

53
13.12.2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

ЗЛАЩИНСЬКИЙ Іван Петрович
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-23-2М)

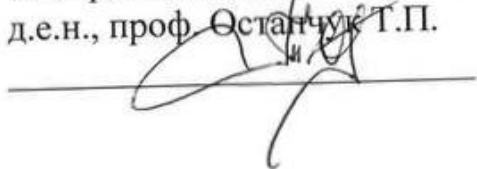


МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ
МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «ЛІКТРАВИ»

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

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:

к.е.н., доц. Орлова К. Є.

(наукове звання, прізвище та ініціали)

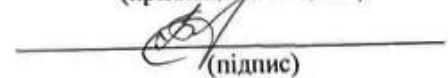


(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Бірюченко С. Ю.

(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2024

Анотація

Злащинський І. П. Удосконалення управління персоналом в системі менеджменту ПрАТ «Ліктрави». – 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, 2024.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління персоналом підприємства та визначено напрями удосконалення у даній сфері.

Ключові слова: управління, персонал, ефективність, кадрова політика, продуктивність праці.

Annotation

Zlashchynskyi I. P. Personnel management improvement in the system of management of PJSC “Liktravy”. – 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, 2024.

The master’s qualification work considers the peculiarities of the enterprise personnel management and defines perspective ways for improvement in the relevant sphere.

Keywords: management, personnel, efficiency, personnel policy, labour productivity.

ЗМІСТ

<i>ВСТУП</i>	3
<i>РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи управління персоналом підприємства ...</i>	7
1.1. Поняття та роль персоналу підприємства у сучасних умовах господарювання.....	7
1.2. Система управління персоналом підприємства.....	15
1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління персоналом підприємства.....	29
1.4. Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління персоналом підприємства.....	39
Висновки до розділу 1	45
<i>РОЗДІЛ 2. Аналітична оцінка економічного стану та системи управління персоналом ПрАТ «Ліктрави»</i>	47
2.1. Організаційно-управлінський аналіз ПрАТ «Ліктрави».....	47
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства.....	54
2.3. Аналіз системи управління персоналом ПрАТ «Ліктрави».....	60
Висновки до розділу 2.....	69
<i>РОЗДІЛ 3. Напрями удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Ліктрави».....</i>	71
3.1. Організаційно-економічні засади удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Ліктрави».....	71
3.2. Цифровізація як інструмент удосконалення управління персоналом ПрАТ «Ліктрави».....	79
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	85
Висновки до розділу 3.....	91
<i>ВИСНОВКИ</i>	93
<i>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</i>	97
<i>ДОДАТКИ</i>	105

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сьогодні вітчизняні підприємства щоденно зіштовхуються з рядом викликів, пов'язаних з кризовими умовами господарювання, наслідками повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України, загостренням конкуренції та протиріч економічної системи. У контексті зазначеного, особливо актуальними постають питання забезпечення ефективності господарювання підприємств, пошуку нових дієвих механізмів збереження стійкості функціонування та розвитку. Забезпечення ефективності, у свою чергу, нерозривно пов'язане з механізмами формування та використання ресурсів. Одним з найбільш важливих ресурсів виступає персонал підприємства.

Персонал підприємства, за умови раціонального управління у зазначеній сфері, є потужним джерелом конкурентних переваг, резервів для підвищення ефективності функціонування. Кваліфікаційний, освітній, професійний, особистий потенціали працівників визначають здатність підприємства ефективно функціонувати, конкурувати з іншими суб'єктами господарювання на ринку. Відтак, підсистема управління персоналом є невід'ємною та важливою складовою системи менеджменту підприємства. Водночас, процеси управління персоналом на сьогодні суттєво ускладнені через повномасштабну війну, демографічну ситуацію, ряд викликів у соціальній, освітній, інтелектуальній сферах. З огляду на зазначене, пошук напрямів удосконалення системи управління персоналом у сучасних умовах набуває особливого значення та актуальності.

Актуальність питань, пов'язаних із забезпеченням ефективного управління персоналом, підтверджується вагомим науковим інтересом до даної сфери. Зокрема, персонал підприємства як об'єкт управління у сферу своїх наукових інтересів поклали такі дослідники, як О. Бортник, Л. Волянська-Савчук, С. Герчанівська, Т. Глушко, О. Горбатюк, А. Гордійчук, І. Гурська, М. Дзямулич, В. Козак, П. Косінський, А. Коцур, О. Кошонько, О. Кушнерик, В. Лобінцева,

В. Островерхов, О. Продиус, Н. Рудь, І. Тодоріко, О. Хілуха, Н. Черненко, В. Чухліб, І. Шубала, О. Шубалий та ін. Водночас, необхідність пошуку дієвих напрямів удосконалення системи управління персоналом в умовах сучасних викликів визначає актуальність подальших досліджень у даній 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 підприємства та розробці прикладних рекомендацій щодо удосконалення у визначеній сфері.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- дослідити поняття та роль персоналу підприємства у сучасних умовах господарювання;
- визначити систему управління персоналом підприємства;
- розглянути методичні засади оцінки ефективності управління персоналом підприємства;
- охарактеризувати нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління персоналом підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз ПрАТ «Ліктрави»;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- проаналізувати систему управління персоналом ПрАТ «Ліктрави»;
- запропонувати напрями удосконалення системи менеджменту підприємства;
- визначити організаційно-економічні засади удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Ліктрави»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом ПрАТ «Ліктрави».

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом

ПрАТ «Ліктрави».

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становить системний підхід, відповідно до якого система управління персоналом підприємства є складним поліструктурним формуванням, яке, водночас, є невід’ємним компонентом механізму управління підприємством в цілому. Крім того, для реалізації завдань, поставлених у дослідженні, були використані наступні методи: монографічний – для дослідження наукової літератури з питань управління персоналом підприємства, аналізу і синтезу – для дослідження тенденцій розвитку ПрАТ «Ліктрави», дедукції – для розробки заходів щодо удосконалення управління персоналом підприємства, узагальнення – для формулювання висновків дослідження, графічний та табличний – для забезпечення наочності представлення результатів.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові, навчальні та методичні публікації вітчизняних та зарубіжних вчених з питань управління персоналом підприємства, нормативно-правові акти України, фінансова та управлінська звітність ПрАТ «Ліктрави» за 2021-2023 рр., ресурси мережі Інтернет.

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

- удосконалено теоретико-методичні засади управління персоналом шляхом узагальнення та структурування системи управління персоналом, що, на відміну від існуючих, включає суб’єктів, об’єкти, мету та завдання управління, підсистеми, функції, принципи, методи, технології та надає можливість реалізувати системний підхід в управлінні персоналом;

- набули подальшого розвитку методичні засади формування системи управління персоналом підприємства шляхом розробки комплексної системи заходів щодо її удосконалення на засадах цифровізації, яка, на відміну від існуючих позицій, базується на виділених «вузьких місцях» та враховує особливості діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Ліктрави». Визначено економічний ефект від запропонованих заходів. Розроблені рекомендації можуть бути використані як у діяльності ПрАТ «Ліктрави», так і у діяльності інших суб'єктів господарювання.

За результатами дослідження опубліковано:

Злащинський І. П. Удосконалення системи менеджменту суб'єкта господарювання як передумова забезпечення його стійкості. *Тези Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяченої Дню науки, 13-17 травня 2024 року*. Житомир: Житомирська політехніка, 2024. С. 425. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/06/sekcija-4-1.pdf>.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано в наступній науковій конференції: Всеукраїнська науково-практична онлайн-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 96 сторінках друкованого тексту. Робота містить 24 таблиці та 9 рисунків. Список використаних джерел налічує 76 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та роль персоналу підприємства у сучасних умовах господарювання

Успішна діяльність підприємства залежить від багатьох факторів, серед яких одним із найважливіших є наявність системи управління персоналом. Нині питанням управління персоналу приділяється дедалі більше уваги. Керівникам підприємств стає зрозумілим, що ефективна робота і вирішення завдань, які пов'язані з підвищенням конкурентоспроможності підприємства та його стабільного розвитку залежать від такого цінного ресурсу як персонал підприємства. Управління персоналом носить складний та системний характер і займає провідні позиції в загальній структурі управління підприємством, що потребує подальших наукових досліджень з метою їх реалізації в практичній діяльності підприємств [11].

Управління персоналом є однією з найбільш комплексних та складних підсистем загальної системи менеджменту підприємства, що визначається специфічністю персоналу як об'єкта управління. Отже, з огляду на необхідність чіткого розуміння об'єкта управління, вважаємо за доцільне першочергово дослідити зміст поняття «персонал підприємства». Для цього важливо розмежовувати досліджувану категорію із суміжними.

Тісно пов'язаними із поняттям «персонал» є такі дефініції, як «трудові ресурси», «трудовий потенціал» та «кадри», які є відмінними поняттями.

Трудові ресурси – це частина населення, яка володіє відповідними здібностями та знаннями, за віковими та фізичними даними відповідає тій чи іншій сфері діяльності. Іншими словами, трудові ресурси характеризують потенційну робочу силу суб'єкта бізнесу [43, с. 213].

Іншим поняттям, що часто вживається поряд із персоналом підприємства, є

трудовий потенціал. Трудовий потенціал – це існуючі (реалізовані) та потенційні можливості працівників підприємства брати участь у бізнес-процесах, що визначаються кваліфікаційними, освітніми, фізичними й іншими властивостями та характеристиками персоналу. Тобто трудовий потенціал визначає можливості персоналу до продуктивної діяльності, причому як реалізовані, так і нереалізовані.

Найбільш пов'язаними поняттями є поняття «персонал» та «кадри». Досить часто ці два поняття ототожнюються, проте між ними існує відмінність. «Кадри» є більш вузьким поняттям, ніж «персонал». Якщо персонал включає сукупність усіх працівників підприємства, що пов'язані з ним трудовими відносинами, то до категорії «кадри» варто відносити лише тих співробітників, які мають високий рівень кваліфікації, значний стаж роботи на конкретному підприємстві (який конкретно стаж необхідний для віднесення до кадрів вирішується в кожному випадку окремо), реально беруть участь в даний момент у виробничій діяльності підприємства і, що важливо, працюють не на умовах сумісництва або скорочений робочий день (тобто працюють не на умовах часткової зайнятості) [43, с. 214-215].

Узагальнюючи, можемо представити взаємозв'язок між досліджуваними поняттями наступним чином: трудові ресурси формують потенційну робочу силу суб'єкта бізнесу, з трудових ресурсів формується персонал – працівники, пов'язані трудовими відносинами. Кваліфікована частина персоналу визначає кадри підприємства, натомість здібності та можливості персоналу формують трудовий потенціал суб'єкта бізнесу [43, с. 214-215].

Розмежувавши поняття «персонал» та суміжні поняття, наступним кроком дослідимо більш ґрунтовно економічний зміст аналізованої категорії. Визначення змісту будь-якої економічної категорії передбачає ретельне вивчення наукової літератури з точки зору аналізу різних точок зору науковців. На основі вивчення наукових джерел з питань особливостей управління персоналом підприємства узагальнено деякі підходи до тлумачення сутності поняття «персонал підприємства» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності категорії «персонал підприємства»

№ 1	Автор(и) 2	Визначення 3
1.	Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В.	Персонал – це весь особовий склад установи, підприємства, організації чи частина цього складу, виділена за ознакою характеру виконуваної роботи, наприклад, управлінський персонал [2, с. 26].
2.	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 [12, с. 219]
3.	Климчук А. О.	Персонал є сукупністю працівників на підприємстві, що перебувають у трудових відносинах згідно законодавства, мають відповідний рівень кваліфікації, приймають участь у господарських процесах підприємства, при цьому забезпечуючи його життєдіяльність та розвиток, за умови отримання заробітної плати [25, с. 44].
4.	Ковтуненко К. В., Ковальчук О. В., Атанасов М. В.	Персонал підприємства – це сукупність штатних працівників одного підприємства різної кваліфікації, що об'єднані спільною метою, контрактними зобов'язаннями та разом утворюють унікальні «нематеріальні активи» конкретного підприємства [26, с. 9]
5.	Мікловда В. П., Попович О. О.	Персонал розглядаємо як фактор, якій опанував якостями і здібностями працювати в умовах мінливого середовища, має потенціал власного розвитку і здатності забезпечувати бізнесу довгострокові конкурентні переваги [37, с. 56].
6.	Мороз В. М.	Під персоналом організації слід розуміти сукупність працівників організації (всіх осіб з якими адміністрація організації уклала трудові угоди) з прийняттям до уваги їх професійних та соціальних характеристик, а також змісту ролей які ними виконуються у межах соціально-трудових та побутових відносин [38, с. 197].
7.	Тарнавський М. І.	Персонал – це сукупність людей, що задіяні в роботі окремого підприємства та перебувають з ним у трудових відносинах, оформлених відповідно до законодавства [61, с. 383].
8.	Ткаченко М. І., Євась Т. В., Жукова О. А.	Персонал – це працівники того чи іншого підприємства, організації чи установи, які працюють на ньому на постійній чи тимчасовій основі за трудовим договором або трудовою угодою [62, с. 122].
9.	Шкробот М. В.	Під персоналом розуміють ресурс праці, який у ринковій економіці є найважливішим фактором виробництва [72, с. 8].

Продовження табл. 1.1

1	2	3
10.	Шубалий О. М. та ін.	Персоналом називають сукупність всіх працівників підприємства, які виконують виробничі або управлінські операції, та зайнятих переробкою предметів праці із застосуванням засобів праці [64, с. 8].

Узагальнюючи результати проведеного дослідження щодо сутності персоналу підприємства (табл. 1.1), можемо виділити ключові риси, що визначають змістове наповнення даного поняття:

- персонал підприємства охоплює людей (працівників), які пов’язані з підприємством трудовими відносинами (до прикладу, особи, що працюють на умовах цивільно-правових угод, до персоналу не відносяться);
- персонал характеризується певними професійними, кваліфікаційними та іншими характеристиками;
- діяльність персоналу спрямована на досягнення цілей підприємства.

Таким чином, на підставі вищезазначеного, вважаємо за можливе представити власне розуміння досліджуваної категорії: персонал підприємства – це сукупність працівників підприємства, що пов’язані з ним трудовими відносинами, володіють рядом характеристик, які визначають їх можливості до реалізації трудових функцій, та взаємодіють між собою у процесі досягнення стратегічних та тактичних цілей суб’єкта господарювання.

Важливу роль для розуміння персоналу як об’єкта управління має також його класифікація. Класифікацію персоналу за ключовими ознаками наведено у табл. 1.2.

Отже, персонал за відношенням до виробництва поділяють на виробничий (працівники, безпосередньо залучені до створення матеріальних цінностей) та невиробничий (адміністративний, управлінський персонал). За характером виконуваних функцій виділяють керівників, спеціалістів, службовців та робітників. Окремі дослідники за цією ознакою виділяють також стажерів та молодший обслуговуючий персонал. Професія – це напрям трудової діяльності працівників, у той час як спеціальність характеризує більш вузьке спрямування

фахівця у рамках професії (наприклад, економіст – професія, економіст з питань збуту – спеціальність).

Таблиця 1.2

Класифікація персоналу підприємства [75, с. 132-133]

Класифікаційна ознака	Види персоналу
<i>1</i>	<i>2</i>
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

Інші види класифікації структурують персонал за різними ознаками, що сприяє формуванню управлінської інформації та забезпечує можливості до обґрунтування та прийняття управлінських рішень.

В Україні назви категорій персоналу стандартизовані, отже всі організації повинні дотримуватись стандартизованих назв. Класифікатор професій ДК 003-2010 [24] містить 9 стандартизованих назв категорій персоналу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Поділ персоналу за категоріями згідно з Класифікатором професій ДК 003-2010 [64, с. 10]

Категорія	Зміст професій
1	2
1. Законодавці, вищі державні службовці, керівники	Розділ вміщує професії, пов'язані з визначенням та формуванням державної політики, законодавчим регулюванням і вищим державним управлінням і правосуддям та прокурорським наглядом і керівництвом об'єднаних підприємств, підприємствами, установами, організаціями та їхніми підрозділами
2. Професіонали	Розділ вміщує професії, що передбачають високий рівень знань у галузі фізичних, математичних, технічних, біологічних, агрономічних, методичних чи гуманітарних наук. До цього розділу належать професії, що вимагають від працівника кваліфікації за дипломом про вищу освіту, що відповідає рівню спеціаліста, магістра, дипломом про присудження вченого ступеня кандидата та доктора наук, атестатом про затвердження вченого звання старшого наукового співробітника, доцента, професора
3. Фахівці	Розділ вміщує професії, що вимагають знань в одній чи більше галузях природознавчих, технічних чи гуманітарних наук. До цього розділу належать професії, яким відповідає кваліфікація за дипломом чи іншим відповідним документом молодого спеціаліста, бакалавра, спеціаліста, що проходить післядипломну підготовку, спеціаліста (на роботах з керування складними технічними комплексами чи їх обслуговування)
4. Технічні службовці	Розділ вміщує професії, що передбачають знання, необхідні для підготовки, збереження чи відновлення інформації та проведення обчислень. Професійні завдання, пов'язані з виконанням секретарських обов'язків, роботою на друкарських машинах, записами та опрацюванням цифрових даних чи обслуговуванням клієнтів. До цього розділу належать професії, що вимагають повної загальної середньої та професійної освіти чи повної загальної середньої освіти та професійної підготовки на виробництві
5. Робітники сфери торгівлі та послуг	До цього розділу належать професії, що передбачають знання, необхідні для надання послуг чи торгівлі в крамницях та на ринках. Професійні завдання охоплюють забезпечення послугами, пов'язаними з поїздками, побутом, харчуванням, обслуговуванням, охороною, підтриманням правопорядку чи торгівлею тощо
6. Кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства	Професійні завдання полягають у вирощуванні врожаю, розведенні тварин чи полюванні, добуванні риби чи її розведенні, чи збереженні та експлуатації лісів з орієнтацією, головним чином, на ринок і реалізацію продукції
7. Кваліфіковані робітники з	Розділ вміщує професії, що передбачають знання, необхідні для вибору способів використання матеріалів та інструментів,

Продовження табл. 1.3

1	2
інструментом	визначення стадій робочого процесу, характеристик та призначення кінцевої продукції. До цього розділу належать професії, пов'язані з видобутком корисних копалин, будівництвом чи виробленням різної продукції
8. Робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин	Розділ вміщує професії, що передбачають знання, необхідні для експлуатації та нагляду за роботою устаткування чи машин, а також для їх складання. Професійні завдання охоплюють розроблення корисних копалин чи нагляд за їх видобутком, ведення робочого процесу та виробництво продукції на устаткуванні чи машинах, керування транспортними засобами чи пересувними установками, складання виробів із деталей та вузлів
9. Найпростіші професії	Розділ охоплює найпростіші професії (роботи), що потребують знань для виконання простих завдань із використанням ручних інструментів, у деяких випадках із значними фізичними зусиллями. Професійні завдання, пов'язані з продажем товарів на вулиці, збереженням та охороною майна, прибиранням, чищенням, пранням, прасуванням та виконанням низькокваліфікованих робіт у видобувній, сільськогосподарській, риболовній, будівельній та промисловій галузях тощо

Зазначений класифікатор використовується при визначенні професій та посад, що використовується, зокрема, при записах у трудову книжку працівників.

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 [64, с. 13-14].

Роль персоналу підприємства у діяльності підприємств та організацій важко переоцінити. Це зумовлено тим, що саме персонал підприємства формує конкурентні переваги, забезпечує реалізацію бізнес-процесів, визначає можливості функціонування та розвитку суб'єктів господарювання як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі.

Ефективне управління персоналом підприємства призводить до покращення економічних та фінансових показників. Зокрема, це проявляється у наступному:

- підвищена організаційна ефективність – загалом такий підхід забезпечує кращий контроль за організаційними рішеннями, пов'язаними з людськими ресурсами, полегшуючи вибір «потрібної людини з правильними навичками на потрібній посаді». Таким чином, організація здатна отримати найкращий з усіх можливих варіантів;

- передбачення потреб – мислення проти течії, готовність до отримання навичок, кар'єрних сходинок та майбутнього ефективного колективу;

- підвищена лояльність співробітників – відмінні умови праці, динамізм компанії, прислуховування до особистих цілей персоналу та перспектив на майбутнє допомагають зберегти їхній талант та потенціал;

- краща мобілізація команди – якість управління створює справжній динамізм [28, с. 166].

Отже, узагальнюючи результати проведених досліджень, можемо зауважити, що персонал підприємства – це сукупність працівників підприємства, що пов'язані з ним трудовими відносинами, володіють рядом характеристик, які визначають їх можливості до реалізації трудових функцій, та взаємодіють між собою у процесі досягнення стратегічних та тактичних цілей суб'єкта господарювання. Для забезпечення потреб управління персонал підприємства класифікують за різними ознаками. Однією із основних характеристик персоналу підприємства є його структура – сукупність окремих груп

працівників, об'єднаних за певною ознакою (організаційною, функціональною, штатною, соціальною чи рольовою). Персонал підприємства формує конкурентні переваги, забезпечує реалізацію бізнес-процесів, визначає можливості функціонування та розвитку суб'єктів господарювання як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі.

1.2. Система управління персоналом підприємства

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 [55, с. 58].

Система управління персоналом забезпечує надбання, отримання та акумулювання знань працівниками та є підґрунтям для їх професійної реалізації. Вона формує передумови для впровадження інноваційної діяльності, адже знання працівників перетворюються у власний інтелектуальний капітал підприємства [14, с. 72].

В науковій літературі відомі такі інтерпретації поняття «управління персоналом»:

- це самостійна сфера менеджменту, головна мета якої – підвищення виробничої, творчої віддачі й активності персоналу; орієнтація на скорочення частки й кількості виробничих та управлінських працівників; розробка й реалізація політики розміщення персоналу; формування правил прийому і звільнення персоналу; вирішення питань, пов'язаних із навчанням і підвищенням кваліфікації персоналу;

- це процес планування, підготовки, оцінки і безперервної освіти кадрів, спрямований на раціональне їх використання, підвищення ефективності виробництва і (у підсумку) на поліпшення якості життя;

- це процес вирішення завдань організації шляхом прийому, збереження, звільнення, удосконалення і належного використання людських ресурсів [72,

с. 11].

На нашу думку, управління персоналом представляє собою процес цілеспрямованого впливу суб'єктів управління на об'єкт управління (персонал) з метою забезпечення ефективності процесів формування та використання персоналу, досягнення цілей функціонування та розвитку підприємства.

Персонал – найбільш складний об'єкт управління в організації, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно ухвалювати рішення, діяти, критично висунути пред'явлені до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси тощо [64, с. 8].

