посадових обов'язків.	20	7800
Разом			93720 грн.

Джерело: розроблено автором

Таким чином, можемо побачити, що значна кількість інструментів розвитку на сьогодні є доступними безкоштовно. Водночас, варто зауважити, що у

табл. 3.3 визначено вартість лише безпосередньо навчання, у той час як для забезпечення зацікавленості працівників у навчанні мають бути створені також додаткові мотиваційні стимули.

Отже, програма розвитку персоналу є важливим інструментом підвищення ефективності управління персоналом Попільнянської селищної ради. Нами виділено ключові напрями забезпечення розвитку персоналу Попільнянської селищної ради, а саме: ключові напрями забезпечення розвитку персоналу Попільнянської селищної ради: забезпечення розвитку професійних навичок, поглиблення спеціальних умінь та знань, загальне підвищення кваліфікації; розвиток цифрових навичок персоналу Попільнянської селищної ради; розвиток комунікаційних навичок; формування стресостійкості та гнучкості працівників. Сформовано програму розвитку персоналу Попільнянської селищної ради, метою якої є формування професійно необхідних компетенцій персоналу для потреб забезпечення діяльності Попільнянської селищної ради. Також визначено пріоритетні інструменти розвитку персоналу Попільнянської селищної ради на 2024 р. та розраховано орієнтовний бюджет на реалізацію відповідних заходів.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

На сьогодні на органи місцевого самоврядування покладена значна кількість функцій, що вимагає високого рівня кваліфікації персоналу, забезпечення системного підходу до його навчання та розвитку. Водночас, вважаємо, доцільним є розвиток не лише статутної діяльності Попільнянської селищної ради, але й напряму консультативних послуг, що надасть можливість генерувати додатковий дохід, що буде спрямований на фінансування статутної діяльності, а також позитивно вплине на формування плати праці працівників Попільнянської селищної ради.

Зокрема, для реалізації цього напряму ми пропонуємо на базі відділу фінансів, економічного розвитку створити Центр підтримки підприємницької

діяльності, що надаватиме платні послуги суб'єктам бізнесу Попільнянського району.

Створення такого Центру є актуальним та важливим з огляду на наступні аспекти:

- недостатній рівень фінансової грамотності населення, що призводить до втрати суб'єктами бізнесу потенційних можливостей щодо отримання додаткового фінансування (наприклад, у формі грантової підтримки бізнесу);
- значна кількість грантових програм, що надають широкі можливості до залучення додаткового фінансування суб'єктів бізнесу;
- наявність попиту на консультаційні послуги щодо розвитку підприємницької діяльності;
- незначний рівень конкуренції у даній сфері у локальному контексті.

Попільнянська селищна рада є неприбутковою організацією, проте, відповідно до чинного законодавства, може надавати платні послуги за умови, що дохід від таких послуг буде спрямований на фінансування статутної діяльності організації.

Очікувані результати діяльності Центру підтримки підприємницької діяльності:

- розбудова ефективної інфраструктури підтримки розвитку малого та середнього підприємництва (далі – МСП) як інструмент підвищення його конкурентоспроможності;
- покращення якості бізнес-процесів у діяльності МСП;
- поглиблення знань бізнесу про можливості його розвитку та доступу до фінансових ресурсів;
- розвиток молодіжного підприємництва та активізація залучення окремих верств населення до підприємницької діяльності як інструмент вирішення проблем їх зайнятості;
- полегшення виходу на нові доступні ринки як інструмент розширення попиту на продукцію та послуги МСП;
- доступність консультативних та інших послуг для суб'єктів

господарювання;

- збільшення надходжень до бюджетів усіх рівнів.

Основними завданнями функціонування Центру підтримки підприємницької діяльності є:

- забезпечення реалізації державної політики з питань розвитку підприємництва;
- створення умов для координації співпраці місцевих суб'єктів підприємницької діяльності з навколобізнесовим середовищем та державними органами;
- сприяння формуванню інфраструктури підтримки малого і середнього підприємництва;
- інформування громадськості щодо нових інструментів розвитку підприємництва;
- сприяння залученню міжнародної технічної допомоги, коштів міжнародних фінансових організацій, спрямованих на підтримку та розвиток підприємництва;
- організація, за потреби, навчання для розпорядників бюджетних коштів та суб'єктів підприємницької діяльності області щодо здійснення закупівель товарів, робіт і послуг із залученням координаторів ProZorro, експертів акредитованих електронних майданчиків.

