



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Підбережник Владислав Володимирович

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО
СЕРЕДОВИЩА**

Кваліфікаційна робота магістра на здобуття
ступеня вищої освіти магістр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної роботи магістра:
канд. екон. наук, доцент Нетудихата К.Л.

Рецензент:
канд. екон. наук, доцент Дранус В.В.

Миколаїв 2024

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1. Концептуальні положення щодо управління персоналом на підприємстві	8
1.2. Елементи та принципи побудови системи управління персоналом	14
1.3. Основні елементи функціональної підсистеми управління персоналом.....	20
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	26
2.1. Підходи до оцінки ефективності управління персоналом підприємства	26
2.2. Методи аналізу нестабільного зовнішнього середовища	33
РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	40
3.1. Аналіз господарської діяльності підприємства	40
3.2. Загальна характеристика системи управління персоналом та аналіз кадрового складу	48
3.3. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства.....	57
РОЗДІЛ 4. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	66
4.1. Заходи підвищення стабільності персоналу ТОВ «МТЗ»	66
4.2. Формування ефективного механізму мотивації персоналу	70
4.3. Економічна ефективність запропонованих заходів.....	74
ВИСНОВКИ	77

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

Сьогодні управління персоналом виступає однією з найважливіших сфер в системі розвитку бізнесу і може значно підвищити його ефективність. Управління персоналом являє собою складний соціально-економічний, інформаційний та організаційний процес, головне завдання якого полягає в ефективному використанні працівника, який володіє знаннями, особистими якостями досвідом, а також інформацією та продуктивною силою. Менеджмент персоналу формує кадри, встановлює систему відносин між людьми, включає їх у творчий процес колективної трудової діяльності, передбачає розширення можливостей персоналу, сприяє його розвитку, навчанню, плануванню кар'єри. Таким чином, управління персоналом покликане забезпечити ефективну взаємодію людини та підприємства.

В умовах сучасної жорсткої конкуренції будь-який бізнес змушений пристосовуватися до зовнішнього середовища. Проте воно постійно змінюється, що висуває нові вимоги до бізнес-процесів підприємств. У зв'язку з цим актуальність управління персоналом зростає з кожним днем, необхідно постійно його удосконалювати, щоб краще розуміти та контролювати зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах.

Управління персоналом міцно займає домінуюче положення в загальній системі управління підприємством. З методологічної точки зору галузь має специфічний понятійний апарат з унікальними показниками та характеристиками діяльності, спеціальними процедурами та методами. Ринок невтомно визначає правила діяльності будь-якого підприємства, висуваючи безліч небачено нових вимог до працівників, з боротьбою за споживача, з швидкою реакцією на попит, із здатністю пристосовуватися до постійних змін структури та функціональних обов'язків. Крім того, відбулося ускладнення системи заохочення та мотивації працівників, що виражається в прийомі на роботу за короткостроковими контрактами, встановленні різноманітних передумов, жорсткій ув'язці матеріальних стимулів та прибутку.

Теоретико-методологічні, методичні основи та практичні аспекти управління персоналом підприємства розглядали в своїх працях так науковці: Базалійська Н.П., Балановська Т. І., Ващенко В. В., Великий Ю. В., Воскобійник С. Я., Глущенко Л. Д., Гуменюк Г. М., Дворник І., Єпіфанова І. Ю., Жавела К. А., Куделя В. І., Манухіна М. Ю., Міценко Н.Г., Муромець Н.Є., Никифорак В.А., Олійник О.С., Продіус О. І., Пшик-Ковальська О. О., Седікова І. О., Тарасевич О.В., Харчевнікова Л. С., Череп О. та інші. Однак, у більшості праць вчених не розкрито специфіку управління персоналом в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Метою роботи є узагальнення теоретичних, методологічних основ, проведення емпіричного аналізу та розробка пропозицій щодо удосконалення управління персоналом підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Відповідно до поставленої мети в роботі необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити концептуальні положення щодо управління персоналом на підприємстві;
- розглянути елементи та принципи побудови системи управління персоналом;
- розкрити основні елементи функціональної підсистеми управління персоналом;
- вивчити підходи до оцінки ефективності управління персоналом підприємства;
- проаналізувати методи аналізу нестабільного зовнішнього середовища;
- провести аналіз господарської діяльності підприємства;
- надати загальну характеристику системі управління персоналом та провести аналіз кадрового складу;
- оцінити ефективність управління персоналом підприємства;
- обґрунтувати заходи підвищення стабільності персоналу;

- надати пропозиції щодо формування ефективного механізму мотивації персоналу;

- розрахувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження виступає процес управління персоналом підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні основи та практичні аспекти управління персоналом підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

В ході проведення наукового дослідження використано сукупність загальнонаукових та емпіричних методів, а саме: індукція, дедукція, аналіз та синтез (при розкритті теоретичних основ управління персоналом на підприємстві); системний підхід, аналіз, синтез (при вивченні методологічних засад дослідження управління персоналом підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища); економіко-статистичні, графічні методи (при здійсненні аналізу ефективності управління персоналом в умовах нестабільного зовнішнього середовища); методи індукції та дедукції, системний підхід (при розробці рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом суб'єкта господарювання в умовах нестабільного зовнішнього середовища).