Основними складовими управління персоналом є п'ять взаємопов'язаних питань, за допомогою яких здійснюється сприяння досягненню цілей підприємства та втілюється бачення в галузі управління персоналом:

1. Підвищення результативності роботи на всіх рівнях.
2. Оптимізація та стабілізація кадрового складу компанії й забезпечення ефективного використання їх можливостей та потенціалу.
3. Створення та розвиток системи навчання й розвитку персоналу.
4. Формування та підтримання високого рівня лояльності співробітників.
5. Формування та зміцнення корпоративної культури компанії [31, с. 22].

Основною метою управління персоналом є забезпечення підприємства працівниками належного кількісного та якісного складу, ефективності використання їх трудових можливостей та досягнення у такий спосіб цілей суб'єкта господарювання.

Дослідники вважають, що для виконання встановлених цілей необхідно вирішити такі завдання, як:

- забезпечення потреби підприємства висококваліфікованим персоналом;
- досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та структурою трудового потенціалу;
- повне та ефективне використання потенціалу працівника та виробничого потенціалу в цілому;
- забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її

організованості, вмотивованості, самодисципліни, формування звички працівника до взаємодії та співробітництва;

- закріплення працівника на підприємстві, формування стабільного колективу як умова окупності коштів, що витрачаються на робочу силу (залучення, розвиток персоналу);

- забезпечення реалізації бажань, потреб та інтересів працівників по відношенню до змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного та посадового просування;

- узгодження виробничої та соціальних задач (балансування інтересів підприємства та інтересів працівників, економічної та соціальної ефективності);

- підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скорочення витрат на робочу силу [14, с. 73-74].

Складність і багатогранність управління персоналом передбачає багатоаспектний підхід до його визначення. Аспектами управління персоналом є:

- техніко-технологічний (відображає рівень розвитку конкретного виробництва, особливості використовуваних у ньому техніки і технології, виробничі умови та ін.);

- організаційно-економічний (містить питання, пов'язані з плануванням чисельності і складу персоналу, їх матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, організацією діловодства і т.д.);

- правовий (включає питання дотримання трудового законодавства у кадровій роботі);

- соціально-психологічний (відображає питання соціально-психологічного забезпечення управління персоналом, упровадження різних соціологічних і психологічних процедур у практику кадрової роботи);

- педагогічний (передбачає рішення питань, пов'язаних із вихованням кадрів, наставництвом та ін.) [64, с. 16].

Системний підхід в управлінні персоналом відображає взаємозв'язки між окремими аспектами даного виду діяльності і виражається в розробці кадрових

цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, який забезпечує комплексне планування, організацію, контролювання та стимулювання роботи персоналу. Актуальним і винятково важливим завданням є забезпечення цілісності системи управління персоналом, сукупної дії всіх її елементів, що дає можливість отримувати бажаний економічний та соціальний ефект від її функціонування. Система управління персоналом розглядається як одна з підсистем менеджменту будь-якої організації як соціально-економічної системи. Вона створюється з метою забезпечення ефективної роботи організації, раціонального використання її кадрових ресурсів. Тому на вході системи загальним менеджментом організації визначаються основні вимоги до управління персоналом та очікуваний результат. Результат функціонування кадрової підсистеми залежить від її досконалості, ступеня відповідності вимовам внутрішнього та зовнішнього середовища, раціональності побудови [33, с. 128].

Основними компонентами системи управління персоналу є:

- 1) суб'єкт, тобто джерело управлінського впливу, який здійснює контроль, виконує функції лідерства та впливу на об'єкт для відновлення об'єкта до бажаного предметного стану;
- 2) об'єкт, на який спрямовано управлінський вплив;
- 3) управлінський вплив, тобто група цілеспрямованих та організованих команд, інструментів, прийомів та методів, що застосовуються для впливу на об'єкти та внесення фактичних змін у їх статус;
- 4) зворотній зв'язок, тобто інформація про вплив суб'єкта на управління та зміни [11].

Суб'єктами управління персоналом в організації виступають керівники різних рівнів та кадрові служби. Саме вони відповідальні за організацію та здійснення ефективних комунікацій. Роль і місце різних суб'єктів при управлінні системою внутрішніх комунікацій для кадрових цілей проявляється у наступному:

- вище керівництво – формує модель корпоративної поведінки, визначає

пріоритети корпоративної культури, загальні та кадрові цілі, вимоги до персоналу, через організаційну структуру та способи прийняття рішень впливає на комунікативну структуру і функціонування комунікаційних мереж в організації;

– безпосереднє керівництво – відповідальне за здійснення поточних комунікацій, виконання ними функцій інформування, залучення та зворотного зв'язку, через обрану комунікаційну мережу впливає на командну роботу, продуктивність та якість праці, стимулює або дестимулює прояв ініціативи та нарощування потенціалу працівника (групи, колективу);

– відділ кадрів (відділи соціального спрямування) – відповідальний за акумулювання, систематизацію та розповсюдження необхідної кадрової інформації як керівному складу, так і власне працівникам (нормативної, правової, розпорядчої, звітної), налагодження ефективних комунікацій для здійснення кадрових функцій (набору, відбору, найму персоналу, адаптації кадрів та атестації, заохочення персоналу, професійного розвитку тощо), проведення соціологічних досліджень, налагодження комунікацій з зовнішнім середовищем (суб'єктами ринку праці), між суб'єктами внутрішнього середовища (наприклад, адміністрацією та профспілковою організацією при укладанні колективних договорів) [33, с. 130-131].

Системним об'єктом управління персоналом виступає безпосередньо персонал, тобто сукупність працівників, пов'язаних з підприємством трудовими відносинами. Індивідуальні об'єкти управління визначаються відносинами, що виникають у процесі формування, набору, відбору, оцінювання, адаптації, використання трудових здібностей персоналу тощо.

Система управління персоналом підприємства може складатися з наступних функціональних підсистем: підсистема трудових відносин; підсистема умов праці; підсистема обліку кадрів; підсистема планування та прогнозування персоналу; підсистема розвитку та навчання персоналу; підсистема стимулювання праці; створення необхідної соціальної інфраструктури; вибір та застосування організаційних структур управління. Кожна підсистема має

багатоступеневу структуру з різними видами діяльності (табл. 1.4) [11].

Таблиця 1.4

Структура функціональних підсистем системи управління персоналом
підприємства [11]

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

Управлінський вплив формується з використанням відповідних принципів, функцій, методів та інструментів впливу.

Основними принципами управління персоналом є:

1) принцип науковості. Дотримання його означає, що система управлінського впливу на персонал повинна ґрунтуватися і функціонувати на наукових засадах, з урахуванням рекомендацій теорії управління персоналом, теорії систем, загальної психології, психології управління, економіки, етики, ергономіки тощо [72, с. 13-15];

2) принцип об'єктивності. Полягає у реалізації суб'єктом управління

заходів, які б відповідали об'єктивним закономірностям розвитку об'єкта управління, діям і вчинкам працівників;

3) принцип демократизму. Вимагає при вирішенні кадрових питань враховувати не тільки формальні параметри, а й спиратися на громадську думку щодо якостей працівників;

4) принцип гласності. Зобов'язує до належної поінформованості колективу і окремих працівників щодо політики, принципів і методів підбору кадрів, кадрової перспективи, удосконалення матеріального і морального стимулювання, перспектив підвищення матеріального добробуту;

5) принцип добору кадрів за діловими і моральними якостями. Визначає основи кадрової політики, яка конкретизується стосовно окремих категорій працівників у сукупності вимог до претендентів на посаду;

6) принцип ротації кадрів. Реалізується у цілеспрямованому горизонтальному і вертикальному переміщенні працівників з метою ефективного використання їхніх здібностей, знань і навичок, реалізації програм управління кар'єрами;

7) принцип поєднання інтересів системи, колективу і особистості. Полягає в організації кадрової роботи за схемою «інтереси працівника – інтереси системи – інтереси суспільства»;

8) принцип пропорційності. Відображає необхідність дотримання конкретних пропорцій між різними функціональними групами працівників за чисельністю, кваліфікацією і обсягами виконуваних робіт з метою своєчасного, якісного, узгодженого в часі й просторі здійснення всіх виробничих і управлінських функцій [72, с. 13-15];

9) принцип збалансованості з віковим критерієм. Реалізується шляхом поєднання досвідчених працівників із молодими кадрами, систематичного поповнення управлінських кадрів за рахунок енергійних, перспективних працівників;

10) принцип поєднання вимогливості, контролю роботи працівників із повагою до них. Вимагає у процесі кадрової роботи поєднувати вимогливість до

якісного виконання службових обов'язків працівниками з постійним контролюванням і оцінюванням їхньої службової діяльності;

11) принцип справедливого винагородження і визнання власної праці;

12) принцип дотримання необхідних технічних вимог до оформлення робочих місць [72, с. 13-15].

Досягнення мети та завдань управління персоналом реалізується через систему відповідних функцій.

Функції управління персоналом – це види діяльності управлінського апарату організації, які умовно діляться на загальні та специфічні. До загальних функцій належать: планування, організація, координація, контроль та мотивація. Ці функції виконують усі керівники, в межах своїх посадових обов'язків, прав і відповідальності. Специфічні функції управління персоналом визначаються функціональним поділом праці між структурними підрозділами організації та між виконавцями. До ключових функцій системи управління персоналом сьогодні належать:

- залучення та відбір персоналу;
- управління якістю діяльності персоналу, його мотивація;
- удосконалення системи оплати праці;
- навчання та підвищення кваліфікації;
- формування і збереження сприятливого морально-психологічного клімату;
- удосконалювання методів оцінки персоналу;
- управління внутрішніми переміщеннями і кар'єрою працівників;
- участь у розробці організаційної стратегії (у майбутньому передбачається трансформація корпоративної стратегії в стратегію управління людськими ресурсами) [64, с. 17].

Одним з невід'ємних компонентів системи управління є методи, що використовуються для забезпечення цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на об'єкт управління. Методи управління персоналом поділяються на три групи: 1) соціально-психологічні, 2) адміністративні, 3) економічні (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Система методів управління персоналом підприємства [70, с. 92]

Основою адміністративних методів управління є використання владної та регуляторної підтримки для найму працівників. Адміністративний метод реалізується у вигляді команд, наказів, інструкцій і фокусується на мотивації поведінки людини, таких як почуття відповідальності, усвідомлення дотримання трудової дисципліни та бажання працювати в певній підприємства. Економічні методи включають усі методи забезпечення істотного стимулювання працівників [11].

Основні економічні методи – це заробітна плата та розподіл прибутку, система, яка винагороджує якість роботи та її ефективність, та система штрафів у вигляді відрахувань та пені. До цієї ж групи належать певні елементи соціального забезпечення – витрати на харчування, витрати на проїзд, медичне страхування. Застосування економічних методів засноване на їх віддачі.

Соціально-психологічний метод (базується на законах психології та соціології) є одним з найважливіших результатів використання психологічних методів та мінімізації особистих конфліктів. Крім того, вони можуть допомогти керувати кар'єрою кожного працівника, тим самим формуючи корпоративну культуру, засновану на іміджі ідеального працівника. Вони можуть допомогти визначити позицію кожного працівника в колективі, визначити неформальних

лідерів та вирішити виробничі конфлікти. У сучасній науці та практиці управління персоналом, як ключовий і стратегічний ресурс для підприємства, має процес постійного вдосконалення, оновлення та пошуку нових методів, концепцій та думок [11].

Крім зазначених вище методів управління персоналом, розрізняють: правові, адміністративно-розпорядчі та соціально-економічні. Правові методи діяльності служби управління персоналом передбачають, що всі дії фахівців служби щодо наймання, переведення, звільнення працівників, оформлення відпустки, оформлення пенсійного забезпечення, оформлення особової справи, заповнення трудової книжки та інших документів мають відбуватися у чіткій і суворій відповідності до чинного трудового законодавства України. Адміністративно-розпорядчі методи передбачають організацію діяльності служби управління персоналом на підставі комплексу нормативно-правових та організаційно-розпорядчих документів.

Соціально-економічні методи спрямовані на використання в діяльності служби управління персоналом не лише адміністративно-розпорядчих, а й економічних аспектів мотивації персоналу до високопродуктивної діяльності [70, с. 92-93].

Останнім ключовим компонентом системи управління персоналом є технології управління (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Характеристика персонал-технологій [72, с. 27-28]

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	

Продовження табл. 1.5

1	2	3
	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 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, або разом із замовником визначає компанію, в якій може працювати працівник, з'ясовується його можлива посада, потенційному претенденту робиться ділова пропозиція	

Продовження табл. 1.5

1	2	3
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 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 процес взаємодії з мотивованим і клієнтоорієнтованим персоналом, який розуміє своє місце у досягненні стратегічної мети діяльності підприємства	Мотивація персоналу, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, організація трудових відносин, 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

Таким чином, система управління персоналом може використовувати широкий спектр технологій управління для забезпечення досягнення цілей.

Основними етапами управління персоналом в організації є такі:

- планування персоналу, головною метою якого є розробка плану задоволення майбутніх потреб організації в людських ресурсах;

- залучення персоналу та створення резерву потенційних кандидатів для заміщення усіх посад;
- відбір кадрів, у процесі якого здійснюється оцінка кандидатів та відбираються кращі із претендентів;
- визначення заробітної плати та можливих додаткових пільг для працівників організації з метою залучення та збереження кадрів;
- професійна орієнтація та адаптація з метою швидшого введення нових працівників в організацію та реалізації їх потенціалу;
- навчання персоналу як безперервний процес, що є необхідною умовою для ефективного виконання робіт;
- оцінка діяльності працівників (атестація кадрів);
- трудове переміщення (підвищення, пониження, переведення, звільнення працівників), метою якого є більш раціональне їх використання;
- підготовка керівних кадрів як важливої складової усієї системи управління персоналом [64, с. 16-17].

На основі проведених досліджень вважаємо за доцільне узагальнити компоненти системи управління персоналом (рис. 1.2).

Водночас, умови воєнного стану внаслідок повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України обумовлюють появу нових викликів та завдань, що постають перед системою управління персоналом підприємства.

Перед управлінським персоналом постали виклики, для вирішення яких потрібне застосування різних підходів і ухвалення складних рішень. Функціонування персоналу в умовах війни характеризується такими особливостями:

- 1) зміни трудового законодавства;
- 2) масова міграція населення;
- 3) внутрішнє переміщення населення;
- 4) евакуація підприємств;
- 5) мобілізація населення;
- 6) логістичний колапс;

- 7) недоступність енергоресурсів;
 8) ліквідація ринків товарів і послуг [30, с. 60].

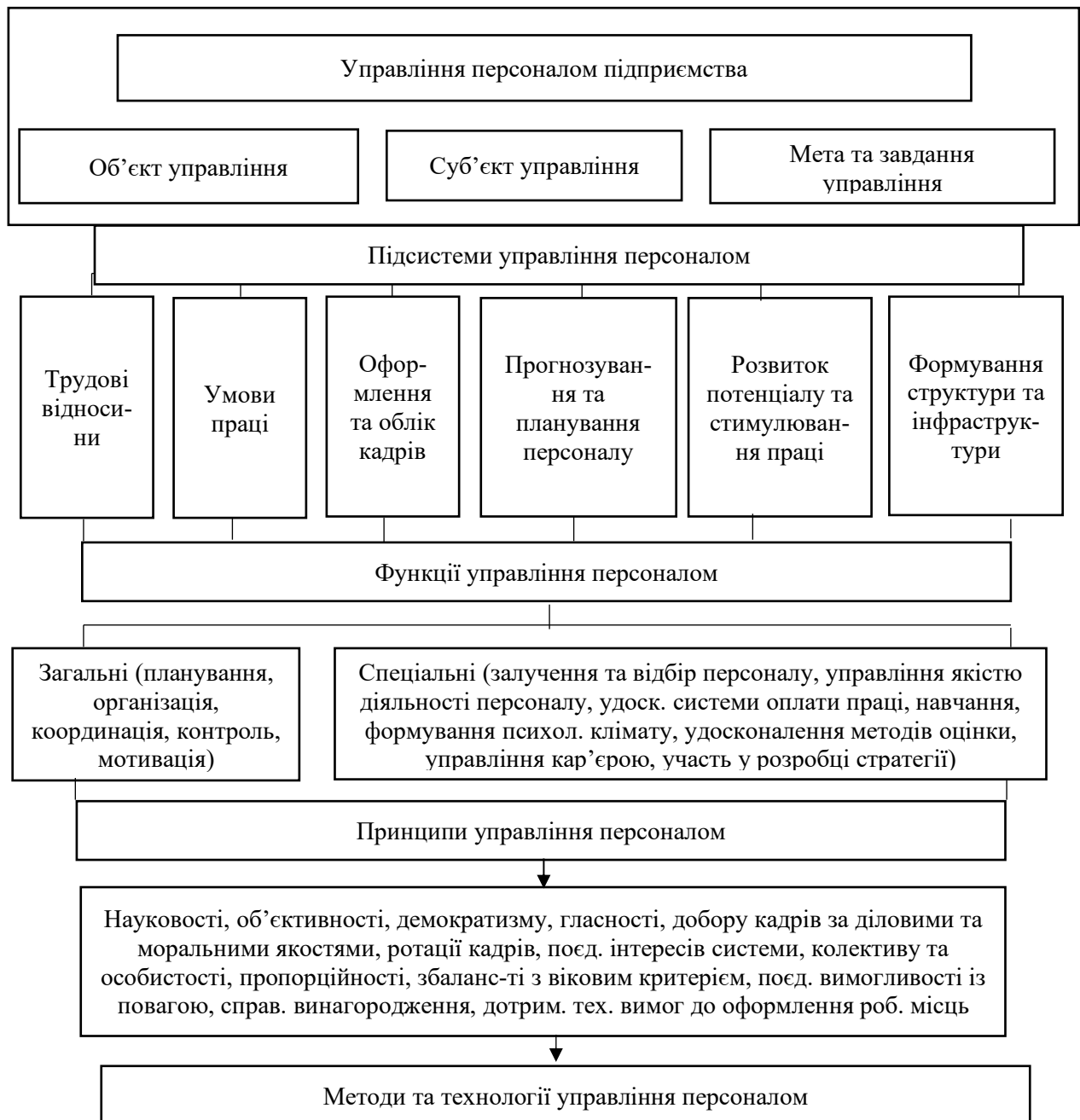


Рис. 1.2. Система управління персоналом підприємства

Джерело: розроблено автором

Відтак, основними завданнями фахівців з управління персоналом у період війни є такі:

- адаптація системи управління персоналом і внутрішньої кадрової документації до змін у законодавстві;
- забезпечення необхідної кількості та якості персоналу для ефективної

діяльності в умовах масштабної зовнішньої, внутрішньої міграції й мобілізації населення;

- збереження наявного персоналу;
- застосування дистанційної зайнятості та додаткові функції обліку й контролю дистанційної роботи;
- створення умов для діяльності евакуйованих підприємств на новій території, а також належних житлових, соціально-побутових умов для їхніх працівників;
- прискорене навчання нових працівників з метою якнайшвидшого відновлення роботи підприємства;
- розвиток системи логістичних зв'язків та удосконалення системи організації праці в умовах нестабільності енергопостачання [30, с. 63].

Отже, управління персоналом представляє собою процес цілеспрямованого впливу суб'єктів управління на об'єкт управління (персонал) з метою забезпечення ефективності процесів формування та використання персоналу, досягнення цілей функціонування та розвитку підприємства. Основною метою управління персоналом є забезпечення підприємства працівниками належного кількісного та якісного складу, ефективності використання їх трудових можливостей та досягнення у такий спосіб цілей суб'єкта господарювання. Досягнення мети передбачає визначення відповідних завдань управління та формування системи управління, основними компонентами якої є суб'єкти, об'єкти управління, функції, методи, принципи, технології управління персоналом.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління персоналом підприємства

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 [55, с. 59]. Відтак, важливим завданням у системі управління персоналом є проведення оцінки ефективності процесів його формування та використання.

Будь-яка оцінка є наслідком порівняння об'єкта з певними еталонами, нормативними вимогами, загальновідомими параметрами. Не є винятком і оцінка персоналу, яка передбачає порівняння певних характеристик людини – професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці – з відповідними параметрами, вимогами, еталонами [64, с. 274].

Цілі, функції та принципи оцінки персоналу можна згрупувати у вигляді рис. 1.3.

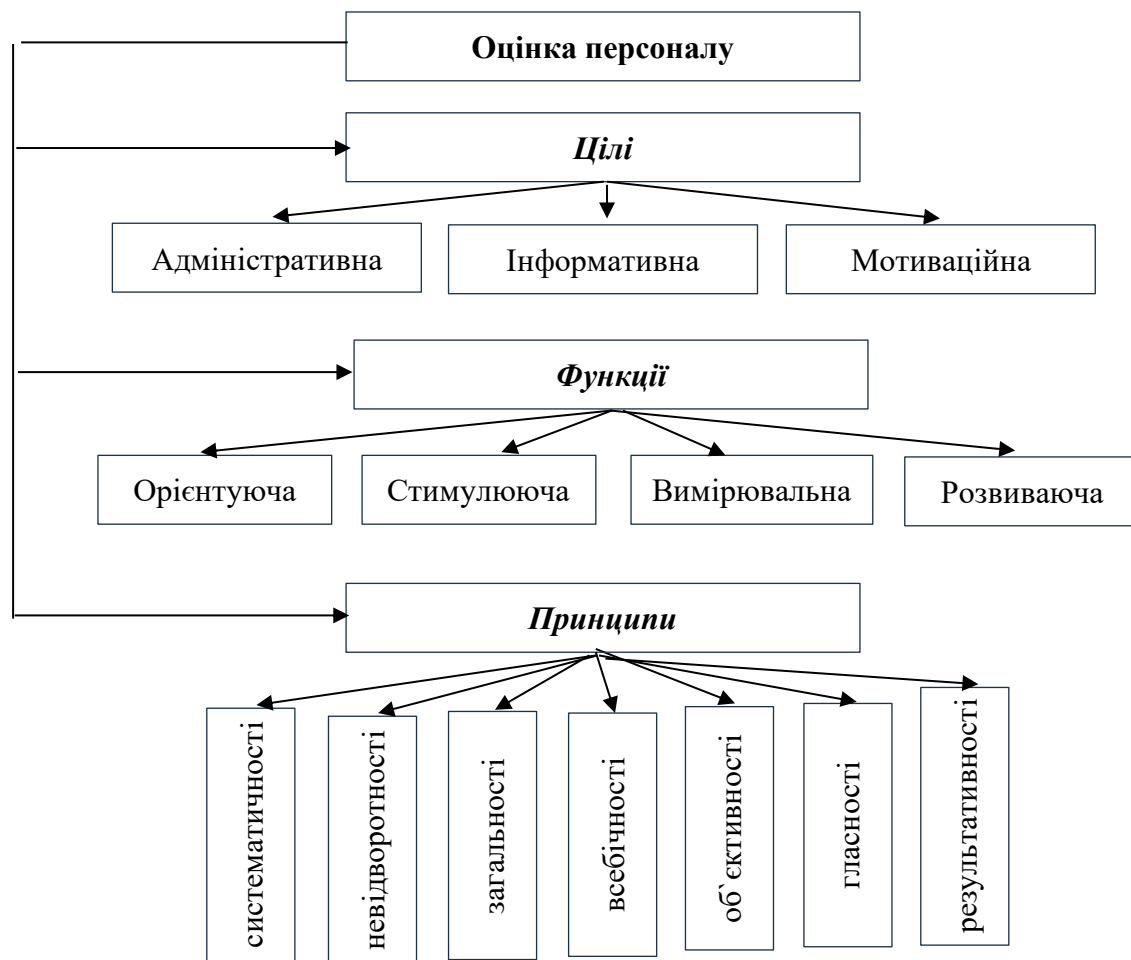


Рис. 1.3. Теоретичні засади оцінки ефективності управління персоналом
[64, с. 277]

Метою оцінювання персоналу є отримання об'єктивних оцінок їхньої праці,

в яких концентруються знання і досвід, ставлення до праці, внесок у кінцевий результат діяльності первинного трудового колективу й організації загалом. Це означає, що об'єктом оцінювання повинні бути не людина загалом, а тільки істотні її якості, властивості і дії з огляду на виконувану нею роботу та наслідки.