Вважаємо, що Центр підтримки підприємницької діяльності має надавати наступні послуги:

- консультування з питань оподаткування та ведення підприємницької діяльності;
- розробка бізнес-планів розвитку бізнесу;
- проведення локальних маркетингових досліджень;
- консультування з питань інформатизації та кадрових питань.

Наразі спектр послуг є дещо обмеженим, що обумовлено масштабами діяльності Центру, а також наявним попитом на консультаційні послуги. Водночас, у подальшому цей перелік може бути розширений відповідно до

формування кадрового складу Центру та попиту з боку потенційних споживачів послуг.

Для обґрунтування доцільності створення відповідного Центру проведемо необхідні розрахунки щодо визначення витрат, пов'язаних із його функціонуванням, а також прогнозованих доходів.

Розрахунок витрат будемо проводити, виходячи із наступного:

– для функціонування центру у перший рік планується залучити 4 фахівців, відповідно до напрямів консультування (бізнес-планування, маркетингові дослідження, інформатизація, оподаткування та розвиток підприємницької діяльності);

– Центр буде розміщено у приміщенні Попільнянської селищної ради, водночас, з метою забезпечення самоокупності Центру буде стягуватися орендна плата у розмірі 120 грн. / кв. м. (планова площа приміщення складає 22 кв. м.);

– плата за комунальні послуги в середньому за рік передбачається на рівні 70 грн. / кв. м.

У табл. 3.4 визначено витрати, пов'язані із функціонуванням Центру підтримки підприємницької діяльності.

Таблиця 3.4

Витрати, пов'язані із функціонуванням Центру підтримки підприємницької діяльності (в розрахунку на рік)

Стаття витрат	Сума, грн.
1. Заробітна плата працівників (20000 грн. / міс. на 1 ос).	960000
2. ЄСВ (22 %)	211200
3. Оренда приміщення	31680
4. Комунальні послуги	18480
5. Канцелярські товари та офісні витрати	24000
6. Витрати на зв'язок	24000
7. Амортизація основних засобів	31547
8. Інші витрати	30000
Разом	1330907

Джерело: розраховано автором

У табл. 3.4 визначені поточні витрати, пов'язані із функціонуванням Центру. Варто зауважити, що розрахунок проведено з урахуванням залучення нових працівників, водночас, можливим є суміщення посад для існуючих

працівників Попільнянської селищної ради, особливо на перших етапах функціонування Центру. Крім того, враховуючи, що Центр буде створено на базі відділу фінансів, економічного розвитку, адміністрування діяльності Центр (в т.ч. ведення обліку) буде здійснюватися працівниками відповідного відділу, тому додаткові витрати на це будуть відсутні.

Крім поточних витрат, необхідно також визначити капітальні вкладення, пов'язані із забезпеченням функціонування Центру (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Капітальні вкладення для створення Центру підтримки підприємницької діяльності

Статті витрат	Сума витрат, грн.
1. Ноутбук Acer Aspire 7 A715-42G-R0VS (NH.QBFEU.00A) Charcoal Black / AMD Ryzen 5 5500U / RAM 8 ГБ / SSD 512 ГБ / nVidia GeForce GTX 1650 (4 од.)	24000*4 = 96000
2. Меблі (4 стола, 8 стільців, шафа для одягу, шафа для документів)	28135
3. Програмне забезпечення BAS (4 робочих місця)	8400*4 = 33600
Загальна вартість проекту	157735

Джерело: розраховано автором

Для фінансування капітальних вкладень по створенню Центру доцільним є залучення грантової підтримки. Зокрема, такі грантові організації як European Endowment for Democracy та National Endowment for Democracy істотно розширили підтримку органів місцевого самоврядування з України. Водночас, у випадку неможливості залучення грантового фінансування, можливим також є фінансування створення Центру за рахунок бюджетних асигнувань.

Наступним кроком маємо проаналізувати потенційний дохід від функціонування Центру (табл. 3.6).