Новизна одержаних результатів дослідження, що виносяться на захист:

дістало подальшого розвитку:

- розробка рекомендацій щодо формування стабільного колективу, які передбачають перегляд розподілу трудових ресурсів згідно з віддаленістю проживання, забезпечення підписання трудового договору на термін не менше ніж на три роки, у разі навчання за рахунок підприємства, створення корпоративного порталу для своєчасного виявлення потреб персоналу, забезпечення використання аутплейсменту для зниження плинності персоналу, забезпечення активного пошуку персоналу на вакантні місця;

- формування ефективного механізму мотивації, що передбачає вдосконалення бальної оцінки преміювання персоналу шляхом впровадження

системи грейдів, яку можна реалізувати на основі корпоративного порталу. Об'єднавши професії, створивши нову систему оплати праці та нову структуру преміювання персоналу, підприємство створить більш просту, прозору, зрозумілу та керовану систему оплати праці, яка буде враховувати коливання заробітної плати на ринку.

– обґрунтування соціальної ефективності запропонованих заходів, яка проявиться у можливості досягти таких позитивних змін на підприємстві: забезпечення персоналу сприятливих умов праці, сприятливого соціально-психологічного клімату, прагнення працювати краще та самовдосконалюватися; робота на загальну ціль, а також змагальність для досягнення найкращих результатів; підвищення лояльності співробітників до підприємства; прискорення адаптації та підвищення зацікавленості нових співробітників.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що обґрунтовані у кваліфікаційній роботі практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом в умовах нестабільного зовнішнього середовища можуть бути використані в реальному секторі економіки, на конкретному підприємстві.

Основні результати та висновки дослідження було опубліковано в науковій праці обсягом 0,28 друк. арк.

Кваліфікаційна робота складається із вступ, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел (з 59 найменувань) та додатків. Містить 26 таблиць, 24 рисунки. Основний текст викладено на 85 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Концептуальні положення щодо управління персоналом на підприємстві

У сучасному динамічному бізнес-середовищі корпоративне управління, зокрема, управління персоналом, грає вирішальну роль в забезпеченні конкурентних переваг та стійкого розвитку компаній, підприємств, організацій.

В умовах глобальних та локальних викликів та невизначеності економічної і політичної ситуації, зміни поколінь, цифровізації трудових процесів, не тільки підприємства вибирають претендентів, а й претенденти вибирають своє підприємство, а персонал стає його основним капіталом. За цією причиною суб'єкти господарювання змушені вкладати величезні сили та кошти у розвиток HR-бренду для залучення співробітників, забезпечувати ціннісні пропозиції, які повинні бути кращими ніж у конкурентів (у наші дні заробітна плата далеко не єдиний фактор, який приваблює претендентів), а також створювати умови праці, в яких співробітник захоче залишитися, продовжувати працювати, розвиватися та збільшувати свою ефективність.

Таким чином, управління персоналом набуває все більшого значення, яке необхідно розглядати як невід'ємну частину загального управління підприємством.

Система менеджменту та управління персоналом тісно пов'язані між собою, оскільки вони включають в себе ефективне опрацювання взаємодії з людьми, останні приносять прибуток компанії, і ці системи грають ключову роль в забезпеченні успіху підприємства [43].

Управління персоналом включає в себе підбір, залучення, розвиток зацікавленості, адаптацію, навчання співробітників, які виступають основною рушійною силою будь-якого підприємства, бізнесу.

Ефективна робота системи менеджменту та управління персоналом приносить величезні плюси для суб'єкта господарювання [12, с. 14]:

По-перше, коректне управління на підприємстві безпосередньо впливає на роботу співробітників, їх мотивацію до роботи, що сприяє більш продуктивній та ефективній роботі, яка в свою чергу підвищує продуктивність всього підприємства.

По-друге, при належній організації системи навчання та розвитку персоналу, добре навчені співробітники допускають менше помилок у своїй роботі, вони починають краще в ній розбиратися, що безпосередньо впливає на підвищення якості продукції та послуг підприємства.