Основними цілями оцінки персоналу є:

- адміністративна, яка полягає в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення та оплата праці);
- інформативна – забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу;
- мотиваційна – орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку [64, с. 278].

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

Підходів до оцінки ефективності використання персоналу є доволі багато, але важливо в кожному конкретному випадку обрати той підхід, який найбільше відповідатиме цілям і тенденціям розвитку суб'єктів господарювання та враховуватиме можливість вирішення їх поточних і системних проблем.

Методи оцінки персоналу ділять на традиційні і нетрадиційні. Традиційні методи сфокусовані на окремого працівника і ґрунтуються на суб'єктивній оцінці керівника або колег. Їх недоліками є те, що оцінка дається окремому працівнику без врахування цілей організації, ґрунтується на оцінці керівника, при повному ігноруванні думки колег по роботі, підлеглих, клієнтів і т. д.; орієнтується на минуле (досягненні результати) і не враховуються довготермінові перспективи розвитку організації і працівника. Нетрадиційні методи розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, колектив) і ставлять акцент на оцінку працівника його колегами, здатність працювати в групі; оцінка окремого працівника і робочої групи проводиться з урахуванням результатів всієї організації, до уваги береться не тільки успішне виконання сьогоденних функцій, а й здібності до професійного розвитку й освоєння нових професій,

знань [14, с. 75-76].



Рис. 1.4. Схема методичного підходу до оцінки ефективності управління персоналом [5, с. 127]

В цільових, планових і оперативних оцінках існуючі методи об'єднують в три групи: якісні, кількісні і комбіновані. До групи якісних методів відносять методи біографічного опису, ділової характеристики, спеціальної усної характеристики, еталону, а також метод обговорення. До групи кількісних методів відносять всі методи з кількісною оцінкою рівня якостей працівника.

Комбіновані методи – це методи експертної оцінки, тестування [14, с. 75-76].

Загальновідомо, що до напрямів та показників, які характеризують ефективність використання персоналу на рівні підприємства, відносять:

- продуктивність праці як основний показник, що вимірюється показниками виробітку і трудомісткості;
- рівень ефективності використання фонду робочого часу;
- ефективність руху персоналу, зокрема плинність кадрів;
- стан трудової дисципліни та рівень плинності кадрів;
- кількість та питома вага працівників, зайнятих ручною працею;
- ефективність використання фонду оплати праці персоналу на основі оцінки співвідношення темпів зростання продуктивності праці (зокрема виробітку продукції) та середньомісячної заробітної плати;
- рентабельність персоналу, зарплатовіддача чи зарплатомісткість;
- якісна відповідність персоналу вимогам виробництва та зайнятим посадам;
- відносна та абсолютна кількість працівників, вивільнених із виробництва [64, с. 368].

Особливу увагу заслуговують індикатори ефективності управління персоналом. Так, у науковій статті В.Д. Семенова, Н.В. Нєчева 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].

За іншим підходом оцінювання ефективності управління персоналом здійснюється в розрізі економічної та соціальної ефективності.

Показниками для оцінки економічної ефективності управління персоналом є:

- співвідношення витрат, потрібних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, та результатів, отриманих від їхньої діяльності;

- відношення бюджету підрозділів підприємства до чисельності персоналу цих підрозділів;

- вартісна оцінка розходжень у результативності праці.

Ці показники орієнтують персонал на виконання планових завдань, раціональне використання робочого часу, поліпшення трудової і виконавської дисципліни, покращення організації праці. Зростання продуктивності, рентабельності, збільшення маси прибутку, виконання всіх планів виробництва та реалізації продукції – усі ці показники відображають як високий рівень

управління підприємством, так і економічну ефективність управління персоналом [41, с. 97].

Щодо соціальної ефективності управління персоналом, то вона відображає аспекти привабливості чи непривабливості роботи, задоволеності чи незадоволеності трудового колективу у широкому аспекті. Показниками соціальної ефективності управління персоналу є:

- динаміка збільшення реальної заробітної плати найманих працівників;
- стабільність кадрового складу;
- гарантії зайнятості (відсутність загрози втратити роботу);
- культурно-побутове обслуговування та стан умов праці;
- професійно-кваліфікаційне просування;
- рівень соціального страхування;
- соціально-психологічний клімат [41, с. 97].

За наступним підходом, що пропонує колектив авторів під керівництвом Г. В. Осовської, оцінка проводиться за двома напрямками: ефективність кадрової політики та потенціал управління.

До показників оцінювання ефективності кадрової політики відносяться наступні:

1. Економічна результативність діяльності з управління, що визначається за формулою:

$$K_{ep} = \frac{ЧД}{В}, \quad (1.1)$$

де ЧД – чистий дохід, В – витрати діяльності підприємства.

2. Частка витрат на персонал розраховується наступним чином:

$$K_{вп} = \frac{ВП}{В}, \quad (1.2)$$

де ВП – витрати, пов'язані із персоналом підприємства.

3. Співвідношення кількості управлінських працівників до середньооблікової чисельності:

$$K_{уп} = \frac{Ч_{уп}}{СОЧ}, \quad (1.3)$$

де Ч_{уп} – чисельність управлінського персоналу, СОЧ – середньооблікова

чисельність працівників [44].

4. Продуктивність праці персоналу розраховується наступним чином:

$$ПП = \frac{ЧД}{СОЧ} \quad (1.4)$$

Показники оцінки потенціалу управління включають:

1. Ефективність праці персоналу управління, що визначається за формулою:

$$E_y = \frac{ЧП}{Ч_{уп}}, \quad (1.5)$$

де ЧП – чистий прибуток підприємства.

2. Економічність праці апарату управління, що визначається за формулою:

$$K_{ep} = \frac{AB}{CB}, \quad (1.6)$$

де АВ – адміністративні витрати, СВ – собівартість реалізованої продукції.

3. Коефіцієнт надійності праці апарату управління, який розраховується наступним чином:

$$K_{над} = \frac{1-K_n}{K_{заг}}, \quad (1.7)$$

де Кн – кількість нереалізованих управлінських рішень, Кзаг – загальна кількість управлінських рішень [44].

Отже, на сьогодні існує значна кількість підходів до оцінювання ефективності управління персоналом, що надає широкі можливості для підприємств щодо вибору та адаптації певної методики.

Узагальнюючи викладені підходи, вважаємо, що для забезпечення комплексності та логічності оцінювання наявності та ефективності використання персоналу на підприємстві доцільно використовувати узагальнене групування трудових показників підприємства на основі виділення чотирьох напрямів: аналіз та оцінка забезпеченості підприємства персоналом, аналіз руху персоналу та використання робочого часу, аналіз та оцінка фонду оплати праці, аналіз та оцінка узагальнюючих показників ефективності використання персоналу (рис. 1.5).

На сьогодні деякі організації під час оцінювання персоналу почали використовувати такі технології, як Performance Management.

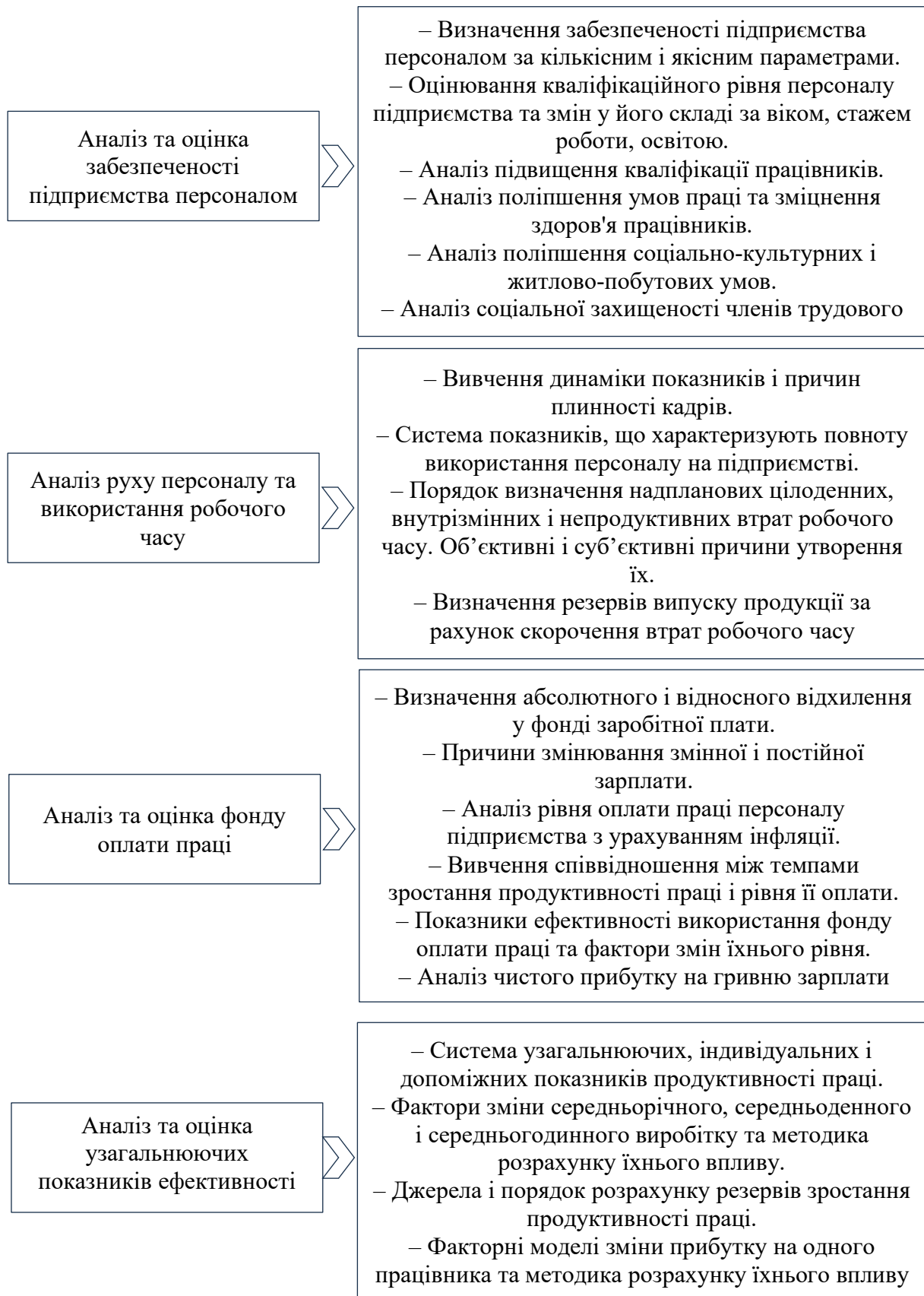


Рис. 1.5. Узагальнене групування показників ефективності використання персоналу підприємства [64, с. 370]

Система Performance Management набула популярності в усьому світі, оскільки довела свою ефективність, а тому вважають, що її впровадження є актуальним і для українських підприємств. Експерти визначають систему Performance Management (PM) (з англ. «управління ефективністю» або «управління результативністю») як нероздільний, направлений підхід до прийняття управлінських рішень, орієнтований на поліпшення здатності організації перевіряти й оцінювати свій поточний стан і виконувати контроль ефективності діяльності організації на всіх рівнях за допомогою кооперації власників, менеджерів, співробітників і зовнішніх контрагентів у межах загального інтегрованого середовища управління. Performance Management – це концепція управління через підвищення результативності діяльності персоналу організації [2, с. 190].

Performance Management передбачає використання системи показників, за якими можна визначити рівень ефективності діяльності персоналу. Це важливо, щоб допомогти працівникам максимально розкрити свій потенціал, а організації – знайти нові рішення для поліпшення її роботи. Вона використовується як засіб мотивації працівників організації на успішніше виконання завдань і, як наслідок, досягнення цілей та прогнозування результатів її діяльності. Система Performance Management може поширюватися на організацію в цілому, а також на окремі рівні її ієрархії чи категорії (групи) працівників. Основною ідеєю системи Performance Management є те, що на початку звітного періоду (року, кварталу, місяця) вищою ланкою керівництва організації і рядовими працівниками вирішуються, які цілі і завдання будуть поставлені перед підприємством, а також визначаються KPI (Key Performance Indicators або ключові показники ефективності/результативності) [2, с. 191].

Таким чином, оцінка ефективності управління персоналом є важливим завданням системи менеджменту персоналу в цілому, адже формує інформаційно-аналітичне підґрунтя для прийняття управлінських рішень у даній сфері. Метою оцінювання персоналу є отримання об'єктивних оцінок їхньої праці, в яких концентруються знання і досвід, ставлення до праці, внесок у

кінцевий результат діяльності первинного трудового колективу й організації загалом. Як і будь-який інший цілеспрямований процес, оцінка ефективності управління персоналом має здійснюватися у певній послідовності та з використанням відповідного інструментарію. На сьогодні існує значна кількість підходів до визначення напрямів та показників оцінювання ефективності управління персоналом, що надає широкі аналітичні можливості для підприємств.

1.4. Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління персоналом підприємства

Нормативно-правове забезпечення системи управління персоналом підприємства включає в себе комплекс нормативних та правових документів, котрі складаються із законодавчої бази (Закони України та підзаконні нормативно-правові акти у сфері регулювання трудової діяльності) та внутрішньофірмової системи юридичних та нормативних актів (колективні договори і угоди) [64, с. 63].

Право громадянина України на працю гарантує Конституція України, згідно якої (ст. 43) 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. Кожен має право на належні, безпечні і здорові умови праці, на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом. Право на своєчасне одержання винагороди за працю захищається законом [29].

Законодавчою владою України сформовано цілий ряд нормативно-правових документів, що врегульовують відносини у сфері управління персоналом підприємства (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Ключові нормативно-правові акти у сфері управління персоналом
підприємства

Нормативно-правові акти	Короткий зміст
1	2
Кодекс законів про працю [27]	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, регулювання 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.
Закон України «Про зайнятість» [50]	Визначає правові, економічні та організаційні засади реалізації державної політики у сфері зайнятості населення, гарантії держави щодо захисту прав громадян на працю та реалізації їхніх прав на соціальний захист від безробіття.
Закон України «Про оплату праці» [52]	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 договірної регулювання оплати праці і спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулюючої функцій заробітної плати
Закон України «Про охорону праці» [54]	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.
Закон України «Про колективні договори та угоди» [51]	Визначає правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і роботодавців.
Закон України «Про відпустки» [49]	Встановлює державні гарантії права на відпустки працівників, визначає умови, тривалість і порядок

Продовження табл. 1.6

1	2
	надання їх працівникам для відновлення працездатності, зміцнення здоров'я, а також для виховання дітей, задоволення власних життєво важливих потреб та інтересів, всебічного розвитку особи.

Отже, в країні сформовано систему законодавчих актів, що всебічно врегульовують трудові відносини. Водночас, законодавство не є статичним, що передбачає внесення певних змін до нього.

Зміни, що відбуваються в трудовому законодавстві України, спрямовані на допомогу підприємствам у керуванні персоналом у нових реаліях. Наприклад, Закон України від 15 березня 2022 року «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [53] містить положення, які застосовуються пріоритетно впродовж воєнного стану для працівників усіх підприємств незалежно від форми власності, виду діяльності та галузевої належності.

Цей закон регулює питання, пов'язані з укладанням, розірванням та припиненням трудових договорів, тривалістю робочого часу, оплатою праці, відпустками, святковими та вихідними днями в умовах воєнного стану, а також діяльністю профспілок.

Основні зміни трудового законодавства, що діють починаючи з 24 лютого 2022 року викладені у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Основні зміни у трудовому законодавстві під час воєнного стану [65]

Напрямок трудового регулювання	Зміни
1	2
Укладання трудового договору	Питання про укладання договору у письмовій формі вирішується роботодавцем і працівником. Допускаються строкові договори з новими працівниками на період воєнного стану, зокрема для заміни тимчасово відсутніх працівників
Випробувальний термін	Випробувальний термін може бути встановлений для всіх працівників, включаючи неповнолітніх, осіб з інвалідністю, вагітних жінок, одиноких матерів з дітьми до 14 років або дитиною з інвалідністю, внутрішньо переміщених та інших осіб.

Продовження табл. 1.7

1	2
Зміна умов праці	Роботодавці можуть перевести працівників на іншу роботу та в іншу місцевість без їхньої згоди для відвернення чи ліквідації наслідків бойових дій, якщо на території не ведуться бойові дії, немає протипоказань за станом здоров'я та оплата не нижче середньої за попередньою роботою
Робочий час і відпочинок	Нормальна тривалість робочого часу може бути збільшена до 60 годин на тиждень на об'єктах критичної інфраструктури з пропорційним збільшенням заробітної плати. Для працівників на об'єктах критичної інфраструктури передбачений скорочений робочий час до 40 годин на тиждень з пропорційним збільшенням заробітної плати. Роботодавець визначає час початку й закінчення щоденної роботи.
Відпустки	Роботодавець може обмежити тривалість відпустки за поточний робочий рік 24 календарними днями і відмовити у наданні невикористаних відпусток за попередні роки. Пропрацювати відпустку можуть працівники на об'єктах критичної інфраструктури, за винятком відпусток у зв'язку з вагітністю та пологами і для догляду за дитиною до трьох років. Прохання про неоплачувану відпустку на будь-який строк може бути подане працівником. Роботодавець зобов'язаний надати таку відпустку до 90 днів працівникам, які виїхали за кордон або набули статусу ВПО.
Робота вночі та в небезпечних умовах	Вночі не можуть працювати без згоди вагітні жінки, матері дітей до одного року та особи з інвалідністю, для яких така робота протипоказана. Інші працівники можуть працювати на важких роботах, зі шкідливими або небезпечними умовами праці, залучатись до нічних і надурочних робіт, робіт у вихідні, святкові й неробочі дні, їздити у відрядження. Скорочений робочий час вночі скасовано.
Виплата заробітної плати	Роботодавці повинні своєчасно виплачувати заробітну плату, навіть у разі порушення строків оплати через бойові дії або інші обставини непереборної сили. Виплата заробітної плати повинна бути здійснена після відновлення діяльності підприємства.
Розірвання трудового договору	Про звільнення можуть ініціювати як працівники, так і роботодавці. Працівники мають право розірвати трудовий договір негайно у разі розташування підприємства в зоні бойових дій або загрози їхньому життю і здоров'ю, за винятком працівників критичної інфраструктури та суспільно корисних робіт. Роботодавець може звільнити працівника під час тимчасової непрацездатності чи відпустки, а також у разі неможливості забезпечення його роботою через бойові дії або відсутність виробничих, організаційних та технічних умов

Продовження табл. 1.7

1	2
Призупинення дії трудового договору	У разі неможливості надання та виконання роботи через воєнний стан тимчасово призупиняється дія трудового договору, проте трудові відносини зберігаються.

Отже, під час дії воєнного стану окремі норми трудового законодавства зазнають змін, що пов'язане із викликами сьогодення.

Водночас, крім загальнодержавного рівня врегулювання, трудові відносини регламентуються також і на рівні окремих суб'єктів господарювання шляхом формування відповідної системи нормативно-методичного забезпечення.

Нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом – це сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядницького, технічного, нормативно-технічного, технікоекономічного й економічного характеру, а також нормативно-довідкові матеріали, що встановлюють норми, правила, вимоги, характеристики, методи й інші дані, використовувані при вирішенні задач організації праці та управління персоналом і затверджені у встановленому порядку компетентним відповідним органом чи керівництвом організації [64, с. 63].

До нормативно-методичних документів відносять:

- нормативно-довідкові, що включають норми і нормативи для організації і планування праці (маршрутно-технологічні та операційно-технологічні карти, технологічні карти управлінських процедур, норми централізованого характеру, наприклад, розмір прибуткового податку на фізичних осіб тощо);

- документи організаційного, організаційно-розпорядницького та організаційно-методичного характеру, що регламентують завдання, функції, права, обов'язки підрозділів і окремих працівників системи управління персоналом.

Так, важливими організаційно-розпорядницькими документами є Правила внутрішнього трудового розпорядку, що включають такі розділи:

- загальні положення;
- порядок прийому і звільнення робітників та службовців;
- основні обов'язки робітників та службовців;

- основні обов’язки адміністрації;
- робочий час і його використання;
- заохочення за успіхи в роботі;
- відповідальність за порушення трудової дисципліни.

Найважливішим організаційним документом є колективний договір, який розробляється при особистій участі підрозділів служби управління персоналом (відділу кадрів, відділу організації праці та зарплати, юридичного відділу). Колективний договір – це угода, що укладається трудовим колективом з адміністрацією щодо регулювання їхніх взаємин у процесі виробничого господарської діяльності на календарний рік [64, с. 63].

Колективний договір на підприємстві – це важливий документ, який регулює відносини між роботодавцем і працівниками. Він встановлює основні умови праці, оплати праці, соціальні гарантії та інші питання, пов’язані з трудовими відносинами. Основні аспекти колективного договору включають:

- регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин;
- узгодження інтересів працівників та роботодавців;
- забезпечення продуктивної зайнятості та умов праці;
- нормування і оплата праці, включаючи доплати, надбавки, премії тощо;
- гарантії, компенсації, пільги, наприклад, щодо оздоровлення працівників;
- участь трудового колективу у формуванні та використанні прибутку підприємства;
- режим роботи, тривалість робочого часу та відпочинку;
- умови та охорона праці;
- забезпечення рівних прав та можливостей для жінок і чоловіків.

Колективний договір може також передбачати додаткові пільги порівняно з чинним законодавством, зокрема щодо оздоровлення працівників та зобов’язання роботодавця навчати працівників.