Таким чином, прогнозований дохід від функціонування Центру підтримки підприємницької діяльності становить 1572000 грн. в розрахунку на рік. Загальний річний ефект від функціонування Центру становить:

$$\text{Ефект} = 1572000 - 1330907 = 241093 \text{ грн.}$$

Таблиця 3.6

Прогнозовані доходи від функціонування Центру підтримки
підприємницької діяльності (в розрахунку на рік)

Послуга	Прогнозна кількість	Середня вартість, грн.	Сума, грн.
Розробка бізнес-плану	72	15000	1080000
Проведення маркетингового дослідження	48	5000	240000
Послуги з питань інформатизації	36	2000	72000
Консультаційні послуги з питань оподаткування та ведення підприємницької діяльності	120	1500	180000
Разом			1572000

Джерело: розраховано автором

Тобто вже за перший рік функціонування Центр за рахунок доходів можна бути повернути капітальні вкладення у його створення. Крім того, генерований Центром прибуток буде спрямований на додаткове фінансування статутної діяльності Попільнянської селищної ради, що дозволить компенсувати дефіцит бюджетного фінансування, який утворився впродовж останніх років, в тому числі підвищити рівень доплат та надбавок для працівників Попільнянської селищної ради.

Для оцінки впливу Центру на показники ефективності управління персоналом, проведемо відповідні розрахунки (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Показники оцінки ефективності створення Центру підтримки
підприємницької діяльності у кадровому вимірі

Показники	Без проєкту	Прогноз з проєктом	Відхилення	
			+/-	%
1	2	3	4	5
Дохід, тис. грн.	14433,2	16005,2	1572,0	10,9
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	65	69	4,0	6,2
Профіцит / дефіцит за звітний період, тис. грн.	-380,5	-139,4	241,1	63,4
Загальні витрати, тис. грн.	14813,7	16144,6	1330,9	9,0
ФОП, тис. грн.	8675,9	9635,9	960,0	11,1
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, тис. грн.	11,1	11,6	0,5	4,5

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4	5
Зарплатовіддача, коеф.	1,7	1,7	0,0	0,0
Зарплатомісткість, коеф.	0,6	0,6	0,0	0,0
Питома вага ФОП у структурі витрат, %	58,6	59,7	1,1	x
Збитковість ФОП, %	-4,4	-1,4	3,0	x

Джерело: розраховано автором

Відповідно до даних табл. 3.7 бачимо, що створення Центру підтримки підприємницької діяльності є ефективним з точки зору функціонування Попільнянської селищної ради в цілому та кадрової сфери зокрема. Так, створення Центр призведе до скорочення дефіциту на 241,1 тис. грн. або на 63,4 %, а також до зменшення збитковості фонду оплати праці на 3 пункти. Крім того, середньомісячна заробітна плата працівника зросте на 0,5 тис. грн., що позитивно вплине на вмотивованість персоналу Попільнянської селищної ради.

Як і будь-який інший проєкт, створення Центру підтримки підприємницької діяльності пов'язане із певними ризиками. Тож останнім кроком аналізу пропонованого заходу вважаємо за доцільне проаналізувати ризики, пов'язані із створенням Центру підтримки підприємницької діяльності (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Ризики реалізації проєкту створення Центру підтримки підприємницької діяльності

Види ризиків	Ймовірність	Заходи зменшення впливу ризиків
1	2	3
1. Ризик зростання рівня конкуренції	Середня	1.1. Забезпечення оптимального співвідношення ціна/якість на послуги консультативної підтримки 1.2. Орієнтація на локальний бізнес 1.3. Розширення спектру послуг у відповідь на запити споживачів
2. Ризик зниження попиту / недостовірної оцінки попиту	Середня	2.1. Розширення спектру послуг 2.2. Консультування представників бізнесу з інших районів області / інших областей
3. Ризик втрати клієнтів через відмову у замовленнях в результаті надмірного завантаження працівників	Середня	3.1. Залучення інших працівників (фахівців) відділу фінансів, економічного розвитку на умовах укладання цивільно-правових угод

Продовження табл. 3.8

1	2	3
4. Ризик недостатнього фінансування	Середня	4.1. Диверсифікація джерел фінансування (самофінансування / грантові кошти / залучення інвесторів)
5. Вихід з ладу устаткування та програмного забезпечення	Низький	5.1. Підписання договорів сервісного обслуговування із відповідними організаціями. 5.2. Купівля якісного обладнання, що знижує ризик виходу його з ладу.
6. Ризик можливого звільнення персоналу і неналежного виконання ним службових обов'язків	Низький	6.1. Розробка системи мотивації працівників 6.2. Підвищення кваліфікації працівників 6.3. Примусове звільнення недбалих працівників

Джерело: розроблено автором

Отже, ідентифікація ризиків та розробка заходів, пов'язаних з їх мінімізацією є важливим інструментом забезпечення успішності реалізації проєкту.