Сторонами колективного договору зазвичай є: роботодавець (власник або вповноважений ним орган) та представники працівників, які можуть бути членами профспілки або іншого представницького органу [16, с. 94].

Отже, роль персоналу та трудових відносин у діяльності суб'єктів господарювання різних рівнів визначають необхідність врегулювання відповідного виду відносин. Нормативно-правове регулювання трудових відносин сформоване як на рівні держави, так і на рівні окремих суб'єктів господарювання. Базовими нормативними актами загальнодержавного рівня є Конституція України та Кодекс законів про працю. Натомість основи врегулювання на рівні окремих суб'єктів господарювання закладаються у колективному договорі.

Висновки до розділу 1

Узагальнення теоретичних засад у сфері управління персоналом надало можливість сформулювати наступні висновки.

Персонал підприємства – це сукупність працівників підприємства, що пов'язані з ним трудовими відносинами, володіють рядом характеристик, які визначають їх можливості до реалізації трудових функцій, та взаємодіють між собою у процесі досягнення стратегічних та тактичних цілей суб'єкта господарювання. Для забезпечення потреб управління персонал підприємства класифікують за різними ознаками. Однією із основних характеристик персоналу підприємства є його структура – сукупність окремих груп працівників, об'єднаних за певною ознакою (організаційною, функціональною, штатною, соціальною чи рольовою). Персонал підприємства формує конкурентні переваги, забезпечує реалізацію бізнес-процесів, визначає можливості функціонування та розвитку суб'єктів господарювання як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі.

Управління персоналом представляє собою процес цілеспрямованого впливу суб'єктів управління на об'єкт управління (персонал) з метою забезпечення ефективності процесів формування та використання персоналу, досягнення цілей функціонування та розвитку підприємства. Основною метою управління персоналом є забезпечення підприємства працівниками належного

кількісного та якісного складу, ефективності використання їх трудових можливостей та досягнення у такий спосіб цілей суб'єкта господарювання. Досягнення мети передбачає визначення відповідних завдань управління та формування системи управління, основними компонентами якої є суб'єкти, об'єкти управління, функції, методи, принципи, технології управління персоналом.

Оцінка ефективності управління персоналом є важливим завданням системи менеджменту персоналу в цілому, адже формує інформаційно-аналітичне підґрунтя для прийняття управлінських рішень у даній сфері. Метою оцінювання персоналу є отримання об'єктивних оцінок їхньої праці, в яких концентруються знання і досвід, ставлення до праці, внесок у кінцевий результат діяльності первинного трудового колективу й організації загалом. Як і будь-який інший цілеспрямований процес, оцінка ефективності управління персоналом має здійснюватися у певній послідовності та з використанням відповідного інструментарію. На сьогодні існує значна кількість підходів до визначення напрямів та показників оцінювання ефективності управління персоналом, що надає широкі аналітичні можливості для підприємств.

Роль персоналу та трудових відносин у діяльності суб'єктів господарювання різних рівнів визначають необхідність врегулювання відповідного виду відносин. Нормативно-правове регулювання трудових відносин сформоване як на рівні держави, так і на рівні окремих суб'єктів господарювання. Базовими нормативними актами загальнодержавного рівня є Конституція України та Кодекс законів про працю. Натомість основи врегулювання на рівні окремих суб'єктів господарювання закладаються у колективному договорі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «ЛІКТРАВИ»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз ПрАТ «Ліктрави»

Об'єктом дослідження у магістерській роботі виступає Приватне акціонерне товариство «Ліктрави», що розташоване за адресою м. Житомир, Київське шосе, 21.

Приватне акціонерне товариство «Ліктрави» є одним із ключових та стратегічно значущих підприємств Житомирської області, що має майже столітню історію. Свою діяльність компанія розпочала в 1925 році, коли на території Житомирського району була створена плантація лікарських рослин площею 15,5 десятин землі [45]. У 1928 році, на базі цієї плантації, було побудовано калориферну сушарку для переробки лікарської сировини, що і стало початком існування підприємства «Ліктрави». З роками діяльність плантації розширювалася, і лікарські рослини збиралися по всій Україні. Під час Другої світової війни підприємство призупинило роботу, але вже у січні 1944 року виробництво частково відновилося [45].

У другій половині 70-х та на початку 80-х років підприємство провело значну модернізацію, оновивши обладнання, що дало можливість значно розширити масштаби виробництва та збуту. У середині 90-х років «Ліктрави» зміцнює зв'язки з постачальниками та покупцями, укріплюючи свої позиції в регіональній економіці. Наприкінці 90-х років проведено перереєстрацію продукції та отримано понад 100 реєстраційних свідоцтв на лікарські засоби.

У грудні 2011 року німецька компанія «Martin Bauer Holding», провідний світовий гравець у сфері переробки лікарської сировини, стала власником ПрАТ «Ліктрави». Це дозволило підприємству вийти на міжнародний рівень і впровадити нові технології у виробництво [45].

На сьогоднішній день «Ліктрави» є лідером українського ринку

фітопрепаратів, займаючи важливе місце в економіці регіону. Високі стандарти якості забезпечуються завдяки заготівлі сировини в екологічно чистих зонах та системі багаторівневого контролю. Контроль охоплює перевірку вхідної сировини, проміжні етапи та готову продукцію. Сучасна лабораторія підприємства дозволяє проводити всі необхідні випробування якості та безпеки сировини відповідно до нормативних вимог.

ПрАТ «Ліктрави» було перереєстровано 29 грудня 1994 року як юридичну особу у формі приватного акціонерного товариства. Підприємство діє відповідно до чинного законодавства України та свого Статуту, має самостійний баланс, рахунки в національних та іноземних банках, зареєстрований товарний знак та печатку з назвою. На сьогодні 100 % акцій підприємства належать МБ Бетайлінгунгс ГмбХ (Німеччина), тобто частки приватних осіб або держави відсутні.

Основна мета діяльності ПрАТ «Ліктрави» – отримання прибутку шляхом здійснення виробничої, торговельної, посередницької та інших видів діяльності.

Основні види діяльності ПрАТ «Ліктрави» відповідно до установчих документів включають наступні:

- 21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів (основний);
- 21.10 Виробництво основних фармацевтичних продуктів;
- 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами;
- 47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах;
- 72.11 Дослідження й експериментальні розробки у сфері біотехнологій [76].

Організаційна структура підприємства характеризується як лінійно-функціональна. Структуру управління ПрАТ «Ліктрави» представлено на рис. 2.1.

Вищим органом управління Товариства є Загальні збори, які можуть ухвалювати рішення з будь-яких питань діяльності підприємства, включаючи ті, що входять до компетенції інших керівних органів. Наглядова рада виконує функції захисту прав акціонерів і, в межах повноважень, визначених Статутом та

чинним законодавством України, контролює та регулює роботу виконавчого органу Товариства. З 28 грудня 2011 року до складу Наглядової ради входять 3 члени, які обираються на термін до трьох років з можливістю переобрання.

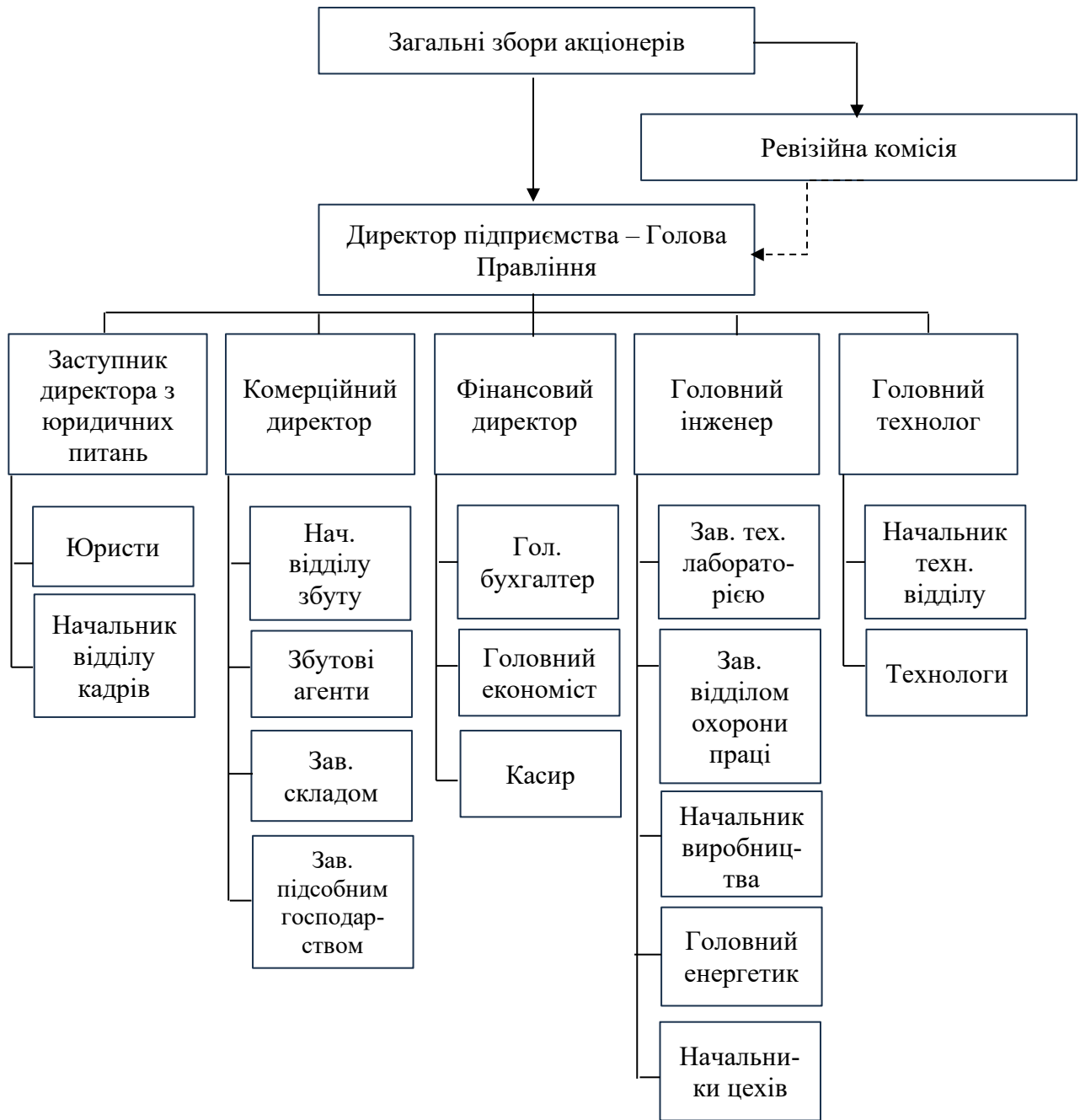


Рис. 2.1. Структура управління ПрАТ «Ліктрави»

Виконавчим органом Товариства, який відповідає за поточне управління діяльністю і функціонує на колегіальній основі, є Правління. Воно підзвітне Загальним зборам та Наглядовій раді й відповідає за виконання їхніх рішень. Правління ухвалює управлінські рішення, окрім тих, що належать до виключної компетенції Загальних зборів акціонерів.

Контроль за діяльністю ПрАТ «Ліктрави» здійснює Ревізійна комісія, до складу якої входять три члени, що забезпечують загальний нагляд за роботою Правління.

Згідно зі структурою, зображеною на рис. 2.1, діяльність ПрАТ «Ліктрави» можна поділити на п'ять ключових функціональних сфер. Заступник директора з юридичних питань керує юридичним відділом та відділом кадрів. Комерційний директор відповідає за управління відділом збуту, складським господарством та підсобними підрозділами. Фінансовий директор керує бухгалтерією та касиром. Головний інженер відповідає за роботу технічної лабораторії, енергетичного господарства та безпосередньо виробництва. Головний технолог очолює технічний відділ.

У структурі підприємства присутні як вертикальні організаційні зв'язки (підпорядкування), так і горизонтальні (взаємодія). Вертикальні зв'язки діють у межах кожної функціональної сфери, а горизонтальні забезпечують координацію між різними підрозділами для виконання виробничо-господарських завдань. Загалом усі структурні підрозділи взаємодіють між собою для досягнення цілей функціонування та розвитку ПрАТ «Ліктрави».

На сьогодні ПрАТ «Ліктрави» є потужним підприємством, яке щороку переробляє близько 1500 тонн сировини. Для виробництва використовується понад 100 видів лікарської сировини, контроль якості якої забезпечується системою перевірок. Пакування продукції у різні формати (картонні пачки, фільтр-пакети, ламінований папір тощо) здійснюється за допомогою сучасного обладнання.

Асортимент продукції ПрАТ «Ліктрави» можна поділити на кілька основних груп, що відображають спеціалізацію компанії на виробництві фітопрепаратів та лікарської рослинної сировини:

1. Лікарські трави та збори – м'ята перцева; ромашка аптечна; шипшина; звіробій; меліса тощо.
2. Фітозбори для лікування певних захворювань – заспокійливі збори

(фітозбори для зниження стресу та поліпшення сну); жовчогінні збори (для поліпшення роботи жовчовивідних шляхів); сечогінні збори; протизапальні збори.

3. Настоянки та екстракти – настоянка валеріани; настоянка пустирника; екстракт ехінацеї; настоянка календули тощо.

4. Чаї на основі лікарських рослин – чай для шлунково-кишкового тракту; чай для покращення роботи печінки; імунозміцнювальні чаї; чаї для підтримки сну та заспокоєння.

5. Сировина для фармацевтичної промисловості – сухі екстракти рослин; порошки з лікарських рослин; гранульована сировина для виготовлення таблеток і капсул.

6. Гігієнічні та косметичні засоби – відвари для полоскання ротової порожнини; настої для догляду за шкірою.

7. Фітоліки – фіорда, стоматофіт, назірус синус, вердіогаст тощо [45].

Цей асортимент дозволяє компанії задовольняти різні потреби споживачів, від базового догляду за здоров'ям до спеціалізованого лікування певних захворювань.

Одним з ключових пріоритетів у діяльності ПрАТ «Ліктрави» є забезпечення високого рівня якості та безпечності продукції. Зокрема, підприємство сертифіковано наступним чином:

- Сертифікат відповідності умов виробництва лікарських засобів вимогам належної виробничої практики (Certificate of GMP Compliance) (чинний до 28.09.2026 р.);

- Сертифікат відповідності системи управління безпечністю харчових продуктів ПрАТ «Ліктрави» стосовно добавок дієтичних на основі рослинної сировини у формі фіточаїв та капсул ДСТУ ISO 22000:2019 «Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-якої організації в харчовому ланцюгу» (чинний до 27 травня 2024 р.).

Високий рівень якості підтверджується і прихильністю споживачів, що

обумовлює стабільний попит на продукцію ПрАТ «Ліктрави» у аптечних мережах.

Важливим елементом управління діяльністю будь-якого підприємства є ефективна організація бізнес-процесів. Бізнес-процес – це дія або подія, яка веде до отримання бажаного результату, включаючи вхідні ресурси, сам процес та вихідний результат. Розглянемо детальніше систему бізнес-процесів ПрАТ «Ліктрави». Слід зазначити, що підприємство має велику кількість бізнес-процесів, тому аналіз усіх процесів є складним і трудомістким завданням. Зосередимося на ключових бізнес-процесах для кращого розуміння специфіки організації діяльності ПрАТ «Ліктрави» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Ключові бізнес-процеси діяльності ПрАТ «Ліктрави»

Бізнес-процес	Підпроцеси
1. Перевірка сировини	1.1. Лабораторна перевірка відібраних зразків від кожної партії сировини – оцінка сировини за зовнішніми ознаками; – визначення кількості активних речовин; – аналіз домішок; – виявлення радіонуклідів; 1.2. Перевірка усієї партії сировини – розміщення партії у карантин; – відбір декількох зразків з партії; – повторна перевірка параметрів, що оцінювалися на попередньому етапі; – оцінка мікробіологічної чистоти; – виявлення мінеральних домішок; – визначення показника залишкової вологості; – контроль відсутності шкідливих елементів.
2. Подрібнення та змішування	2.1. Додаткова очистка за допомогою гравітаційного повітряного сепаратора 2.2. Подрібнення 2.3. Змішування
3. Фасування і пакування	3.1. Формування порцій сумішей за допомогою дозатора 3.2. Наповнення сумішшю пакетів або фільтр-пакетів 3.3. Фасування у картонні коробки 3.4. Контрольне зважування упаковок
4. Зберігання та доставка	4.1. Контроль готової продукції 4.2. Зберігання на складах 4.3. Доставка у аптеки у рефрижераторах

Джерело: сформовано за даними [45]

Отже, управління бізнес-процесами ПрАТ «Ліктрави» є складним та трудомістким процесом, що визначає необхідність ідентифікації та забезпечення ефективного впливу на реалізацію бізнесу-процесів.

Узагальнюючи вищенаведене, вважаємо за доцільне представити інформацію щодо місця ПрАТ «Ліктрави» у економічній системі регіону за допомогою табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Місце ПрАТ «Ліктрави» у економічній системі регіону

Ознака	Характеристика
Регіон	м. Житомир, Шосе Київське, буд.21
Власник	МБ Бетайлінгунгс ГмбХ (Німеччина)
Класифікаційні ознаки	ЄДРПОУ 00481181 КОАТУУ UA18040190010281147 КВЕД 21.20; 21.10; 46.46; 47.73; 72.11 КОПФГ 120
Об'єкт господарської діяльності	Лікарські фармпрепарати Чай на основі рослинної сировини БАДи
Покупці	«Санітас» (Житомир), «Волиньфарм» (Луцьк), ПрАТ «Медтехніка» (Хмельницький), ПАТ «Фарм-союз» (Київ), «Аптека Гаєвського» (Одеса), КП «Фармація» (Київ)
Фінансово-інформаційне обслуговування	Банк – АТ «Райффайзен Банк» Податкова інспекція – ДФС у Житомирській області Статистичні органи – Головне управління статистики у Житомирській області Аудит – ПрАТ «КПМГ Аудит»
Конкуренти	«Гербатіка» (Житомир), «Тернофарм» (Тернопіль), «Віола» (Запоріжжя), «Добротрав» (Лубни), «Лубнифарм» (Лубни)

Отже, ПрАТ «Ліктрави» є потужним підприємством Житомирського регіону, що спеціалізується на виготовленні продукції із рослинної сировини. Основними видами продукції підприємства є лікарські трави та збори, фітозбори, настоянки, чаї, гігієнічні та косметичні засоби, фітоліки. Завдяки акценту на забезпеченні якості продукції та виробничих процесів, підприємство сформувало репутацію якісного та надійного виробника, що обумовлює стабільний споживчий попит на продукцію ПрАТ «Ліктрави». Підприємству притаманна лінійно-функціональна організаційна структура управління, що обумовлено специфікою його діяльності.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Важливим напрямом дослідження діяльності будь-якого підприємства є аналіз його фінансово-економічного стану. Аналіз фінансово-економічного стану проводиться на основі фінансової звітності підприємства (зокрема, форми № 1 «Звіт про майновий стан» та форми № 2 «Звіт про фінансові результати») та передбачає дослідження за наступними напрямками:

- основні економічні показники;
- дослідження показників балансу;
- аналіз формування фінансових результатів підприємства;
- визначення показників фінансового стану підприємства.

Отже, почнемо з першого етапу та визначимо ключові показники діяльності ПрАТ «Ліктрави» за 2021-2023 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності ПрАТ «Ліктрави»

№	Показник	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
		2021	2022	2023	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	331826,0	220038,0	391417,0	59591,0	17,96
2	Валовий прибуток, тис. грн.	211685,0	128121,0	239217,0	27532,0	13,01
3	Чистий прибуток, тис. грн.	26949,0	-42,0	17385,0	-9564,0	-35,49
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	301147,5	314915,0	330865,5	29718,0	9,87
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	108591,5	107803,0	98981,5	-9610,0	-8,85
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	192400,0	206956,0	231719,0	39319,0	20,44
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	223	216	189	-34	-15,25
8	Фондовіддача	3,47	2,35	4,41	0,94	27,19
9	Фондомісткість	0,29	0,43	0,23	-0,06	-21,87
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	429,03	433,38	469,26	40,23	9,38
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	1488,01	1018,69	2070,99	582,98	39,18
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,72	1,06	1,69	-0,03	-1,79

Отже, відповідно до даних табл. 2.3 відмітимо, що діяльність

ПрАТ «Ліктрави» характеризується як позитивними, так і негативними зрушеннями. Зокрема, спостерігається зростання чистого доходу на 59591 тис. грн. або на 17,96 %, що зумовлено як збільшенням обсягів реалізації у натуральному вираженні, так і інфляційним зростанням цін. Валовий прибуток зріс на 27532 тис. грн. або на 13,01 %. Зростання валового прибутку темпами, нижчими за темпи зростання чистого доходу свідчить про зниження ефективності формування витрат собівартості. Про зниження ефективності формування витрат діяльності в цілому свідчить і зниження чистого прибутку на 9564 тис. грн. або на 35,49 %. Зростання вартості майна підприємства (на 29718 тис. грн. або на 9,87 %) відбулося за рахунок оборотних активів, які збільшилися на 39319 тис. грн. або на 20,44 %. До такого зростання оборотних активів призвело збільшення обсягу грошових коштів ПрАТ «Ліктрави». Чисельність працівників знизилася на 34 особи або на 15,25 % внаслідок впливу повномасштабної війни на території України (виїзд працівників за кордон, мобілізація).

Скорочення ресурсної бази підприємства та зростання чистого доходу призвели до вагомого покращення показників ефективності використання ресурсів. Так, фондвіддача збільшилася на 0,94 пункти та становила 4,41 п. у 2023 р., тобто на кожну гривню вартості основних засобів припадає 4,41 грн. чистого доходу. Продуктивність праці також збільшилася на 582,98 тис. грн. або на 39,18 %, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Натомість, коефіцієнт оборотності оборотних активів незначно знизився – на 0,03 п. або на 1,79 % внаслідок зростання вартості оборотних активів.

Таким чином, ПрАТ «Ліктрави» характеризується зростанням доходності підприємств та ефективності використання ресурсів, водночас, негативним є збільшення витратомісткості діяльності підприємства.

Наступним кроком вважаємо за доцільне дослідити особливості формування майна ПрАТ «Ліктрави» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Характеристика майна ПрАТ «Ліктрави» та джерел його формування за
балансом

Показники	На 31.12.2021		На 31.12.2022		На 31.12.2023		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	+, -	%	п.с.
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	113225	34,62	102381	33,82	95582	26,63	-17643	-15,58	-7,99
в т.ч. основні засоби	95149	29,09	92072	30,41	85307	23,76	-9842	-10,34	-5,33
2. Оборотні активи	213690	65,33	200222	66,13	263216	73,32	49526	23,18	7,99
в т.ч. запаси	110651	33,83	118030	38,98	129175	35,98	18524	16,74	2,15
дебіторська заборгованість	99317	30,37	58951	19,47	86611	24,13	-12706	-12,79	-6,24
грошові кошти	3078	0,94	21770	7,19	44549	12,41	41471	в 13,4 р.	11,47
3. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	156	0,05	156	0,05	174	0,05	18	11,54	0,00
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	240450	73,52	240408	79,41	257793	71,81	17343	7,21	-1,71
в т.ч. зареєстрований капітал	1008	0,31	1008	0,33	1008	0,28	0	0,00	-0,03
нерозподілений прибуток	195495	59,77	195453	64,56	212838	59,29	17343	8,87	-0,48
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	31	0,01	0	0,00	0,00	0,00	-31	-100,0	-0,01
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	86590	26,48	62351	20,59	101179	28,19	14589	16,85	1,71
БАЛАНС:	327071	100,00	302759	100,00	358972	100,00	31901	9,75	0,00

Відповідно до даних табл. 2.4 можемо побачити, що загальна вартість майна підприємства та, відповідно, джерел його формування збільшилася на 31901 тис. грн. або на 9,75 %. Щодо майна, то таке зростання відбулося за рахунок приросту вартості оборотних активів на 49526 тис. грн. або на 23,18 %. Зазначений приріст вартості оборотних активів призвів до збільшення їх питомої ваги у структурі

майна підприємства на 7,99 п.с. У структурі оборотних активів найбільшого зростання зазнали грошові кошти (на 41471 тис. грн. або в 13,4 р.) та запаси (на 18524 тис. грн. або на 16,74 %). Натомість дебіторська заборгованість дещо знизилася – на 12706 тис. грн. або на 12,76 %. Щодо необоротних активів, то відбулося зниження їх вартості на 17643 тис. грн. або на 15,58 %, в першу чергу за рахунок амортизації основних засобів.

У структурі пасивів ПрАТ «Ліктрави» спостерігається зростання як власного капіталу (на 17343 тис. грн. або на 7,21 %), так і поточних зобов'язань (на 14589 тис. грн. або на 16,85 %). Зростання власного капіталу відбулося за рахунок відповідного приросту нерозподіленого прибутку, що свідчить про прибуткову діяльність ПрАТ «Ліктрави».

Основною метою функціонування будь-якого комерційного підприємства є отримання прибутку, причому доходи та витрати суб'єкта господарювання є одними з найбільш важливих індикаторів його функціонування. Тож наступним кроком аналізу дослідимо механізм формування фінансових результатів підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Механізм формування фінансових результатів діяльності ПрАТ «Ліктрави»

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+, -	%
	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	331826,0	220038,0	391417,0	59591,0	18,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	120141,0	91917,0	152200,0	32059,0	26,7
Валовий: прибуток (збиток)	211685,0	128121,0	239217,0	27532,0	13,0
Інші операційні доходи	44067,0	111220,0	104106,0	60039,0	136,2
Адміністративні витрати	32593,0	33883,0	49345,0	16752,0	51,4
Витрати на збут	155524,0	109820,0	183806,0	28282,0	18,2
Інші операційні витрати	35556,0	91780,0	89382,0	53826,0	151,4
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	32079,0	3858,0	20790,0	-11289,0	-35,2
Інші доходи	3390,0	394,0	1472,0	-1918,0	-56,6
Фінансові витрати	154,0	825,0	1,0	-153,0	-99,4
Інші витрати	2385,0	607,0	410,0	-1975,0	-82,8

Продовження табл. 2.5

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	32930,0	2820,0	21851,0	-11079,0	-33,6
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	26949,0	-42,0	17385,0	-9564,0	-35,5

Отже, за даними табл. 2.5 відслідковуємо зростання доходів підприємства. Так, чистий дохід зріс на 59591 тис. грн. або на 18 %, інші операційні доходи – на 60039 тис. грн. або на 136,2 %, що свідчить про позитивні зрушення у сфері забезпечення доходності підприємства. Водночас, суттєвим є і зростання витрат ПрАТ «Ліктрави». Так, собівартість реалізованої продукції зросла на 32059 тис. грн. або на 26,7 %. Зростання собівартості темпами, швидшими за темпи зростання чистого доходу, призвело до скорочення приросту валового прибутку, який збільшився на 27352 тис. грн. або на 13 %. Водночас, операційні витрати ПрАТ «Ліктрави» демонструють високі темпи приросту – адміністративні витрати збільшилися на 16752 тис. грн. або на 51,4 %, витрати на збут – на 28282 тис. грн. або на 18,2 %, інші операційні витрати – на 53826 тис. грн. або на 151,4 %. Такі тенденції призвели до суттєвого зниження фінансового результату від операційної діяльності – на 11289 тис. грн. або на 35,2 %. Інші доходи зменшилися на 1918 тис. грн. або на 56,6 %, фінансові витрати – на 153 тис. грн. або на 99,4 %, інші витрати – на 1975 тис. грн. або на 82,8 %. В цілому, чистий прибуток підприємства зменшився на 9564 тис. грн. або на 35,5 %, що свідчить про зниження ефективності діяльності підприємства.

Останнім кроком аналізу дослідимо показники фінансового стану ПрАТ «Ліктрави» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка показників оцінки фінансового стану ПрАТ «Ліктрави»

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023		
				+, -	%
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	2,47	3,21	2,60	0,13	5,26
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,35	0,44	0,40	в 11 р.
3. Чистий оборотний капітал	127100	137871	162037	34937,0	27,49

Продовження табл. 2.6

<i>I</i>	2	3	4	5	6
4. Коефіцієнт автономії	0,74	0,79	0,72	-0,02	-2,70
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	2,78	3,86	2,55	-0,23	-8,27
6. Коефіцієнт оборотності активів	1,10	0,70	1,18	0,08	7,27
7. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,43	0,92	1,57	0,14	9,79
8. Рентабельність господарської діяльності, %	7,78	-0,01	3,66	-4,12	x
9. Рентабельність власного капіталу, %	11,62	-0,02	6,98	-4,64	x
10. Рентабельність продукції, %	176,20	139,39	157,17	-19,03	x

Відповідно до даних табл. 2.6 відмітимо стійкий фінансовий стан ПрАТ «Ліктрави» із негативними тенденціями до зниження рентабельності. Підприємство характеризується високим рівнем ліквідності, що позначається у всіх показниках відповідного спрямування. Зокрема, коефіцієнт загальної ліквідності протягом усього досліджуваного періоду перевищував нормативне значення та характеризується позитивною тенденцією до зростання (на 0,13 п. або на 5,26 %). У 2023 році значення показника становило 2,6, тобто на кожну гривню поточних зобов'язань припадає 2,6 грн. оборотних активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшився на 0,4 п. або в 11 разів у 2023 р. порівняно з 2021 р., що призвело до перевищення нормативного значення (більше, ніж 0,2) та свідчить про високий рівень негайної платоспроможності ПрАТ «Ліктрави». Чистий оборотний капітал також відзначається позитивною тенденцією до зростання (на 34937 тис. грн. або на 27,49 %).

Показники фінансової стійкості дещо знизилися, проте залишаються на рівні, вищому за нормативне значення, тобто ПрАТ «Ліктрави» характеризується високим рівнем фінансової стійкості. Так, коефіцієнт автономії знизився на 0,02 п. та становив 0,72 п. у 2023 р., тобто 72 % активів підприємства сформовано за рахунок власних джерел. Зазначену тенденцію підтверджує і показник фінансової стабільності, який зменшився на 0,23 п. або на 8,27 %, проте залишається на високому рівні.

Показники ділової активності зростають, що свідчить про підвищення рівня

доходності підприємства. Так, коефіцієнт оборотності активів зріс на 0,08 п. або на 7,27 %, коефіцієнт оборотності власного капіталу збільшився на 0,14 п. або на 9,79 %. Водночас, негативним є зниження показників рентабельності, що свідчить про зниження ефективності функціонування ПрАТ «Ліктрави». Так, рентабельність господарської діяльності знизилася на 4,12 п. та становила 3,66 % у 2023 р., тобто на кожну гривню витрат господарської діяльності припадало 3,66 коп. чистого прибутку. Негативними тенденціями до зниження визначаються також показники рентабельності власного капіталу та рентабельності продукції.

Отже, узагальнюючи результати аналізу, маємо зауважити, що ПрАТ «Ліктрави» характеризується наявністю як позитивних, так і негативних тенденцій. Зокрема, спостерігається зростання доходності підприємства, ефективності використання ресурсів та рівня ліквідності. Водночас, вагоме зростання витрат призвело до суттєвого зниження показників рентабельності. ПрАТ «Ліктрави» є фінансово стійким підприємством, що підтверджується відповідними показниками фінансового стану.

2.3. Аналіз системи управління персоналом ПрАТ «Ліктрави»

Управління персоналом є ключовим елементом системи менеджменту будь-якої організації. Для виробничих підприємств персонал виступає важливим ресурсом, без якого неможливе забезпечення ефективної роботи. Якість виготовленої продукції та успіх діяльності підприємства безпосередньо залежать від кваліфікації та професіоналізму його співробітників. У зв'язку з цим доцільно проаналізувати систему управління персоналом ПрАТ «Ліктрави».

Відомо, що будь-яка система управління включає дві підсистеми – керуючу (суб'єкт управління) та керовану (об'єкт управління). Далі визначимо ці підсистеми для ПрАТ «Ліктрави».

Керуюча підсистема охоплює сукупність суб'єктів управління, які здійснюють спрямований та організований вплив на об'єкт управління – персонал. Основні суб'єкти управління, що формують керуючу підсистему,

представлені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Суб'єкти управління персоналом ПрАТ «Ліктрави»

№ з/п	Суб'єкти управління персоналом на підприємстві	Функції управління
1.	Директор підприємства	Затвердження загального плану розвитку підприємства, в т.ч. в частині плану управління розвитком персоналу
2.	Функціональні керівники та керівники підрозділів	Загальне управління процесами управління персоналом; оцінка результатів роботи персоналу; розробка рекомендацій щодо раціонального використання працівників у відповідності до здібностей і потреб підприємства; формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі; сприяння найефективнішому використанню здібностей персоналу.
3.	Відділ кадрів	Планування і регулювання професійного і кваліфікаційного росту персоналу; організаційно-методичне забезпечення професійного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів, планування цієї роботи з врахуванням потреб виробництва; направлення працівників на підвищення кваліфікації; періодичний контроль за задоволеністю працею; вивчення професійних, ділових, особистих якостей працівників на основі атестації та соціологічних досліджень, тощо.
4.	Бухгалтерія, економічний відділ	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.
5.	Відділ охорони праці	Забезпечення безпечних умов праці, що дозволяють уникнути нещасних випадків та травматизму під час виконання посадових обов'язків.

Отже, відповідно до табл. 2.7 відмітимо, що система управління персоналом ПрАТ «Ліктрави» представлена сукупністю посадових осіб та підрозділів, які реалізують відповідні функції у колі завдань менеджменту персоналу. Розподіл завдань та повноважень здійснюється залежно від рівня управління та передбачає узгодження та координацію управлінських зусиль усіх суб'єктів управління персоналом.

Наступним кроком проаналізуємо об'єкт управління – персонал ПрАТ «Ліктрави». Важливою характеристикою персоналу будь-якого підприємства є його склад та структура за функціональною ознакою. Відповідні

дані щодо ПрАТ «Ліктрави» наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Склад та структура персоналу ПрАТ «Ліктрави» за категоріями

Показники	Роки						Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	2021		2022		2023				
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	+, -	%	п.с.
Середньооблікова чисельність персоналу	223	100,0	216	100,0	189	100,0	-34	-15,25	0,0
в т.ч.:									
– керівники	32	14,35	31	14,35	30	15,87	-2	-6,25	1,52
– спеціалісти	40	17,94	38	17,59	35	18,52	-5	-12,50	0,58
– службовці	4	1,79	3	1,39	3	1,59	-1	-25,00	-0,20
– робітники	147	65,92	144	66,67	121	64,02	-26	-17,69	-1,90

Дані табл. 2.8 свідчать про наявність негативних тенденцій у сфері формування персоналу ПрАТ «Ліктрави». Зокрема, загальна чисельність працівників знизилася на 34 особи або на 15,25 % внаслідок виїзду частини працівників за кордон, а також мобілізації. Найбільшого зниження зазнала категорія робітників, яка скоротилася на 26 осіб або на 17,69 %, що пояснюється мобілізаційними процесами. Водночас, категорія робітників займає найбільшу питому вагу у структурі персоналу підприємства (від 65,92 % у 2021 р. до 64,02 % у 2023 р.), що пояснюється виробничим характером діяльності ПрАТ «Ліктрави». Інші категорії працівників незначно скоротилися у 2023 році порівняно з 2021 роком, зокрема: чисельність керівників знизилася на 2 особи або на 6,25 %, спеціалістів – на осіб або на 12,5 %, службовців – на 1 особу або на 25 %. В цілому, структура персоналу ПрАТ «Ліктрави» значних зрушень у досліджуваному періоді не зазнала.

Наступним кроком аналізу вважаємо за доцільне дослідити структуру персоналу ПрАТ «Ліктрави» за рівнем кваліфікації, адже саме рівень кваліфікації визначає якість продукції та ефективність діяльності підприємства в цілому (табл. 2.9).

Відповідно до даних табл. 2.9 відмітимо, що найбільшу питому вагу у

структурі персоналу за рівнем кваліфікації займають кваліфіковані працівники (як правило, з категорії робітників).

Таблиця 2.9

Склад та структура персоналу ПрАТ «Ліктрави» за рівнем кваліфікації

Показники	Роки						Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	2021		2022		2023				
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	+, -	%	п.с.
Загальна чисельність персоналу	223	100,0	216	100,0	189	100,0	-34	-15,25	0,0
- високо-кваліфіковані	62	27,80	60	27,78	56	29,63	-6	-9,68	1,83
- кваліфіковані	136	60,99	132	61,11	120	63,49	-16	-11,76	2,51
- малокваліфіковані	20	8,97	20	9,26	10	5,29	-10	-50,00	-3,68
- некваліфіковані	5	2,24	4	1,85	3	1,59	-2	-40,00	-0,65

Дані табл. 2.9 засвідчують високий рівень кваліфікації працівників ПрАТ «Ліктрави». Протягом усього досліджуваного періоду у структурі персоналу підприємства 90 або навіть більше відсотків займають висококваліфіковані та кваліфіковані працівники. Чисельність висококваліфікованих працівників скоротилася на 6 осіб, водночас, відбулося зростання їх частки у загальній структурі на 1,83 п.с. Найбільш вагомого скорочення зазнала категорія кваліфікованих працівників (на 16 осіб або на 11,76 %), що пов'язано із виїздом працівників за кордон, а також з процесами мобілізації. Чисельність малокваліфікованих працівників знизилася на 10 осіб, або на 50 %. Крім вищезазначених причин, на дану ситуацію також вплинула проактивна політика ПрАТ «Ліктрави» щодо навчання та підвищення кваліфікації працівників.

Таким чином, в цілому можемо дійти висновку, що ПрАТ «Ліктрави» характеризується високим рівнем кваліфікаційного потенціалу працівників, що свідчить про ефективність системи управління персоналом.

Наступним кроком аналізу вважаємо за доцільне дослідити показники руху персоналу, аналіз яких є складовою оцінювання ефективності управління

персоналом підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Показники руху персоналу ПрАТ «Ліктрави»

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+/-	%
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	223	216	189	-34	-15,25
2. Прийнято працівників, осіб	10	2	11	1	10,00
3. Вибуло працівників, осіб, у тому числі:	17	29	9	-8	-47,05
– за власним бажанням	5	9	3	-2	-40,00
– за порушення дисципліни	-	-	-	-	-
– по скороченню штатів	-	-	-	-	-
– з інших причин	12	20	6	-6	-50,00
4. Коефіцієнт прийняття кадрів	0,04	0,01	0,06	0,02	51,29
5. Коефіцієнт вибуття кадрів	0,08	0,13	0,05	-0,03	-37,54
6. Коефіцієнт плинності кадрів	0,02	0,04	0,02	0,00	0,00
7. Коефіцієнт стабільності кадрів	0,88	0,86	0,89	0,01	1,14

Дані табл. 2.10 в цілому надають можливість зробити висновок про достатній рівень стабільності персоналу ПрАТ «Ліктрави». Так, середньооблікова чисельність працівників знизилася на 34 особи або на 15,25 %. У свою чергу, показники прийняття працівників на роботу, а також вибуття працівників здебільшого обумовлені об'єктивними причинами, такими як вихід на пенсію, зміна місця проживання, звільнення в результаті мобілізації тощо. Водночас, є і категорія працівників, які звільняються за власним бажанням. Ключові причини, що спонукають працівників до такого рішення лежать у площині заробітної плати та умов роботи. Водночас, маємо відмітити певну стабілізацію ситуації у 2023 році порівняно із 2022 роком, що дає підстави зробити висновок про адаптацію підприємства до умов зовнішнього середовища, чинники якого і вплинули на негативні тенденції.

Однією з найбільш важливих функцій управління персоналом є його мотивація, тобто формування системи чинників та важелів стимулювання працівників підприємства до продуктивної роботи. У свою чергу, одним з

ключових таких чинників виступає оплата праці. Таким чином, наступним кроком вважаємо за доцільне дослідити особливості формування фонду оплати праці персоналу ПрАТ «Ліктрави» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Структура та обсяг фонду оплати праці працівників ПрАТ «Ліктрави»

Складові фонду оплати праці	Роки						Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	2021		2022		2023				
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	+, -	%	п.с.
Основна заробітна плата	38388,3	71,6	42116,2	74,3	44338,9	75,3	5950,6	15,5	3,7
Додаткова заробітна плата	11848,9	22,1	11393,5	20,1	11305,5	19,2	-543,4	-4,6	-2,9
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	3377,7	6,3	3174,3	5,6	3238,6	5,5	-139,2	-4,1	-0,8
Всього	53615,0	100,0	56684,0	100,0	58883,0	100,0	5268,0	9,8	0,0

За даними табл. 2.11 відмітимо, що фонд оплати праці в цілому зріс на 5268 тис. грн. або на 9,8 %, що обумовлено як збільшенням соціальних гарантій щодо мінімальної заробітної плати, так і підвищенням рівня заробітної плати в цілому по підприємству для підтримки рівня життя працівників. В цілому, найбільша питома вага у структурі фонду оплати праці припадає на основну заробітну плату, визначену відповідно до тарифної сітки та колективного договору ПрАТ «Ліктрави». Варто відмітити, що її частка зростає – на 3,7 п.с. у 2023 р. порівняно з 2021 р. Водночас, обсяг основної заробітної плати найсуттєвіше збільшився і у абсолютному вимірі – на 5950,6 тис. грн. або на 15,5 %. На додаткову заробітну плату припадає 22,1 % від ФОП у 2021 р. та 19,2 % у 2023 р., що свідчить про недостатній рівень використання премій, надбавок та доплат з огляду на стимулювання праці працівників ПрАТ «Ліктрави».

Керівництво, спеціалісти та робітники преміюються за результатами роботи ПрАТ «Ліктрави» за звітний період та за виконання особливо важливих завдань з фонду заробітної плати. Сума преміального фонду визначається, виходячи з фінансових результатів роботи підприємства за звітний період та

частки вкладу кожного робітника у підвищення показників роботи підприємства. За високі показники роботи преміюються як штатні робітники, так і працюючі за сумісництвом.

Перелік доплат та надбавок до посадових окладів працівників ПрАТ «Ліктрави» наведено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Перелік доплат та надбавок до ставок та посадових окладів працівників
ПрАТ «Ліктрави»

№	Найменування доплат та надбавок	Розмір доплат та надбавок
1	За сумісництво професій (посад)	Доплати одному працівникові максимальними розмірами не обмежуються і визначаються наявністю отриманої економії по ставкам та окладам робітників, що працюють за сумісництвом.
2	За розширення зони обслуговування чи збільшення обсягу робіт	Доплати одному працівникові максимальними розмірами не обмежуються і визначаються наявністю отриманої економії по ставкам та окладам, які могли б сплачуватися на умовах нормативної чисельності робітників.
3	За виконання обов'язків тимчасово відсутнього робітника	До 30% ставки (окладу) відсутнього робітника.
4	За роботу у важких і шкідливих умовах праці	За роботу у важких і шкідливих умовах праці від 4% до 12% ставки (посадового окладу).
5	За роботу вночі	20% посадового окладу за кожний час роботи у нічний час.
6	За керівництво відділом	10% (посадового окладу) з чисельністю до 10 ос. 20% (посадового окладу) до 25 ос.

Отже, ПрАТ «Ліктрави» використовує розгалужену систему надбавок та доплат за роботу у складних або особливих умовах. Водночас, маємо зауважити, що остаточне рішення щодо преміювання / визначення розміру доплати чи надбавки приймає керівник структурного підрозділу, який формує відповідне подання на певного працівника.

Оплата праці є одним з найбільш важливих інструментів управління персоналом підприємства, відтак, дослідження особливостей формування фонду оплати праці та показників ефективності відповідного процесу є важливою складовою аналізу системи управління персоналом підприємства. Наступним

кроком аналізу визначимо ключові показники ефективності формування фонду оплати праці підприємства (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Показники оцінки ефективності формування фонду оплати праці

ПрАТ «Ліктрави»

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	+/-	%
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Чистий дохід, тис. грн.	331826	220038	391417	59591,0	17,96
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	223	216	189	-34	-15,25
Чистий прибуток, тис. грн.	26949	-42	17385	-9564,0	-35,49
Загальні витрати, тис. грн.	346353	328832	475144	128791,0	37,18
ФОП, тис. грн.	53615	56684	58883	5268,0	9,83
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, тис. грн.	20,04	21,87	25,96	5,93	29,58
Зарплатовіддача, коеф.	6,19	3,88	6,65	0,46	7,41
Зарплатомісткість, коеф.	0,16	0,26	0,15	-0,01	-6,89
Питома вага ФОП у структурі витрат, %	15,48	17,24	12,39	-3,09	x
Рентабельність ФОП, %	50,26	-0,07	29,52	-20,74	x

Відповідно до даних табл. 2.13 спостерігаємо неоднозначні тенденції щодо формування показників ефективності формування фонду оплати праці. Так, фонд оплати праці зріс на 5268 тис. грн. або на 9,83 %, що, у сукупності зі скороченням чисельності працівників на 34 особи або на 15,25%, призвело до зростання середньомісячної заробітної плати одного працівника на 5,93 тис. грн. або на 29,58 %. Така ситуація свідчить про те, що керівництво ПрАТ «Ліктрави» намагається забезпечити дотримання соціальних стандартів життя та гідний рівень заробітної плати, навіть в умовах воєнного стану. Зростання доходності підприємства обумовило приріст зарплатовіддачі на 0,46 п. або на 7,41 %. Таким чином, можемо зробити висновок, що у 2023 р. на кожну гривню фонду оплати праці припадало 6,65 грн. чистого доходу. Водночас, питома вага фонду оплати

праці у загальній структурі витрат знизилася на 3,09 п.с., що обумовлено зростанням цін на сировину та матеріали, енергоносії, тобто приростом витратомісткості діяльності підприємства в цілому. Рентабельність фонду оплати праці суттєво знизилася (на 20,74 п.), що обумовлено зниженням рівня прибутковості діяльності ПрАТ «Ліктрави».