Таким чином, створення Центру підтримки підприємницької діяльності на базі відділу фінансів, економічного розвитку Попільнянської селищної ради є ефективним як з точки зору підвищення ефективності функціонування Попільнянської селищної ради в цілому, так і з точки зору управління персоналом.

Висновки до розділу 3

Узагальнення організаційно-методичних засад удосконалення системи управління персоналом Попільнянської селищної ради надало можливість сформулювати наступні висновки.

Удосконалення системи управління персоналом суб'єкта господарювання – це складний та комплексний процес, що має враховувати особливості трудового процесу та господарювання в цілому. На підставі проведених досліджень запропоновано наступні напрями удосконалення системи управління персоналом Попільнянської селищної ради: забезпечення обґрунтованого планування, підбору й залучення персоналу, оптимізація системи мотивації

праці на основі впровадження мотиваційного механізму, удосконалення системи оцінки персоналу, формування ефективної системи розвитку персоналу, забезпечення ефективної взаємодії з закладами освіти. Вважаємо, що доцільною також є імплементація оптимізаційного та стратегічного підходів в управління персоналом Попільнянської селищної ради.

Програма розвитку персоналу є важливим інструментом підвищення ефективності управління персоналом Попільнянської селищної ради. Нами виділено ключові напрями забезпечення розвитку персоналу Попільнянської селищної ради, а саме: забезпечення розвитку професійних навичок, поглиблення спеціальних умінь та знань, загальне підвищення кваліфікації; розвиток цифрових навичок персоналу Попільнянської селищної ради; розвиток комунікаційних навичок; формування стресостійкості та гнучкості працівників. Сформовано програму розвитку персоналу Попільнянської селищної ради, метою якої є формування професійно необхідних компетенцій персоналу для потреб забезпечення діяльності Попільнянської селищної ради. Також визначено пріоритетні інструменти розвитку персоналу Попільнянської селищної ради на 2024 р. та розраховано орієнтовний бюджет на реалізацію відповідних заходів.

Для забезпечення підвищення ефективності діяльності Попільнянської селищної ради та кадрової політики зокрема запропоновано створення Центру підтримки підприємницької діяльності на базі відділу фінансів, економічного розвитку Попільнянської селищної ради, що надаватиме платні послуги суб'єктам бізнесу Попільнянського району (в перспективі – інших районів області та інших областей). Попільнянська селищна рада є неприбутковою організацією, проте, відповідно до чинного законодавства, може надавати платні послуги за умови, що дохід від таких послуг буде спрямований на фінансування статутної діяльності організації. Функціонування Центру надасть можливість генерувати річний додатковий прибуток у розмірі 241093 грн., що дозволить зменшити рівень дефіциту бюджету на 63,4 %. Водночас, створення Центру обумовить залучення додатково 4 працівників, стимулюватиме підвищення

середньомісячної заробітної плати на 0,5 тис. грн. та призведе до зменшення збитковості фонду оплати праці на 3 пункти. Врахування ризиків, пов'язаних із створенням Центру надасть можливість забезпечити ефективність запропонованого заходу.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних засад та аналіз прикладних аспектів системи управління персоналом Попільнянської селищної ради надали можливість сформулювати наступні висновки.

1. На сьогодні персонал суб'єкта господарювання є одним з його ключових ресурсів, що визначає можливості до ефективного функціонування та досягнення цілей діяльності. Під персоналом, на нашу думку, варто розуміти сукупність працівників суб'єкта господарювання, що пов'язані з ним трудовими відносинами, відповідають потребам виробничо-господарської діяльності та виконують трудові функції з метою реалізації цілей розвитку суб'єкта господарювання. Ефективне управління персоналом передбачає його класифікацію, що здійснюється за рядок ознак. Однією із основних характеристик персоналу підприємства є його структура – сукупність окремих груп працівників, об'єднаних за певною ознакою.