Останнім етапом аналізу проаналізуємо співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та темпами зростання заробітної плати (табл. 2.14) як один з ключових показників ефективності кадрової політики підприємства.

Таблиця 2.14

Співставлення темпів росту продуктивності та оплати праці персоналу
ПрАТ «Ліктрави»

Показники	Роки		
	2021	2022	2023
Продуктивність праці, тис. грн. / ос.	1488,01	1018,69	2070,99
Темп росту продуктивності праці, %	-	68,46	203,3
Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис. грн.	240,43	262,43	311,55
Темп росту середньорічної заробітної плати 1 працівника, %	-	109,15	118,72
Співвідношення темпів росту продуктивності праці та заробітної плати	-	0,63	1,71

Відповідно до даних табл. 2.14 відмітимо, що у 2022 році співвідношення було набагато нижче за 1, що свідчить про неефективність мотивуючої функції заробітної плати. Проте вже у 2023 році ситуація суттєво покращилася, та зазначене співвідношення становило 1,71. Значне перевищення зазначеного показника відносно 1 потребує додаткового аналізу стосовно рівня раціональності використання трудових ресурсів та справедливості оплати праці.

Узагальнюючи вищезазначене, маємо зауважити, що система управління персоналом ПрАТ «Ліктрави» складається з двох підсистем, а саме керуючої (суб'єкти управління) та керованої (об'єкт управління). До ключових суб'єктів управління персоналом відносяться директор ПрАТ «Ліктрави», відділ кадрів та функціональні керівники, бухгалтерія, економічний відділ та відділ охорони праці. У структурі персоналу, який є об'єктом управління, переважають

робітники (найбільша питома вага 64,02 % у 2023 р.), що пояснюється специфікою діяльності досліджуваного підприємства. Загалом середньооблікова чисельність працівників знизилася на 34 особи або на 15,25 % внаслідок негативного впливу повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України (виїзд працівників за кордон, мобілізація). Протягом усього досліджуваного періоду у структурі персоналу підприємства 90 або навіть більше відсотків займають висококваліфіковані та кваліфіковані працівники, що свідчить про високий рівень розвитку трудового потенціалу підприємства. В цілому, спостерігається достатній рівень стабільності персоналу ПрАТ «Ліктрави». Фонд оплати праці в цілому зріс на 5268 тис. грн. або на 9,8 %, що обумовлено як збільшенням соціальних гарантій щодо мінімальної заробітної плати, так і підвищенням рівня заробітної плати в цілому по підприємству, причому найбільша питома вага у його структурі припадає на основну заробітну плату. Щодо показників ефективності формування фонду оплати праці, то спостерігаються неоднозначні тенденції, зокрема, зростання зарплатовіддачі та зниження рентабельності фонду оплати праці. Співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та заробітної плати становило 1,71 у 2023 році, що свідчить про високий рівень реалізації мотивуючої функції оплати праці.

Висновки до розділу 2

Узагальнюючи результати дослідження стану фінансово-економічної діяльності та системи управління персоналом ПрАТ «Ліктрави» можемо зробити наступні висновки.

ПрАТ «Ліктрави» є потужним підприємством Житомирського регіону, що спеціалізується на виготовленні продукції із рослинної сировини. Основними видами продукції підприємства є лікарські трави та збори, фітозбори, настоянки, чаї, гігієнічні та косметичні засоби, фітоліки. Завдяки акценту на забезпеченні якості продукції та виробничих процесів, підприємство сформувало репутацію якісного та надійного виробника, що обумовлює стабільний споживчий попит на

продукцію ПрАТ «Ліктрави». Підприємству притаманна лінійно-функціональна організаційна структура управління, що обумовлено специфікою його діяльності.

ПрАТ «Ліктрави» характеризується наявністю як позитивних, так і негативних тенденцій. Зокрема, спостерігається зростання доходності підприємства, ефективності використання ресурсів та рівня ліквідності. Водночас, вагоме зростання витрат призвело до суттєвого зниження показників рентабельності. ПрАТ «Ліктрави» є фінансово стійким підприємством, що підтверджується відповідними показниками фінансового стану.

Система управління персоналом ПрАТ «Ліктрави» складається з двох підсистем, а саме керуючої (суб'єкти управління) та керованої (об'єкт управління). До ключових суб'єктів управління персоналом відносяться директор ПрАТ «Ліктрави», відділ кадрів та функціональні керівники, бухгалтерія, економічний відділ та відділ охорони праці. У структурі персоналу, який є об'єктом управління, переважають робітники (найбільша питома вага 64,02 % у 2023 р.), що пояснюється специфікою діяльності досліджуваного підприємства. Загалом середньооблікова чисельність працівників знизилася на 34 особи або на 15,25 % внаслідок негативного впливу повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України (виїзд працівників за кордон, мобілізація). Протягом усього досліджуваного періоду у структурі персоналу підприємства 90 або навіть більше відсотків займають висококваліфіковані та кваліфіковані працівники, що свідчить про високий рівень розвитку трудового потенціалу підприємства. В цілому, спостерігається достатній рівень стабільності персоналу ПрАТ «Ліктрави». Фонд оплати праці в цілому зріс на 5268 тис. грн. або на 9,8 %, що обумовлено як збільшенням соціальних гарантій щодо мінімальної заробітної плати, так і підвищенням рівня заробітної плати в цілому по підприємству, причому найбільша питома вага у його структурі припадає на основну заробітну плату. Щодо показників ефективності формування фонду оплати праці, то спостерігаються неоднозначні тенденції, зокрема, зростання зарплатовіддачі та зниження рентабельності фонду оплати праці.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «ЛІКТРАВИ»

3.1. Організаційно-економічні засади удосконалення системи управління персоналом ПраТ «Ліктрави»

Отже, персонал підприємства виступає одним з найбільш важливих його ресурсів, який визначає перспективи розвитку та можливості забезпечення ефективності діяльності. Водночас, за результатами проведено аналізу системи управління персоналом ПраТ «Ліктрави» було виявлено ряд недоліків, які потребують розробки відповідних заходів щодо удосконалення (рис. 3.1).

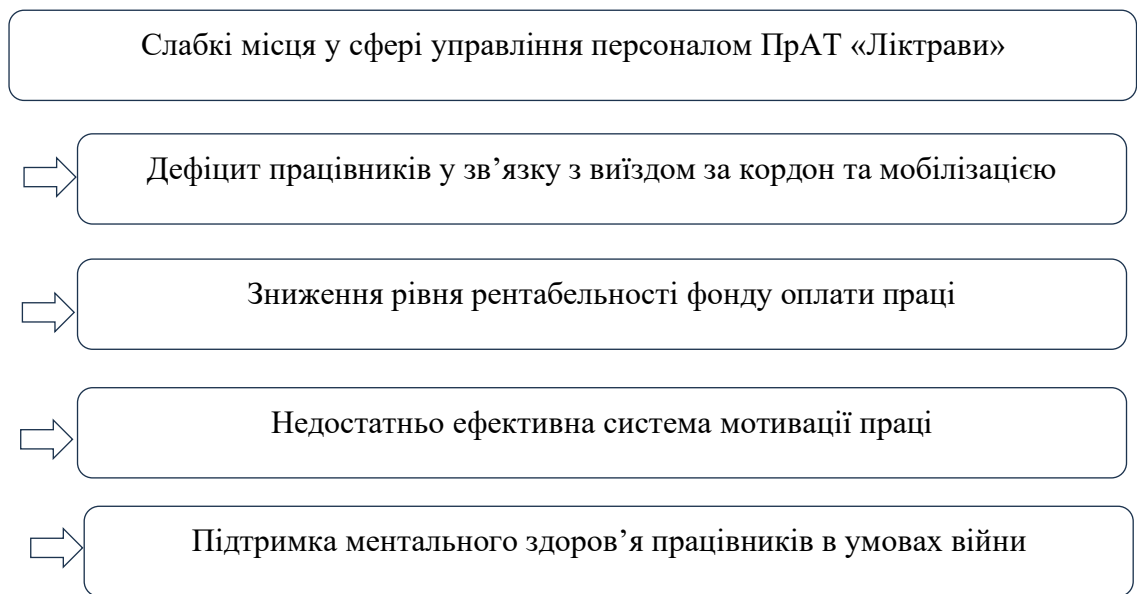


Рис. 3.1. Проблемні аспекти у сфері управління персоналом
ПраТ «Ліктрави»

Отже, виявлення зазначених проблем вимагає розробки відповідних заходів щодо удосконалення системи управління персоналом досліджуваного підприємства.

На підставі узагальнення здобутків вітчизняної науки та практики у сфері управління персоналом, а також проведеного дослідження вважаємо за можливе запропонувати комплекс заходів, спрямованих на удосконалення системи

управління персоналом ПрАТ «Ліктрави» (рис. 3.2).

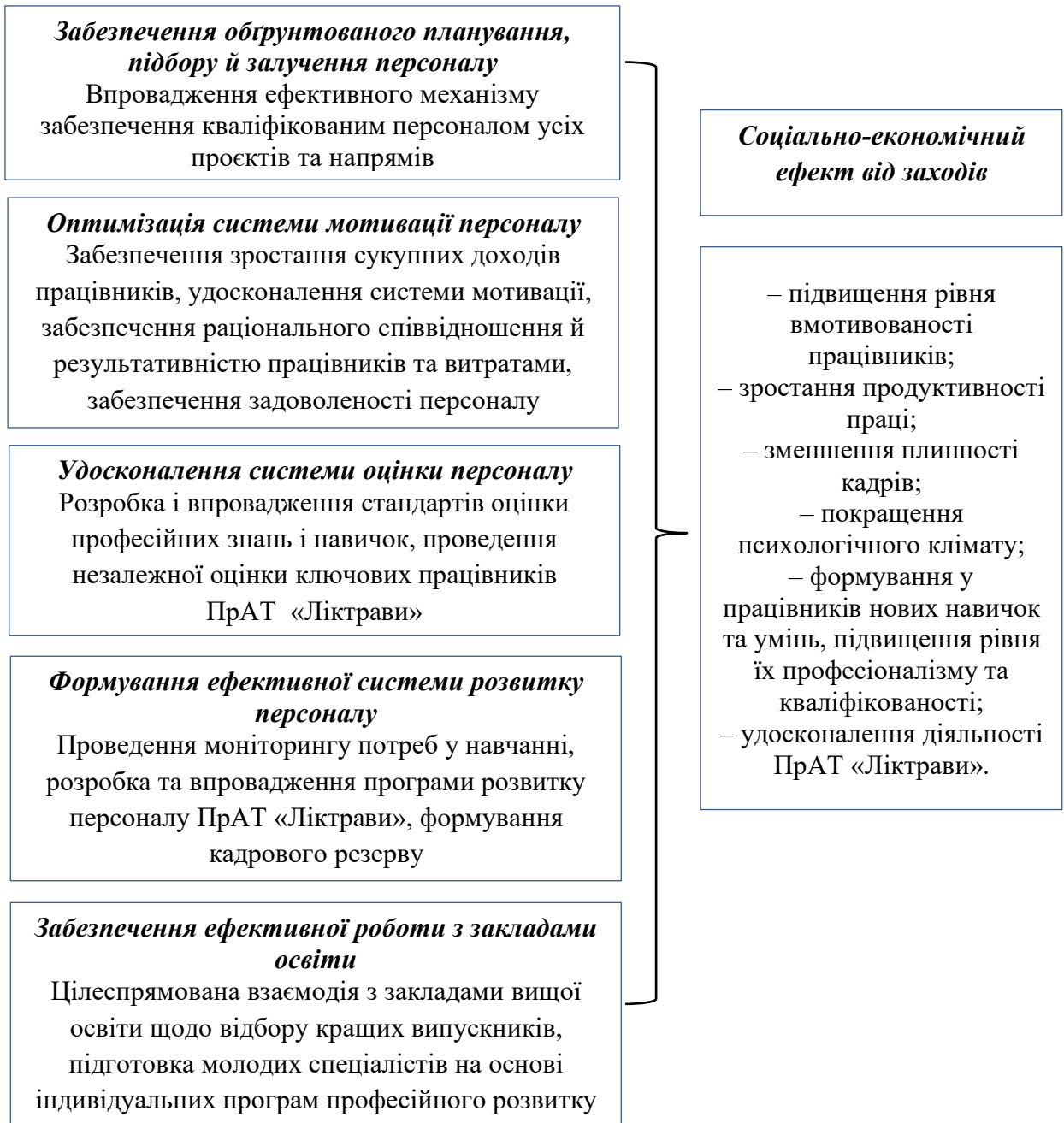


Рис. 3.2. Напрями удосконалення системи управління персоналом
ПрАТ «Ліктрави»

На сьогодні є три основні принципи ефективної системи управління підприємством:

- ефективний підбір нових кадрів;
- розвиток та навчання персоналу;
- мотивація персоналу.

Щодо ефективного підбору нових кадрів, то зазначений напрям є дещо

складним у реалізації внаслідок воєнного стану в Україні. Водночас, укомплектація ПрАТ «Ліктрави» необхідними працівниками може здійснюватися у наступних напрямках:

1. Активна взаємодія із закладами вищої освіти, що забезпечують підготовку фахівців відповідного спрямування, в тому числі через механізм дуальної освіти. Дуальна форма здобуття освіти – це спосіб навчання, за яким теоретичний матеріал опановується в закладі з викладачем, а практичне навчання проходить на виробництві. Такий підхід суттєво відрізняється від «практичних відпрацювань», оскільки в його основі не тільки закріплення теорії на практиці, а саме навчання в умовах виробництва [17].

Дуальна освіта надає наступні переваги для підприємства:

- можливість підготувати для себе кадри точно «під замовлення»;
- можливість відібрати найкращих випускників закладів освіти;
- покращення іміджу підприємства [35, с. 62].

2. Розгляд можливостей залучення фахівців на засадах аутсорсингу. У випадку нестачі власного персоналу, однією з ключових можливостей по реалізації необхідних бізнес-процесів є аутсорсинг.

Під аутсорсингом слід розглядати стратегію управління, за якою підприємство делегує певну частину бізнес-функцій сторонній фірмі або окремому спеціалісту шляхом укладення договору про співпрацю. Для ПрАТ «Ліктрави» аутсорсинг може бути корисним для покращення ефективності виробничих процесів, зниження витрат на управління, що є особливо актуальним, та підвищення якості продукції.

Проаналізуємо основні напрями використання аутсорсингу у діяльності ПрАТ «Ліктрави» [60, с. 88]:

а) Виробництво. ПрАТ «Ліктрави» може використовувати послуги зовнішніх виробників для виготовлення деяких складових асортименту продукції або для вирішення проблем зі збільшенням обсягів виробництва за обмеженими можливостями щодо розширення діяльності, пов'язаних із закупівлею обладнання, оренди нових приміщень, збільшення штату працівників

тощо.

б) Логістика. Аутсорсинг логістичних послуг може допомогти зменшити витрати на транспортування товарів, які виробляє ПрАТ «Ліктрави», від складів до пунктів продажу або до клієнтів, управління ланцюгом постачання, а також управління процесами повернення товарів покупцями й отриманих коштів постачальниками, складське управління, наприклад, ведення обліку запасів на складах, підтримку необхідного їх рівня та здійснення замовлень за необхідністю тощо.

в) Маркетинг. Зовнішні фахівці з маркетингу можуть допомогти ПрАТ «Ліктрави» розробити та впровадити ефективні маркетингові стратегії для завоювання ринків збуту, збільшення продажів і залучення нових клієнтів, включаючи розробку та виконання рекламних кампаній, зокрема реклами в інтернеті, на радіо та телебаченні, забезпечення просування бренду та підтримки продажів [60, с. 88-89].

г) Бухгалтерія та фінанси. Аутсорсинг бухгалтерських і фінансових послуг, у свою чергу, може допомогти ПрАТ «Ліктрави» знизити витрати на управління та оподаткування.

д) ІТ-послуги. До 2002 р. вважалося, що послуги аутсорсингу пов'язані в більшості саме з ІТ-сферою. Так, сторонні спеціалісти з ІТ можуть допомогти ПрАТ «Ліктрави» у підтримці та розвитку комп'ютерної інфраструктури, програмного забезпечення та інших технологічних систем. Найчастіше ІТ-послуги пов'язані з виконанням якогось окремого проєкту, що робить неефективним створення цілого департаменту інформаційних технологій з виплатою фіксованої заробітної плати штатним працівникам [60, с. 89].

е) Інспекція та контроль якості. Аутсорсинг послуг інспекції та контролю якості може також бути корисним для ПрАТ «Ліктрави», оскільки воно має високі вимоги до якості й безпеки своєї продукції. Відповідно, аутсорсингова компанія забезпечить надання послуг високої якості, вчасне виконання поставленого завдання, нейтральність та об'єктивність у прийнятті рішень, адже сторонні спеціалісти мають неупереджену позицію та можуть забезпечити

об'єктивний контроль якості продукції. Окрім того, сторонні спеціалісти покликані забезпечити відповідність продукції вимогам стандартів якості та безпеки [60, с. 89].

3. Перегляд системи оплати праці для формування конкурентоспроможних пропозицій на ринку праці. Варто зауважити, що на сьогодні ПрАТ «Ліктрави» пропонує конкурентну в умовах житомирського ринку праці заробітну плату, проте для того, щоб «переманити» фахівців з інших підприємств, варто сформувати конкурентну позицію як роботодавця.

Наступним напрямом є удосконалення системи мотивації ПрАТ «Ліктрави».

Мотивація персоналу повинна включати у себе стратегії, що пов'язані між собою, політику, процеси та процедури здійснення винагороди працівників компанії. Величина винагороди визначається внеском працівника у досягнення певних результатів компанії, також його вміннями і компетенцією, разом з цим беруться до уваги посада, на якій працює співробітник та вартість цієї посади на ринку [73, с. 45-46].

Під час формування системи мотивації персоналу потрібно:

- підвищити зацікавленість персоналу у особистих результатах;
- узгодити з персоналом способи досягнення цілей компанії і завдань через підвищення індивідуальних здібностей кожного з працівників;
- надати можливість для покращення рівня професіоналізму та зростання результативності праці працівників;
- підтримувати новаторські ідеї та дії працівників.

У системі мотивації працівників повинні обов'язково бути чотири елементи:

- надання компанією ресурсів для роботи (робоче місце, повний соціальний пакет, страховка, заробітна плата та інше);
- розуміння керівництвом всіх аспектів роботи своїх підлеглих;
- наявність певних орієнтирів, на які буде направлена робота працівників;
- вміле використання системи покарань, яка не буде негативно впливати на мотивацію працівників, а, навпаки, підвищувати її [73, с. 46].

Ефективна система мотивації працівників допоможе ПрАТ «Ліктрави»

досягти своїх найголовніших цілей та зайняти провідне місце у галузі. Щоб завжди підтримувати відповідний рівень ефективності системи управління персоналом потрібно, щоб компанія ПрАТ «Ліктрави» використовувала декілька інноваційних прийомів:

- потрібно систематично проводити перевірку вже існуючої системи управління персоналом, щоб система відповідала цілям ПрАТ «Ліктрави»;
- залучати працівників з різних структурних підрозділів до розробки та періодичного перегляду стратегічних цілей компанії та постійно інформувати працівників про нові цілі компанії та їхній прогрес;
- участь вищого керівництва компанії у розробці та аналізі системи управління підприємством на постійній основі;
- за результатами роботи підприємства матеріально нагороджувати персонал за виконану роботу та за досягнення цілей, що були перед ними поставлені [73, с. 46].

Матеріальна мотивація є важливим компонентом формування зацікавленості працівників у результатах роботи, проте вимагає відповідних витрат. Водночас, можливим є застосування і методів нематеріальної мотивації працівників.

Існують такі типи нематеріальної мотивації персоналу:

- соціальна мотивація. Цей тип мотивації доцільно використовувати до працівників, які прагнуть просування за кар'єрними сходами, зайняття високих посад тощо. Працівників, налаштованих на швидке кар'єрне просування, необхідно стимулювати, даючи їм важливі доручення, залучати до управління та прийняття рішень;
- психологічна мотивація. Визначальним фактором цього типу мотивації є спілкування, соціально-психологічний клімат всередині колективу, міжособистісна комунікація. Тут важливою є атмосфера у колективі. Можливість вільно виражати свою точку зору, доносити свою думку, можливість вільної комунікації з колегами та керівництвом, а також дружні стосунки всередині робочої групи. Природно, що у колективі з доброзичливими,

приємними, дружніми відносинами працівники самореалізуються, не бояться виражати власну думку та якісно виконують свою роботу, орієнтуючись на інших;

– моральна мотивація. Така мотивація пов'язана із прагненням визнання досягнень працівників, самореалізацією, потребою у повазі не тільки з боку колег, але й з боку керівництва. Така мотивація є ефективною для працівників, які потребують визнання своєї роботи, її результатів, що виражається у вигляді усної похвали, надання різноманітних відзнак, почесних грамот, заохочень;

– організаційна мотивація. Така мотивація стосується зручності та якості робочого процесу, робочого місця та умов праці. Організаційними стимулами можуть бути технічне оснащення робочого місця (новітні комп'ютери і різна оргтехніка, нове обладнання, яке спрощує та полегшує процес трудової діяльності), виділення спеціального приміщення для відпочинку та проведення вільного часу, забезпечення транспорту до робочого місця і додому, харчування на території підприємства [73, с. 46].

Важливим напрямом як мотивації, так і збереження ментального здоров'я працівників в умовах стресу та війни є впровадження технологій well-being.

Головне завдання технологій well-being полягає у підвищенні рівня комфорту і благополуччя співробітників під час виконання ними професійних обов'язків. Ефективність застосування технологій well-being досягається завдяки таким факторам [31, с. 23]:

- самостійний вибір працівником методів виконання робочих завдань;
- використання цифрових платформ для організації колективної діяльності;
- наявність швидкісного інтернету вдома у віддаленого співробітника;
- самостійне складання працівником зручного йому графіка роботи і можливість віддаленого відстеження його дотримання HR-адаптером;
- надання допомоги з облаштування робочого місця вдома;
- надання корпоративних пільг та додаткових преференцій для працівників;
- навчання нових співробітників, підвищення рівня професійних компетенцій вже діючих працівників за рахунок підприємства (оплачувані

фахові курси, практики, стажування, відвідування майтер-класів тощо).