2. Система управління персоналом – це важлива складова загальної системи менеджменту суб'єкта господарювання, що є інтегральною її частиною. Управління персоналом – це комплексна система адміністративно-управлінських, правових, організаційно-економічних і особистісних факторів, способів, методів впливу на персонал задля підвищення ефективності, конкурентоспроможності та прибутковості підприємств. Система управління персоналом суб'єкта господарювання представляє собою єдність мети, завдань, принципів, підсистем, методів та технологій. Основною метою управління персоналом виступає забезпечення суб'єкта господарювання працівниками необхідного кількісного складу та з відповідними якісними характеристиками, а також ефективне використання їхньої праці для досягнення цілей стратегічного та тактичного розвитку. Управління персоналом засноване на відповідних принципах та здійснюється з урахуванням методів, які прийнято поділяти на адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Практичне втілення функцій та завдань управління персоналом здійснюється за допомогою

відповідних технологій, конкретний набір яких залежить від специфіки суб'єкта господарювання, масштабів та виду його діяльності, особливостей кадрової служби.

3. Оцінка ефективності управління персоналом є важливим компонентом інформаційно-аналітичного забезпечення системи менеджменту суб'єкта господарювання в цілому. Оцінку ефективності доцільно розглядати з двох позицій: оцінки ефективності власне системи управління та оцінки персоналу. При дослідженні ефективності системи управління персоналом доцільно виділяти економічну, соціальну, організаційну та цільову ефективність. Як і будь-який інший цілеспрямований процес, оцінка ефективності управління персоналом має здійснюватися у певній послідовності та з використанням відповідного інструментарію. У відповідному процесі використовується широкий спектр показників, які доцільно згрупувати за функціями управління персоналом. Оцінка персоналу, у свою чергу, реалізує інформативну, адміністративну та мотиваційну мету., а також передбачає застосування системи відповідних методів.

4. Законодавство України про працю є доволі розгалуженим та, водночас, певною мірою застарілим. Воєнний стан, запроваджений в Україні, вніс свої корективи у особливості врегулювання трудових відносин, що призвело до формування деяких нормативно-правових актів у визначеній сфері.

5. Попільнянська селищна рада є представницьким і нормотворчим органом місцевого самоврядування Попільнянської селищної територіальної громади, який здійснює від імені та в інтересах Територіальної громади функції та повноваження місцевого самоврядування. Рада є юридичною особою, має власну гербову печатку. Рада має рахунки у Державному казначействі України та інших фінансових установах. Для Попільнянської селищної ради притаманною є лінійно-функціональна організаційна структура. Загальне управління діяльністю Попільнянської селищної ради здійснює селищний голова. Для забезпечення своєї діяльності Попільнянська селищна рада формує відповідні ресурси на основі тендерних закупівель.

6. Діяльність Попільнянської селищної ради характеризується скороченням обсягів доходів та ресурсного забезпечення, що пов'язано, в першу чергу, із реформуванням особливостей місцевого самоврядування. В цілому маємо відмітити зменшення як майна Попільнянської селищної ради (на 9032,4 тис. грн. або на 73,4 %), так і відповідних джерел його формування, що пов'язано із реформуванням діяльності ПСР у 2021 р. Відбулося скорочення загального обсягу доходів Попільнянської селищної ради на 20323,7 тис. грн. або на 58,5 %, що обумовлено зменшенням кількості об'єктів управління у діяльності ПСР. Позитивним є зменшення дефіциту бюджету за звітний період – на 3161 тис. грн. або на 89,3 %. Попільнянська селищна рада характеризується суттєвим зниженням майже усіх показників фінансового стану. Водночас, варто відмітити, що досліджуваний суб'єкт господарювання характеризується достатнім рівнем ліквідності, високим рівнем фінансової стійкості, зростанням ділової активності та зниженням рівня збитковості діяльності.

7. Управління персоналом Попільнянської селищної ради здійснюється відповідно до сучасних принципів та методів та охоплює усі необхідні функції. Основним суб'єктом управління персоналом є відділ юридичного та кадрового забезпечення ПСР. Об'єктом управління є персонал, чисельність якого зросла на 7 осіб або на 12,07 %. Водночас, штатним розписом, затвердженим у грудні 2022 року, передбачається зростання чисельності працівників до 89 осіб, що пов'язано із розширенням функцій апарату ПСР. Відповідно до показників руху персоналу, коефіцієнт стабільності кадрів у 2022 році знизився на 0,47 п. або на 47,96 % та становив 0,51 п., тобто у 2022 році лише половина працівників Попільнянської селищної ради працювала протягом цілого року. Таке значення показника свідчить про неефективну кадрову політику, що призводить до вагомого оновлення персоналу. У сфері оплати праці відбулося зниження фонду оплати праці на 3133,9 тис. грн. або на 26,54 % у 2022 р. порівняно з 2020 р., не зважаючи на зростання чисельності працівників. Це пояснюється обмеженнями та загрозами, обумовленими воєнним станом в Україні. У 2020 р. у структурі фонду оплати праці превалювала додаткова заробітна плата (57,88 %), у 2022 р. акцент

змістився на основну (60,24 %), що пояснюється скороченням доплат та надбавок. Показники формування фонду оплати праці Попільнянської селищної ради характеризуються здебільшого негативними тенденціями.

8. Удосконалення системи управління персоналом суб'єкта господарювання – це складний та комплексний процес, що має враховувати особливості трудового процесу та господарювання в цілому. На підставі проведених досліджень запропоновано наступні напрями удосконалення системи управління персоналом Попільнянської селищної ради: забезпечення обґрунтованого планування, підбору й залучення персоналу, оптимізація системи мотивації праці на основі впровадження мотиваційного механізму, удосконалення системи оцінки персоналу, формування ефективної системи розвитку персоналу, забезпечення ефективної взаємодії з закладами освіти. Вважаємо, що доцільною також є імплементація оптимізаційного та стратегічного підходів в управління персоналом Попільнянської селищної ради.

9. Програма розвитку персоналу є важливим інструментом підвищення ефективності управління персоналом Попільнянської селищної ради. Нами виділено ключові напрями забезпечення розвитку персоналу Попільнянської селищної ради, а саме: забезпечення розвитку професійних навичок, поглиблення спеціальних умінь та знань, загальне підвищення кваліфікації; розвиток цифрових навичок персоналу Попільнянської селищної ради; розвиток комунікаційних навичок; формування стресостійкості та гнучкості працівників. Сформовано програму розвитку персоналу Попільнянської селищної ради, метою якої є формування професійно необхідних компетенцій персоналу для потреб забезпечення діяльності Попільнянської селищної ради. Також визначено пріоритетні інструменти розвитку персоналу Попільнянської селищної ради на 2024 р. та розраховано орієнтовний бюджет на реалізацію відповідних заходів.

10. Для забезпечення підвищення ефективності діяльності Попільнянської селищної ради та кадрової політики зокрема запропоновано створення Центру підтримки підприємницької діяльності на базі відділу фінансів, економічного

розвитку Попільнянської селищної ради, що надаватиме платні послуги суб'єктам бізнесу Попільнянського району (в перспективі – інших районів області та інших областей). Попільнянська селищна рада є неприбутковою організацією, проте, відповідно до чинного законодавства, може надавати платні послуги за умови, що дохід від таких послуг буде спрямований на фінансування статутної діяльності організації. Функціонування Центру надасть можливість генерувати річний додатковий прибуток у розмірі 241093 грн., що дозволить зменшити рівень дефіциту бюджету на 63,4 %. Водночас, створення Центру обумовить залучення додатково 4 працівників, стимулюватиме підвищення середньомісячної заробітної плати на 0,5 тис. грн. та призведе до зменшення збитковості фонду оплати праці на 3 пункти. Врахування ризиків, пов'язаних із створенням Центру надасть можливість забезпечити ефективність запропонованого заходу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амеліна С. М., Кубіцький С. О. Корпоративна культура у системі управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2020. №7. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-7-6364>.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. К.: ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
3. Бившева Л. О., Кондратенко О. О., Желдак С. В., Коваленченко А. О. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1 (59). С. 137-144.
4. Болотова О. О. Методичний підхід щодо оцінки ефективності менеджменту персоналу підприємства. *Вісник ХНТУ*. 2019. № 4(71). С. 125-130.
5. Бортник С. М. Сучасний стан правового регулювання трудових відносин в Україні. *Вісник ХНУВС*. 2022. № 3 (98). С. 58-66.
6. Бочарова Н. О. Мотиваційна складова в системі адміністративного управління персоналом підприємств. *Збірник наукових праць ТДАТУ ім. Дмитра Моторного*. 2020. № 1(41). С. 167-173.
7. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
8. Бутенко І. А., Курносова А. В. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. *Економічні інновації*. 2015. №60. С. 66–74.
9. 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. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.1.4>
10. Воронко Н. Р., Брусьо Т. В., Воронко Р. М. Нормативно-правове