Well-being технологія стала популярною в умовах пандемії, коли багатьом фахівцям довелося перейти на віддалену роботу. Щоб правильно проводити паралель між особистим життям і професійною діяльністю, працівникові потрібно забезпечити оптимальні умови праці, в яких усі сили й увагу він би спрямовував на бізнес-проекти з розвитку підприємства, на якому працює [31, с. 23].

Крім того, важливим є врахування психологічного аспекту управління персоналом в умовах війни. Основними способами стимулювання персоналу під час війни можуть бути:

1. Підтримка та співчуття. Важливо, щоб керівництво показувало свою підтримку та співчуття персоналу в цей важкий період. Це може знадобитися, щоб відчутти їхню приналежність до команди та підтримку один одного.

2. Матеріальні стимули. Важливо, щоб керівництво забезпечувало своїх працівників необхідними матеріальними ресурсами та інструментами для ефективної роботи. Це може включати забезпечення безпеки та захисту від небезпек, а також достатньої зарплати та інших благ.

3. Навчання та розвиток. Під час війни, працівники можуть потребувати нових знань та навичок для ефективної роботи. Тому важливо забезпечити навчання та розвиток працівників, щоб вони були готові до різних викликів та виконання своїх обов'язків.

4. Співпраця та комунікація. Важливо, щоб керівництво створювало умови для співпраці та комунікації між працівниками. Це може допомогти забезпечити ефективну координацію та розв'язання проблем в реальному часі [68].

Отже, основними проблемами у сфері управління персоналом ПрАТ «Ліктрави» є нестача персоналу, зниження рівня рентабельності фонду оплати праці, недостатньо ефективна система мотивації праці, підтримка ментального здоров'я працівників в умовах війни. Основними напрямками удосконалення, у свою чергу, є забезпечення підприємства персоналом належного кількісного та якісного складу (взаємодія з закладами вищої освіти, в т.ч. через впровадження

дуальної форми освіти, використання аутсорсингу, формування конкурентної позиції ПрАТ «Ліктрави» як роботодавця на ринку праці); удосконалення системи мотивації (поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації, well-being технологій); впровадження заходів щодо підтримки працівників в умовах війни. Комплексний підхід до реалізації зазначених засобів надасть можливість удосконалити систему управління персоналом ПрАТ «Ліктрави».

3.2. Цифровізація як інструмент удосконалення управління персоналом ПрАТ «Ліктрави»

Одним з пріоритетних напрямів у сфері удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Ліктрави» є активна цифровізація. Цифровізація за рахунок впровадження ІТ у бізнес-процеси підприємства в цілому та у процеси управління персоналом зокрема здатна надати вагомі переваги для ПрАТ «Ліктрави» у контексті підвищення ефективності, оптимізації витрат та подолання наслідків дефіциту кадрів.

На сьогодні цифровізація процесів управління персоналом є одним з ключових та пріоритетних напрямів впровадження діджитал-технологій у діяльність будь-якого підприємства. Впровадження цифрових технологій в управління персоналом надає наступні можливості:

1. Для підприємства:

- економія витрат;
- підвищення оперативності роботи;
- вищий рівень мотивації співробітників.

2. Для працівників:

- високий рівень мобільності;
- заощадження особистого часу;
- підвищення рівня інклюзивності;
- вищий рівень зацікавленості у роботі [42].

Ключові можливості щодо використання цифрових технологій в управлінні

персоналом відображено на рис. 3.3.

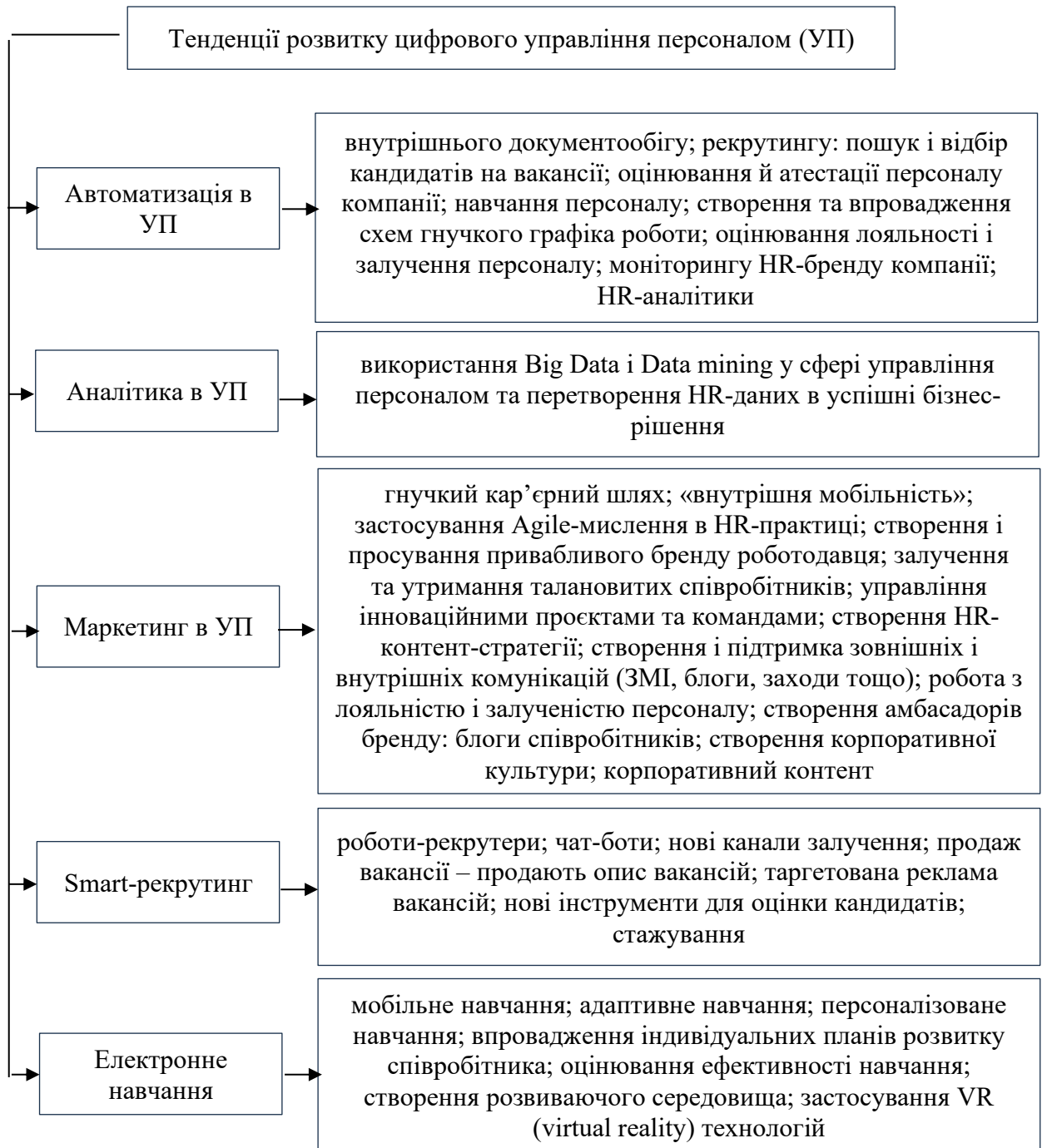


Рис. 3.3. Можливості цифровізації в управлінні персоналом [9, с. 113]

Digital HR-технології активно використовуються в багатьох сферах. Проте, якщо одні компанії повністю переглядають діючу систему, іншим вдається впровадити тільки окремі технології та інструменти. Можна виділити п'ять основних принципів впровадження сучасних технологій Digital HR в компанію [9, с. 115]:

1. Централізація Ultimate centralization – максимальна централізація.

Компанії виграють за рахунок централізації людей, знань і технологій в одному місці. Розподілені знання не дають потрібного ефекту, оскільки важлива критична маса фахівців, що працюють над ключовими напрямками або проєктами. Централізація дозволяє мінімізувати кількість взаємодій і ітерацій. Зв'язок з реальністю підтримується на високому рівні за рахунок того, що впроваджується автоматизація, інструментарій та виконується аналітика.

2. Автоматизація *Ultimate automation* – максимальна автоматизація. У Digital-компаніях те, що виходить автоматизувати, – автоматизується, переводиться в новий формат, щоб відмовитися від ручної праці, яка призводить до помилок.

3. Легка та фіксована організація *Ultimate lean and flat organization* – максимальна легкість і фіксована організація. Це скорочує спотворення сигналу між рівнями, дозволяє зменшити кількість ітерацій та витрат, що є особливо важливим для організацій, які надають умовно безкоштовні послуги. Однак такі компанії не завжди можуть впроваджувати технології Digital HR, оскільки вони не закладені в бюджет.

4. Концентрація *Ultimate concentration* – максимальна концентрація. Digital-компанії концентруються на невеликому наборі послуг, але намагаються надавати їх якісно і швидко, адже ресурси зосереджені уздовж обмеженого набору напрямів. Якщо напрямів кілька, над кожним працює сфокусована команда.

5. Простота *Ultimate simplicity* – максимальна простота Digital HR. Все повинно бути просто для клієнта, всередині організації, при взаємовідносинах з постачальниками і партнерами. Простота в усьому допомагає знизити навантаження на всю систему. Digital-організації працюють над змістом, а не тільки над зовнішнім виглядом [9, с. 115].

До переліку можливостей Digital для підвищення ефективності в управлінні людськими ресурсами відносять: зниження трудомісткості HR-функцій; прискорення прийняття управлінських і кадрових рішень; підвищення якості аналітичних даних; можливість прогнозування на поточний і стратегічний

періоди; охоплення співробітників, які перебувають у будь-якій точці світу; доступ до найсучасніших технологічних рішень та можливості планування особистого розвитку [9, с. 115].

Одним з перспективних напрямів діджиталізації в управлінні персоналом є використання штучного інтелекту (ШІ).

Підбір персоналу – це одна зі сфер, де ШІ може бути корисним: його можна використовувати для спрощення пошуку кандидатів, перегляду та керування заявками, а також для визначення профілів, які відповідають критеріям відбору на певну посаду. Штучний інтелект із різними інструментами допоможе ефективніше прогнозувати, наскільки успішним буде майбутній кандидат у компанії.

На сьогодні вже існують системи керування додатками, які можуть частково автоматизувати відбір, відфільтровуючи заявки без ключових слів, що мають відношення до посади, ШІ обіцяє, що нові функції систем зможуть шукати та рекламувати вакансії для нових груп кандидатів (виконуючи роботу без залучення консультантів, що для фірми буде значно дешевше та у масштабах виконаної роботи значно ефективніше), також можлива подальша автоматизація ранніх етапів відбору за допомогою комбінацій найскладнішого алгоритмічного аналізу резюме та заявок, тестування претендентів та співбесіди з роботами, які відбирають кандидатів із відповідними рисами та навичками, що відповідають вимогам провідних співробітників бізнесу [69]. Надалі, чат-боти можуть проводити розмови з кандидатом у формі попередньо записаних запитань, збираючи інформацію про навички, навчання та попередні контракти. Призначення цих ботів – заміна взаємодії першого рівня між менеджером з персоналу або співробітниками та кандидатами. Це звільняє час, для вирішення більш глобальних проблем та ефективної реакції на важливі питання [69].

Отже, використання ШІ означатиме, що організації зможуть набирати та високоефективно відбирати з більшої кількості груп кандидатів без упередження щодо прийняття рішень відбору через примхи рекрутера (наприклад, освіта) та упередження (стать, вік та етнічна приналежність), які не мають відношення до

виконання роботи [69, с. 78].

Використання цифрових інструментів об'єктивно обумовлює зміну функцій управління персоналом (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Трансформація функцій управління персоналом з використанням
цифрових технологій [19]**

Функції управління персоналом	Цифрові технології
Стратегічне і кадрове планування; HR-брендинг	Платформа HR-бренду; HR-аналітика; Прогнозуюча HR-аналітика; HR BigData (великі дані).
Підбір і відбір персоналу; Маркетинг персоналу; Адаптація персоналу	E-Staff Recruiter (автоматизація підбору персоналу); ATS (система управління кандидатами); Соціальний рекрутинг; Онлайн оцінка; Блокчейн; Платформи відбору кандидатів; Чат-боти; Штучний інтелект; Відео інтерв'ю (VCV).
Управління талантами; Навчання персоналу; Управління кар'єрою персоналу; Розвиток творчої та інтелектуальної діяльності персоналу Управління персоналом; Корпоративна культура	TMS (системи управління талантами); LMS (системи управління електронним навчанням); Machine Learning (машинне навчання); Гейміфікація; Віртуальні заняття; Мобільне навчання; Дрони
Мотивація і стимули; Індивідуальне управління ефективністю; Зайнятість персоналу; Організація праці; Управління лояльністю персоналу	DW (віртуальне робоче місце); PM (управління результативністю); Платформи для роботи з віддаленими співробітниками, співробітниками з частковою зайнятістю і фрілансерами
Управління персоналом	HRM (управління персоналом); SAP ERP HCM; HR-аналітика, HR BigData; CHIP (когнітивний інтерфейс особистості)

Отже, використання цифрових інструментів у сфері управління персоналом дає широкі можливості до удосконалення відповідних процесів.

Для ПрАТ «Ліктрави» ми пропонуємо впровадження HRM-системи.

HRM-система (Human Resource Management – управління людським ресурсом) – автоматизована комплексна система управління персоналом, як обов'язковий атрибут сучасного підприємства давно широко впроваджуються на українських підприємствах. Однак обсягу та якості використовуваної кадрової інформації недостатньо для прийняття оптимальних управлінських рішень. По-перше, кадрова інформація не є повною, на відміну від інших галузей (фінанси,

виробництво, логістика тощо). По-друге, дані про персонал не акумулюються в прийнятному вигляді – ні за термінами накопичення, ні за структурою. По-третє, слабо ведеться аналітична обробка даних. Як наслідок цього, уявлення про діяльність персоналу базуються на очевидних фактах або простих лінійних залежностях [58].

Інформаційна система підтримки управління персоналом є частиною корпоративної інформаційної системи та має бути органічно вписана в єдину бізнес-модель компанії. Ця ж обставина вимагає і забезпечення уніфікації інформації, тобто поєднання системи підтримки управління персоналом з ERP, CRM та іншими системами, з корпоративним порталом та іншими компонентами корпоративної інформаційної системи. Серед цілей, які досягаються за допомогою HRM-систем, варто виділити:

1. Структурування всіх облікових і розрахункових процесів, пов'язаних з персоналом. Це завдання зводиться до усунення подвійного введення даних, об'єднання їх в єдину базу даних з можливістю повного аналізу і генерації звітності, своєчасного та коректного розрахунку і нарахування заробітної плати, податкових відрахувань. Ефект від вирішення таких завдань очевидний, але його можна досягти і за допомогою звичайних систем автоматизації кадрового обліку і розрахунку зарплати.

2. Усунення і мінімізація негативних наслідків, пов'язаних зі звільненням співробітників. Значущість вирішення цього завдання не завжди адекватно оцінюється вітчизняними менеджерами вищої ланки. Очевидно, що підприємства мають великі збитки, пов'язані із заміною втраченого співробітника. Враховуючи те, що, за деякими оцінками, витрати, пов'язані з персоналом, складають 36 % доходів великих підприємств, плинність кадрів виявляється серйозною проблемою, яка може істотно погіршити показники загальної ефективності організації. Ключовими властивостями HRM-систем у сучасному бізнесі стають: здатність зберігати великі об'єми даних, зокрема у вигляді розподілених баз даних; оперативно обробляти ці дані за складними алгоритмами; легко змінювати вказані алгоритми при зміні законодавства;

підтримувати всі нормативні вимоги до вихідних документів; легко змінювати форми документів при зміні законодавства; підтримувати різні організаційні структури. Впровадження HR-системи дозволяє вести кадрову документацію і підтримувати документообіг в електронному вигляді, що мінімізує ручне введення даних, виключає дублювання облікових записів співробітників, забезпечує їх блокування для звільненого персоналу, а також дає можливість оперативно виконувати розрахунок зарплати і всіх зв'язаних нарахувань і утримань; актуальність завдань управління людським капіталом [58].

Отже, цифровізація є перспективним напрямом удосконалення системи управління персоналом. Впровадження цифрових технологій дає можливість оптимізувати витрати, забезпечити оперативність роботи, підвищити рівень мотивації співробітників. Цифрові інструменти забезпечують широкий спектр можливостей в управлінні персоналом: автоматизацію бізнес-процесів, аналітику даних, маркетинг в управлінні персоналом, smart-рекрутинг, електронне навчання тощо. Для ПрАТ «Ліктрави» одним з найбільш пріоритетних напрямів є впровадження HRM-системи (Human Resource Management – управління людським ресурсом) – автоматизованої комплексної системи управління персоналом.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Отже, як було визначено у попередньому підрозділі роботи, одним з перспективних напрямів удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Ліктрави» є впровадження HRM-системи. На підставі вивчення наявних пропозицій, вважаємо за доцільне імплементувати вітчизняний ІТ-продукт HURMA. Зазначене програмне рішення пропонує наступні можливості:

- автоматизація HR-процесів (автоматичне нарахування відпускних, лікарняних, облік часу, розрахунки заробітної плати, створення ланцюжків завдань, HR-календар тощо);
- система для рекрутингу (інтеграція з основними порталами для пошуку

роботи, Kanban-дошка та воронка рекрутингу, єдина база кандидатів та вакансій, пошук резюме тощо);

- система постановки цілей (визначення цілей для всієї компанії чи команди, відслідковування поточних результатів, зручний інструмент для делегування) [46];

- опитування співробітників (створення опитувань у конструкторі, автозапуск опитувань за розкладом та регулярні опитування, автоматичне відправлення повідомлень та нагадувань, анонімні та неанонімні опитування, створення шаблонів тощо);

- наскрізна аналітика (ефективність каналів рекрутингу, тривалість роботи над вакансією, ефективність рекрутингу, гендерна статистика, плинність кадрів тощо);

- база знань (зберігання усіх даних в одному місці, редагування інформації в базі, зручний сервіс для зберігання документації, кастомізований дизайн тощо);

- система управління ІТ-активами (швидка інвентаризація ІТ-інфраструктури, відстеження обладнання та підписок, доступ до сканів чи фотографій документів і договорів);

- інтеграція з месенджерами та інші можливості [46].

Вартість впровадження HURMA для підприємства з чисельністю працівників до 200 осіб та з рекрутерами (працівниками відділу кадрів) становить 7700 доларів (за курсом станом на 21.11.2024 р. орієнтовно 318 тис. грн.). Зазначена сума не є критичною для ПрАТ «Ліктрави», водночас, впровадження HRM-системи призведе до вагомих позитивних результатів, що вплинуть на ряд показників діяльності підприємства.

Для оцінки прогностичного ефекту від впровадження HRM-системи HURMA на діяльність ПрАТ «Ліктрави» було сформовано фокус-групу, до складу якої увійшли заступник директора з юридичних питань, працівники кадрового відділу та керівники ключових структурних підрозділів підприємства. За результатами зустрічей фокус-групи було визначено основні напрями формування позитивного ефекту від впровадження системи, які узагальнено у

табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Прогнозні показники ефекту від впровадження HRM-системи HURMA у діяльність ПрАТ «Ліктрави»

Напрямок	Прогнозна оцінка впливу
Скорочення простоїв виробництва внаслідок прискорення процесів пошуку та набору працівників	320 людино-годин
Зниження витрат на набір, відбір та оцінювання персоналу	25 %
Зниження витрат на навчання працівників внаслідок скорочення рівня плинності персоналу	10 %
Зниження витрат на залучення кадрових агентств до заповнення вакансій	35 %

Визначимо вартісне вираження прогнозного ефекту за даними підприємства.

1. Ефект від скорочення простоїв:

Для визначення ефекту від скорочення простоїв виробництва в першу чергу необхідно визначити середньогодинний виробіток, що припадає на 1 робітника. Розрахунок будемо проводити за даними 2023 р.

Чистий дохід підприємства становив 391417 тис. грн. у 2023 р., при цьому чисельність робітників складала 121 особа. Підприємство працювало 260 робочих днів у 2023 р., тривалість робочої зміни складає 8 год., ефективний робочий час – 7,5 год.

Таким чином, загальний фонд ефективного робочого часу робітників у 2023 р. становив:

$$\text{ФРЧ}_{\text{еф}} = 260 \cdot 7,5 \cdot 121 = 235950 \text{ год.}$$

Виробіток в розрахунку на 1 людино-годину становить:

$$\text{Вир. на 1 люд.-год.} = 391417 \text{ тис. грн.} / 235950 \text{ год.} = 1,66 \text{ тис. грн.} / \text{год.}$$

$$\text{Ефект від скорочення простоїв} = 1,66 \cdot 320 = 531,2 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, додатковий дохід, який прогнозно можна отримати від скорочення простоїв внаслідок прискорення процесів пошуку та набору працівників становить 531,2 тис. грн.

2. Ефект від зниження витрат на набір, відбір та оцінювання персоналу:

У 2023 р. відповідні витрат за даними управлінської звітності відділу кадрів становили 185 тис. грн. Відповідно до прогнозних оцінок скорочення даної статті витрат становить:

Ефект від зниження витрат на набір = $185 \cdot 0,25 = 46,25$ тис. грн.

3. Ефект від зниження витрат на навчання працівників внаслідок скорочення рівня плинності персоналу:

Витрати ПрАТ «Ліктрави» на навчання нових працівників у 2023 році становили 280 тис. грн. Таким чином, прогнозний ефект становить:

$280,0 \cdot 0,1 = 28$ тис. грн.

4. Ефект від зниження витрат на залучення кадрових агентств до заповнення вакансій:

У 2023 р. залучення кадрових агентств до формування персоналу ПрАТ «Ліктрави» обумовило додаткові витрати у розмірі 360 тис. грн. Таким чином, прогнозний ефект становитиме:

$360 \cdot 0,35 = 126$ тис. грн.

Отже, узагальнюючи напрями формування позитивного ефекту від впровадження HRM-системи HURMA у діяльність ПрАТ «Ліктрави», можемо визначити загальний ефект:

$531,2 + 43,25 + 28 + 126 = 728,45$ тис. грн.

Ефект = $728,45 - 318 = 410,45$ тис. грн.

Тобто одержаний ефект перевищує витрати, пов'язані з імплементацією HRM-системи HURMA у діяльність ПрАТ «Ліктрави», на 410,45 тис. грн. Зрозуміло, що такий ефект не є критичним, враховуючи масштаби діяльності ПрАТ «Ліктрави», проте у контексті зростання витратомісткості діяльності, скорочення витрат на управління персоналом позитивно вплине на формування показників ефективності діяльності підприємства в цілому.