регулювання трудових відносин та організаційно-методичні аспекти аудиту розрахунків з оплати праці на підприємстві. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2020. № 59. С. 124-131.

11. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32.

12. Герасимова В. О., Сидоренко В. О. Вдосконалення системи управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 60-65. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-09).

13. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>.

14. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Піпкіна А. Роль персоналу у процесі управління розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-41>.

15. Громко Л. С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 36. С. 109–113.

16. Гурбик Ю. Ю., Біляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 216-224.

17. Гуріна О. В., Кишковська О. Л., Скрипник К. М. Моделі і методи управління персоналом в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7554>.

18. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2021. Вип. 4(52). С. 121–128.

19. Джерелюк Ю. О., Зінов'єва І. С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Вісник ХНТУ*. 2020. № 1(72). С. 31-37.

20. Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах глобалізації. *Економічний форум*. 2020. Вип. 3. С. 138-142.
21. Дикань О. В., Бобітко В. І., Войтюк О. О. Удосконалення управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 5(16). С. 144-147.
22. Електронна система публічних закупівель Prozorro. URL: <https://prozorro.gov.ua>.
23. Євась Т. В., Ковалюк С. В., Нестерук О. В. Особливості мотивації персоналу підприємства в кризових умовах. *Подільський науковий вісник*. 2022. № 1(21). С. 35-39.
24. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73–78.
25. Зелінська Г. О., Андрусів У. Я. Глобалізаційні виклики та конкурентоспроможність персоналу підприємства. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2021. Вип. 2(110). С. 29-36.
26. Кабаченко Д. В. Обґрунтування напрямків удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Глобальні тенденції в економіці, фінансах та управлінні: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 2 жовтня 2020 р)*. Одеса : Східноєвропейський центр наукових досліджень, 2020. С. 75–80.
27. Кириченко Т. Недоліки правового регулювання трудових відносин в Україні. *Трудове право*. 2020. № 12. С. 96-103.
28. Ковальчук С. Є., Голюк В. Я. Особливості управління персоналом торговельного підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2018. Вип. 12. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/130943>
29. Кодекс законів про працю України: Кодекс від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.
30. Козенков Д. Є., Крамаренко А. В., Вишневіська М. К., Альошина Т. В.

Стратегічне управління персоналом промислового підприємства: монографія. Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.

31. Конституція України: Конституція від 28.06.1996 р. № 254к-96ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.

32. Корольков В. В., Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8345>.

33. Кулінська А. В. Підходи до розробки та реалізації стратегії управління персоналом на державній службі. *Економ. журн. Одес. політехн. ун-ту*. 2021. № 1 (15). С. 46–52.

34. Кустріч Л. О., Кустріч В. І. Інновації в системі управління персоналом. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 34–38.

35. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 12. С. 125-129.

36. Леонтенко О., Ільєнко А. Сучасні тенденції розвитку соціальної відповідальності в управлінні персоналом. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 71, № 4. С. 92–98.

37. Лозова О. В., Демченко В. О. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Том 2. № 4. С. 37-45.

38. Малтиз В., Батраченко А. Сучасний підхід до стратегічного управління розвитком персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2020. Вип. 3 (79). С. 233-236. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-3-79-49>

39. Мальнєва В. Л. Сутність управління персоналом підприємства. *Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ*. 2020. № 1. С. 68-70.

40. Михайленко Д. Г. Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2019. 21 с.

41. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Методичне забезпечення оцінки

ефективності управління персоналом. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 24-25 березня 2016 р.).* Харків: Вид. НТМТ, 2016. С. 221-223.

42. Морозова М. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз.* 2022. Том 32, № 3. С. 47-53.

43. Наумова О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2021. Вип.1 (61). С. 137–141. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-141>.

44. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку в державному секторі 124 «Доходи»: Наказ Міністерства фінансів України від 24.12.2010 р. № 1629. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0089-11#Text>.

45. Нісфоян С. С. Управління витратами на утримання і розвиток персоналу підприємств: монографія. Кропивницький: Лисенко В. Ф., 2020. 268 с.

46. Орлова К. Є. Управління бізнесом: підручник. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2019. 319 с.

47. Офіційний сайт Попільнянської селищної ради. URL: <https://popilnyanska-gromada.gov.ua>.

48. Петрова І. Л. Ідентифікація стратегії управління персоналом: родові ознаки та видові відмінності. *Україна: аспекти праці.* 2011. № 5. С. 9-14.

49. Писаревська Г. І. Напрями удосконалення кадрової безпеки на підприємстві як напрям стратегії управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2020. № 37. С. 56–61.

50. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01.07.1993 р. № 3356-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>.

51. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 р. № 108 / 95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>

52. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 р. № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>

53. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 р. № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>
54. Продіус О. І., Лобінцева В. В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. *ЕКОНОМІКА: реалії часу*. 2020. № 4 (50). С. 57–65.
55. Прохоровська С. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. № 23. С. 86-90.
56. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2(8). С. 88-93.
57. Сардак С. Е. Еволюція поглядів на зміст і роль людських ресурсів у суспільному поступі. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 12. С. 132-139.
58. Седікова І. О., Козак К. Б., Седіков Д. В. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Том 14, Вип. 2. С. 51-57.
59. Семенов В.Ф., Нєчева Н. В., Куліна Ю. В. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. №5. С. 147–154.
60. Сидоренко А. О., Чорній В. В. Сучасні методи управління персоналом. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2020. Вип. 14. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/193078>
61. Смачило В. В., Наливайко Т. Л. Ідентифікація соціально-економічної категорії «персонал підприємства». *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. Вип. 3(89). С. 47–56. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-47-56](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-47-56).
62. Смачило І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрямки. *Молодий вчений*. 2020. Вип. 2 (78). С. 360-363. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-2-78-76>
63. Соколовська В. В., Бабчинська О. І., Іванченко Г. В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 93–98.
64. Стратійчук В. М., Новак І. Г. Сутність та класифікація трудових ресурсів

підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 6. С. 146-150.

65. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

66. Управління персоналом в органах публічної влади: навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

67. Устіловська А. Формування інноваційних методів управління персоналом у розрізі праксеологічного підходу. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. № 4. С. 100–108. URL: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2019-04-100-108>.

68. Федорова В. А., Карпенко Т. В. Формування та використання кадрового потенціалу національної економіки. *Проблеми економіки*. 2011. № 3. С. 24-28.

69. Фролов В. О. Наукові підходи до формування механізму мотивації та управління персоналом. *Економіка промисловості*. 2011. № 1. С. 245-249.

70. Чевганова В. Я., Прийма Ю. О. Формування концепції управління персоналом торговельного підприємства в сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 41. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/41-2020>.

71. Череп А.В., Дашко І. М. Методичні підходи до оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємств. *Агросвіт*. 2012. №15. С. 48–50.

72. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

73. Чхеайло А. А., Ткаченко І. А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом. *Соціальна економіка*. 2020. Вип. 1(60). С. 203-213. URL: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2020-60-19>.

74. Шаповал О. А. Системний підхід до управління персоналом. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Том 30 (69). № 4. С. 82-85.

75. Шаповал О.А., Коробко А.В. Систематизація теоретичних аспектів

мотивації праці персоналу підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 33. С. 137–140.

76. Шаповал О., Іваній А., Гальченко А. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5(17). С. 149–151.

77. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства. Х.: ХНЕУ, 2015. 218 с.

78. Якубів Р. Д. Класифікація персоналу підприємства: управлінський підхід. *Інноваційна економіка*. 2014. № 3. С. 131-136.

ДОДАТКИ