Водночас, для забезпечення обґрунтованості оцінки вважаємо за доцільне оцінити ефективність такого проєкту з інвестиційної точки зору. Враховуючи, що тривалість реалізації даного проєкту є меншою за рік, можливим є використання облікових показників оцінки.

Показники, засновані на облікових оцінках, включають:

Період окупності (Payback period) – відображає час, за який доходи, одержані від реалізації проекту, перекриють витрати. Визначається за формулою:

$$PP (PBP) = \frac{I}{\overline{ACF}}, \quad (3.1)$$

де PP (PBP) – період окупності, I – обсяг інвестицій, $\overline{ACF}$ – щорічний грошовий потік (annual cash flow) [43, с. 275].

Для досліджуваного проекту цифровізації системи управління персоналом ПрАТ «Ліктрави» зазначений показник становить:

$$PP (PBP) = \frac{318000}{728450} = 0,44 \text{ року}$$

Тобто окупність коштів, вкладених у проект цифровізації, складе 0,44 року або 161 день. В цілому, можемо говорити про швидке повернення інвестицій у даному проекті.

Коефіцієнт ефективності інвестицій (ARR – Accounting rate of return) – показник, що відображає середню норму рентабельності вкладених інвестицій. Визначається за формулою:

$$ARR = \frac{\overline{ACF}}{I}, \quad (3.2)$$

де $\overline{ACF}$ – середньорічний обсяг прибутку (середньорічний грошовий потік); I – обсяг інвестицій [43, с. 275].

Для досліджуваного проекту коефіцієнт ефективності інвестицій становить:

$$ARR = \frac{728450}{318000} = 2,29.$$

Тобто, з кожної гривні, вкладеної у проект цифровізації системи управління персоналом, ПрАТ «Ліктрави» отримає додатково 2,29 грн. доходу або 1,29 грн. прибутку, що свідчить про ефективність вкладення коштів у зазначений напрям.

Як і будь-який інший інвестиційний проект, пропонований проект цифровізації системи управління персоналом пов'язаний з рядом ризиків, врахування яких є необхідним для забезпечення успішності та ефективності реалізації проекту. Ключові ризики, пов'язані із реалізацією проекту, та заходи

щодо їх зниження наведені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Ризики проєкту цифровізації та заходи щодо їх зниження

Ризик	Опис	Заходи щодо зниження
1. Опір персоналу	Опір персоналу є одним з найбільш поширених видів ризику при впровадженні проєкту цифровізації системи управління персоналом з огляду на зміну підходів та методів організації роботи в першу чергу кадрового відділу	Одним з найбільш пріоритетних заходів є проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи з працівниками, формування системи матеріальних та нематеріальних стимулів для забезпечення зацікавленості працівників у реалізації проєкту
2. Недостатній рівень адаптації HRM-системи до потреб ПрАТ «Ліктрави»	Проблеми, що можуть виникати із кастомізацією продукту до потреб системи управління персоналом ПрАТ «Ліктрави»	Детальний аналіз договору про постання HRM-системи HURMA з точки зору забезпечення супроводу та підтримки програмного продукту з можливістю доопрацювання у разі виникнення проблемних питань
3. Нестача фінансування	Недостатність коштів для реалізації проєкту	Сума інвестицій є незначною з урахуванням масштабів діяльності підприємства, тому цілком може бути профінансована з використанням поточних активів підприємства. Крім того, сума грошових активів ПрАТ «Ліктрави» станом на 31.12.2023 р. перевищує 44 млн. грн., що свідчить про наявність фінансових ресурсів для реалізації проєкту.
4. Проблеми із постачанням	Проблеми, що можуть виникнути внаслідок порушення постачальником істотних умов договору	Постачальник ІТ-продукту компанія HURMA має гарну ділову репутацію, про що свідчить співпраця з багатьма українськими компаніями. Крім того, важливим є також детальний аналіз істотних умов договору із визначенням відповідальності та обов'язків обох сторін.

В цілому, можемо зробити висновок, що проєкт цифровізації системи управління персоналом ПрАТ «Ліктрави» з використанням HRM-системи

HURMA характеризується достатньо низьким рівнем ризику. Основним ризиком при цьому є опір змінам з боку персоналу, для подолання якого важливо організувати роз'яснювальну роботу.

Отже, впровадження HRM-системи HURMA у систему управління персоналом ПрАТ «Ліктрави» надасть можливість отримати позитивний ефект у вигляді скорочення витрат на набір, відбір та оцінювання персоналу, на навчання працівників внаслідок скорочення рівня плинності персоналу, на залучення кадрових агентств до заповнення вакансій. Водночас, підприємство прогнозно отримає додатковий дохід від скорочення простоїв виробництва внаслідок прискорення процесів пошуку та набору працівників. Ефект від реалізації зазначеного проєкту цифровізації системи управління складе 410,45 тис. грн., проєкт окупиться через 161 день, що свідчить про ефективність вкладення коштів у даний напрям розвитку. Важливим є також врахування ризиків, одним з яких є опір змінам з боку персоналу. Водночас, організація інформаційно-роз'яснювальної роботи серед працівників допоможе суттєво знизити даний ризик.

Висновки до розділу 3

Визначення ключових напрямів удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Ліктрави» надало можливість сформулювати наступні висновки.

Основними проблемами у сфері управління персоналом ПрАТ «Ліктрави» є нестача персоналу, зниження рівня рентабельності фонду оплати праці, недостатньо ефективна система мотивації праці, підтримка ментального здоров'я працівників в умовах війни. Основними напрямками удосконалення, у свою чергу, є забезпечення підприємства персоналом належного кількісного та якісного складу (взаємодія з закладами вищої освіти, в т.ч. через впровадження дуальної форми освіти, використання аутсорсингу, формування конкурентної позиції ПрАТ «Ліктрави» як роботодавця на ринку праці); удосконалення

системи мотивації (поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації, well-being технологій); впровадження заходів щодо підтримки працівників в умовах війни. Комплексний підхід до реалізації зазначених засобів надасть можливість удосконалити систему управління персоналом ПрАТ «Ліктрави».

Цифровізація є перспективним напрямом удосконалення системи управління персоналом. Впровадження цифрових технологій дає можливість оптимізувати витрати, забезпечити оперативність роботи, підвищити рівень мотивації співробітників. Цифрові інструменти забезпечують широкий спектр можливостей в управлінні персоналом: автоматизацію бізнес-процесів, аналітику даних, маркетинг в управлінні персоналом, smart-рекрутинг, електронне навчання тощо. Для ПрАТ «Ліктрави» одним з найбільш пріоритетних напрямів є впровадження HRM-системи (Human Resource Management – управління людським ресурсом) – автоматизованої комплексної системи управління персоналом.

Впровадження HRM-системи HURMA у систему управління персоналом ПрАТ «Ліктрави» надасть можливість отримати позитивний ефект у вигляді скорочення витрат на набір, відбір та оцінювання персоналу, на навчання працівників внаслідок скорочення рівня плинності персоналу, на залучення кадрових агентств до заповнення вакансій. Водночас, підприємство прогнозно отримає додатковий дохід від скорочення простоїв виробництва внаслідок прискорення процесів пошуку та набору працівників. Ефект від реалізації зазначеного проєкту цифровізації системи управління складе 410,45 тис. грн., проєкт окупиться через 161 день, що свідчить про ефективність вкладення коштів у даний напрям розвитку. Важливим є також врахування ризиків, одним з яких є опір змінам з боку персоналу. Водночас, організація інформаційно-роз'яснювальної роботи серед працівників допоможе суттєво знизити даний ризик.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретико-методичних засад у сфері управління персоналом ПрАТ «Ліктрави» надало можливість сформулювати наступні висновки.

1. Персонал підприємства – це сукупність працівників підприємства, що пов'язані з ним трудовими відносинами, володіють рядом характеристик, які визначають їх можливості до реалізації трудових функцій, та взаємодіють між собою у процесі досягнення стратегічних та тактичних цілей суб'єкта господарювання. Для забезпечення потреб управління персонал підприємства класифікують за різними ознаками. Однією із основних характеристик персоналу підприємства є його структура – сукупність окремих груп працівників, об'єднаних за певною ознакою (організаційною, функціональною, штатною, соціальною чи рольовою). Персонал підприємства формує конкурентні переваги, забезпечує реалізацію бізнес-процесів, визначає можливості функціонування та розвитку суб'єктів господарювання як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі.

2. Управління персоналом представляє собою процес цілеспрямованого впливу суб'єктів управління на об'єкт управління (персонал) з метою забезпечення ефективності процесів формування та використання персоналу, досягнення цілей функціонування та розвитку підприємства. Основною метою управління персоналом є забезпечення підприємства працівниками належного кількісного та якісного складу, ефективності використання їх трудових можливостей та досягнення у такий спосіб цілей суб'єкта господарювання. Досягнення мети передбачає визначення відповідних завдань управління та формування системи управління, основними компонентами якої є суб'єкти, об'єкти управління, функції, методи, принципи, технології управління персоналом.

3. Оцінка ефективності управління персоналом є важливим завданням системи менеджменту персоналу в цілому, адже формує інформаційно-аналітичне підґрунтя для прийняття управлінських рішень у даній сфері. Метою

оцінювання персоналу є отримання об'єктивних оцінок їхньої праці, в яких концентруються знання і досвід, ставлення до праці, внесок у кінцевий результат діяльності первинного трудового колективу й організації загалом. Як і будь-який інший цілеспрямований процес, оцінка ефективності управління персоналом має здійснюватися у певній послідовності та з використанням відповідного інструментарію. На сьогодні існує значна кількість підходів до визначення напрямів та показників оцінювання ефективності управління персоналом, що надає широкі аналітичні можливості для підприємств.

4. Роль персоналу та трудових відносин у діяльності суб'єктів господарювання різних рівнів визначають необхідність врегулювання відповідного виду відносин. Нормативно-правове регулювання трудових відносин сформоване як на рівні держави, так і на рівні окремих суб'єктів господарювання. Базовими нормативними актами загальнодержавного рівня є Конституція України та Кодекс законів про працю. Натомість основи врегулювання на рівні окремих суб'єктів господарювання закладаються у колективному договорі.

5. ПрАТ «Ліктрави» є потужним підприємством Житомирського регіону, що спеціалізується на виготовленні продукції із рослинної сировини. Основними видами продукції підприємства є лікарські трави та збори, фітозбори, настоянки, чаї, гігієнічні та косметичні засоби, фітоліки. Завдяки акценту на забезпеченні якості продукції та виробничих процесів, підприємство сформувало репутацію якісного та надійного виробника, що обумовлює стабільний споживчий попит на продукцію ПрАТ «Ліктрави». Підприємству притаманна лінійно-функціональна організаційна структура управління, що обумовлено специфікою його діяльності.

6. ПрАТ «Ліктрави» характеризується наявністю як позитивних, так і негативних тенденцій. Зокрема, спостерігається зростання доходності підприємства, ефективності використання ресурсів та рівня ліквідності. Водночас, вагоме зростання витрат призвело до суттєвого зниження показників

рентабельності. ПрАТ «Ліктрави» є фінансово стійким підприємством, що підтверджується відповідними показниками фінансового стану.

7. Система управління персоналом ПрАТ «Ліктрави» складається з двох підсистем, а саме керуючої (суб'єкти управління) та керованої (об'єкт управління). До ключових суб'єктів управління персоналом відносяться директор ПрАТ «Ліктрави», відділ кадрів та функціональні керівники, бухгалтерія, економічний відділ та відділ охорони праці. У структурі персоналу, який є об'єктом управління, переважають робітники (найбільша питома вага 64,02 % у 2023 р.), що пояснюється специфікою діяльності досліджуваного підприємства. Загалом середньооблікова чисельність працівників знизилася на 34 особи або на 15,25 % внаслідок негативного впливу повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України (виїзд працівників за кордон, мобілізація). Протягом усього досліджуваного періоду у структурі персоналу підприємства 90 або навіть більше відсотків займають висококваліфіковані та кваліфіковані працівники, що свідчить про високий рівень розвитку трудового потенціалу підприємства. В цілому, спостерігається достатній рівень стабільності персоналу ПрАТ «Ліктрави». Фонд оплати праці в цілому зріс на 5268 тис. грн. або на 9,8 %, що обумовлено як збільшенням соціальних гарантій щодо мінімальної заробітної плати, так і підвищенням рівня заробітної плати в цілому по підприємству, причому найбільша питома вага у його структурі припадає на основну заробітну плату. Щодо показників ефективності формування фонду оплати праці, то спостерігаються неоднозначні тенденції, зокрема, зростання зарплатовіддачі та зниження рентабельності фонду оплати праці.

8. Основними проблемами у сфері управління персоналом ПрАТ «Ліктрави» є нестача персоналу, зниження рівня рентабельності фонду оплати праці, недостатньо ефективна система мотивації праці, підтримка ментального здоров'я працівників в умовах війни. Основними напрямками удосконалення, у свою чергу, є забезпечення підприємства персоналом належного кількісного та якісного складу (взаємодія з закладами вищої освіти, в т.ч. через впровадження дуальної форми освіти, використання аутсорсингу, формування конкурентної

позиції ПрАТ «Ліктрави» як роботодавця на ринку праці); удосконалення системи мотивації (поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації, well-being технологій); впровадження заходів щодо підтримки працівників в умовах війни. Комплексний підхід до реалізації зазначених засобів надасть можливість удосконалити систему управління персоналом ПрАТ «Ліктрави».

9. Цифровізація є перспективним напрямом удосконалення системи управління персоналом. Впровадження цифрових технологій дає можливість оптимізувати витрати, забезпечити оперативність роботи, підвищити рівень мотивації співробітників. Цифрові інструменти забезпечують широкий спектр можливостей в управлінні персоналом: автоматизацію бізнес-процесів, аналітику даних, маркетинг в управлінні персоналом, smart-рекрутинг, електронне навчання тощо. Для ПрАТ «Ліктрави» одним з найбільш пріоритетних напрямів є впровадження HRM-системи (Human Resource Management – управління людським ресурсом) – автоматизованої комплексної системи управління персоналом.

10. Впровадження HRM-системи HURMA у систему управління персоналом ПрАТ «Ліктрави» надасть можливість отримати позитивний ефект у вигляді скорочення витрат на набір, відбір та оцінювання персоналу, на навчання працівників внаслідок скорочення рівня плинності персоналу, на залучення кадрових агентств до заповнення вакансій. Водночас, підприємство прогнозно отримає додатковий дохід від скорочення простоїв виробництва внаслідок прискорення процесів пошуку та набору працівників. Ефект від реалізації зазначеного проєкту цифровізації системи управління складе 410,45 тис. грн., проєкт окупиться через 161 день, що свідчить про ефективність вкладення коштів у даний напрям розвитку. Важливим є також врахування ризиків, одним з яких є опір змінам з боку персоналу. Водночас, організація інформаційно-роз'яснювальної роботи серед працівників допоможе суттєво знизити даний ризик.

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: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
3. Білоус В. І. Удосконалення та розвиток механізмів управління персоналом аграрних підприємств. *Економічний вісник університету*. 2021. Вип. 48. С. 20-27. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2021_48_4.
4. Богацька Н. М. Управління персоналом як елементом ресурсного потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8_14.
5. Болотова О. О. Методичний підхід щодо оцінки ефективності менеджменту персоналу підприємства. *Вісник ХНТУ*. 2019. № 4(71). С. 125-130.
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., Кошонько О. В., Горбатюк О. В., Глушко Т. В. Розвиток трендів використання digital-технологій в управлінні персоналом. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2023. Том 24, № 1. С. 112-120. URL: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.68.2023.284582>.

10. 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).
11. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>.
12. 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.
13. 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>.
14. Гурська І. С., Герчанівська С. В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ*. 2023. № 1(47). С. 69-77.
15. Джерелюк Ю. О., Зінов'єва І. С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Вісник ХНТУ*. 2020. № 1(72). С. 31-37.
16. Домашовець Л., Кудла Д., Горностай О. Колективні договори, їх роль та особливості їх укладання. *Охорона праці: освіта і практика. Проблеми та перспективи розвитку охорони праці: Зб. наук. праць IV Всеукраїнської науково–практичної конференції викладачів та фахівців–практиків та XIV Всеукраїнської науково-практичної конференції курсантів, студентів, аспірантів та ад'юнктів*. Львів: ЛДУ БЖД, 2024. С. 94-96.
17. Дуальна освіта / Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/osvita-2/profesiyno-tekhnichna-osvita/reforma-profesiynoi-osviti/derzhavno-privatne-partnerstvo-ta-dualna-osvita/dualna-osvita>.
18. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

19. Збрицька Т. П., Сорока О. В. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 31. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20>.
20. Зелінська Г. О., Андрусів У. Я. Глобалізаційні виклики та конкурентоспроможність персоналу підприємства. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2021. Вип. 2(110). С. 29-36.
21. Єпіфанова І. Ю., Панкова В. Д., Ткачук Л. М. Стратегічне управління ризиками в системі управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. С. 12-15.
22. Кириченко Т. Недоліки правового регулювання трудових відносин в Україні. *Трудове право*. 2020. № 12. С. 96-103.
23. Кіпішинова О., Сметаніна Л. Цифровізація управління персоналом в органах публічної влади. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Том 3, № 84. С. 202-205.
24. Класифікатор професій ДК 003:2010: Класифікатор від 28.07.2010 р. № 327. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text>.
25. Климчук А. О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 42-45. URL: <https://elar.khmnpu.edu.ua/items/611aa4b0-312f-44df-bda6-90fa0cd3d0ce>.
26. Ковтуненко К. В., Ковальчук О. В., Атанасов М. В. Персонал підприємства: сутність і підходи до визначення. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 9(1). С. 8-11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2021_9%281%29__4.
27. Кодекс законів про працю України: Кодекс від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.
28. Козак В. С., Тодоріко І. М. Важливі аспекти стратегії та тактики управління персоналом. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 165-168. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4672&i=28>.
29. Конституція України: Конституція від 28.06.1996 р. № 254к-96ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.

30. Коцур А., Островерхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2022. Вип. 27. С. 58-64.
31. Кустріч Л. О. Управління персоналом: тренди та інноватика. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 12. С. 20-25.
32. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 12. С. 125-129. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.21>.
33. Лизанець А. Г., Феєр О. В., Бондарева М. С. Внутрішні комунікації в системі управління персоналом організації. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 23. С. 127-132.
34. Мазуркевич І. О., Рябенка М.О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. *Інтелект XXI*. 2020. № 1. С. 75-80.
35. Марценюк Л. В., Груздев О. В. Дуальна освіта як засіб ефективного поєднання теорії та практики. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 58–65. URL: <http://www.economy.in.ua/index.php?op=1&z=4884&i=9>.
36. Махмудов Х., Чухліб В. Вплив цифрових технологій на ефективність управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 4(32). С. 17-26.
37. Мікловда В. П., Попович О. О. Персонал як фактор конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2021. Вип. 2. С. 54-59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuues_2021_2_11.
38. Мороз В. М. Єдність та протиріччя змісту категорій «персонал» та «кадри» у межах теорії та практики кадрового менеджменту. *Економічний форум*. 2017. № 3. С. 190-198.
39. Морозова М. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32, № 3. С. 47-53.
40. Наумова О. О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки Університету «Крок»*. 2021. № 1(61). С. 137-141.

41. Олійник А. С., Вельбой М. Б., Лук'яновець Н. М. Роль персоналу та виробничих витрат при ефективному управлінні підприємством. *Агросвіт*. 2021. № 7-8. С. 94-102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2021_7-8_16.
42. Орел Ю. Л., Смаглюк А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії*. 2023. Вип. 19. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/368/351>.
43. Орлова К. Є. Управління бізнесом: підручник. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2019. 319 с.
44. Осовська Г. В., Волківська А. М., Аксьонова О. В., Осовський О. А., Соляр В. В. Оцінка ефективності механізму управління персоналом підприємства та обґрунтування пропозицій щодо його удосконалення. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_56.
45. Офіційний сайт ПрАТ «Ліктрави». URL: <https://liktravy.ua/>.
46. Офіційний сайт HURMA. URL: <https://hurma.work/>.
47. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом: навч. посіб. для студ. економічних спец. вищих мед. та фарм. навч. закл. Х.: НФаУ, 2015. 517 с.
48. Потьомкіна О. В., Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки: збірник наукових праць ЛНТУ*. 2022. Вип. 19(75). С. 217-224.
49. Про відпустки: Закон України від 15.11.1996 р. № 504/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
50. Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012 р. № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>.
51. 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>.
52. 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>.
53. 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>

54. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 р. № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>

55. Продіус О. І., Лобінцева В. В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. *Economics: time realities*. 2020. № 4(50). С. 57-65. URL: <http://dspace.opu.ua/xmlui/handle/123456789/11883>.

56. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2022. № 2(8). С. 88-93.

57. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: Кондор, 2012. 310 с.

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., Кілна Ю. В. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. №5. С. 147-154.

60. Сімкін Д. О., Петухова О. М. Використання аутсорсингу на підприємствах харчової промисловості: теорія, практика, особливості. *Наукові праці НУХТ*. 2023. Вип. 29(4). С. 85-94. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4ec5ca72-97cf-4ead-904f-300204d3181d/content>.

61. Тарнавський М. І. Науково-методичні підходи до трактування сутності та значення управління персоналом підприємств. *БізнесІнформ*. 2018. № 3. С. 381-385.

62. Ткаченко М. І., Євась Т. В., Жукова О. А. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства. *Економічний вісник ЗДІА*. 2018. Вип. 4(16). С. 121-124. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/963>.

63. Управління персоналом: навчальний посібник / О. Г. Дейнека, Л. О. Позднякова, І. В. Паламарчук, О. В. Семенцова. Харків : УкрДУЗТ, 2019. 226 с.

64. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с.
65. Хлебнікова Т. М., Темченко О. В., Білінська О. П. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66>.
66. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М., Птуха А. Р. Антикризове управління персоналом під час війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-120>.
67. Чабан Г. В., Чабан В. Г., Тірбах Л. В. Формування персоналу підприємства: фактори і методи. *Економічний вісник університету*. 2023. № 56. С. 49-53. URL: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-56-49-53>.
68. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>.
69. Черненко Н. І. Штучний інтелект в управлінні персоналом. *Таврійський науковий вісник*. 2022. Вип. 12. С. 76-83. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.11>
70. Чухліб В. Є. Оцінка ефективності управління персоналом аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 13-14. С. 90-95. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/13-14_2020/2.pdf.
71. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10 (257). С. 100-105. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/20577>.
72. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посібник. К.: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с.
73. Ягодзінський С. М., Козинець А. О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 36. С. 44-50.

74. Яковенко О. І. Особливості дистанційного управління персоналом в сучасних умовах. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського*. 2022. Том 33(72), № 1. С. 34-39.

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

76. YouControl: повне досьє на кожную компанію України. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00481181/.

ДОДАТКИ