По-третє, добре розвинена система менеджменту сприяє створенню лояльного та позитивного середовища на підприємстві, що також впливає на ставлення працівників до керівництва та до роботи в цілому. А, як відомо, співробітники, які відчують себе важливими та цінними, також працюють більш ефективно. Цей фактор також може впливати на бренд роботодавця. Рекомендуючи свою організацію знайомим, співробітники також залучають у бізнес нових талановитих людей.

По-четверте, при коректній роботі відділу кадрів, і знання трудового законодавства, підприємство може уникнути штрафів та юридичних проблем.

По-п'яте, менеджмент та сильна система управління персоналом безпосередньо впливають на лояльність працівників, які вже перебувають на підприємстві, а також допомагає залучати нових працівників. В умовах швидкозростаючої конкуренції та «боротьби» за персонал, сильна HR-стратегія допомагає досягти успіх.

І, нарешті, менеджмент та управління персоналом допомагають залишатися зосередженими на стратегічних цілях підприємства, які суб'єкт господарювання собі поставив. Таким чином, менеджмент та управління персоналом виступають найважливішими функціями будь-якого підприємства, і вони грають вирішальну роль в забезпеченні успіху.

Ефективне управління персоналом дозволяє підприємствам досягати

своїх стратегічних цілей, підвищувати продуктивність та якість роботи, створювати позитивне робоче середовище та залучати, і утримувати талановитих співробітників. А процес формування ефективної команди, яка в найкоротші терміни з найменшими витратами, зможе досягти поставленої стратегічної мети підприємства, починається з ефективної системи добору персоналу.

Таким чином, для досягнення основних стратегічних цілей підприємства, необхідно приділяти увагу управлінню персоналом в усіх його аспектах, як в професійних, так і в особистісних, оскільки людина – це об'єкт, на який впливає величезна кількість факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх. В цілому, цей вплив позначається на його продуктивності.

У сучасних умовах ринку управління персоналом стає ключовим елементом системи управління підприємством, займаючи особливе місце. На відміну від управління обладнанням, яке функціонує справно при правильному використанні, взаємини з персоналом вимагають особливої уваги. Кадри організації представляють собою найважливіший фактор виробництва (праця), який виступає невід'ємним для функціонування підприємства. Тим не менш, кінцевий результат праці може бути непередбачуваним та характеризуватись різними витратами. Ефективність управління людськими ресурсами в більшою мірою впливає на ймовірність досягнення цілей організації, продуктивність, якість, швидкість. У капіталі підприємства може бути цінне обладнання, рідкісні знання та розробки, а також велика кількість фінансів, але якщо не буде кадрів, які зможуть ефективно використати всі наявні ресурси, забезпечити процеси реалізації поставлених завдань, сформувані систему управління, яка буде здатна максимально розкрити потенціал кожного співробітника та впровадити мотивуючі фактори, які будуть стимулювати персонал реалізовувати свої трудові завдання краще, ніж це було вчора, результат виявиться нульовим, що спричинить значні витрати та відсутність прибутку [57].

Далі необхідно зупинити увагу на основних термінах та теоретичних

конструкціях, які дозволяють розкрити зміст понять «управління персоналом» та «система управління персоналом». Безліч різних визначень та понять складають термін «управління персоналом», вчені у всьому світі зацікавлені у розкритті даного терміну, адже дана область важлива для абсолютно будь-якої сфери діяльності та організації.

Розглянемо термін «управління персоналом» через визначення різних авторів та вчених у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Поняття «управління персоналом»

Автори	Визначення
Комплексний підхід	
Продіус О.І., Капран А.А. [38]	«комплекс організаційних та управлінських процесів, спрямованих на ефективне управління людськими ресурсами підприємства»
Миронова Л.Г. [25]	« комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства».
Діяльнісний підхід	
Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А.В. [3]	«цілеспрямована діяльність керівництва організації, керівників і спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, яка об'єднує розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципи та методи управління персоналом організації».
Череп О. Г., Калюжна Ю. В. та Михайліченко Л. В. [53]	« діяльність з управління людьми, спрямована на досягнення цілей компанії, бізнесу шляхом використання праці, досвіду та талантів цих людей з урахуванням їхньої задоволеності роботою».
Лопатюк Р. І. [23]	«сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних та кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей»
Методологічний	
Харчевнікова Л. С. [51]	«сукупність прийомів, методів, технологій організації роботи з персоналом з метою максимального використання їх потенціалу для досягнення цілей організації»
Черчата А. О. [54]	«форма реалізації взаємодії та розвитку відносин управління, виражених в законах та принципах менеджменту, а також в цілях, функціях, структурі, методах та процесах управління»
Процесний підхід	
Салоїд Н. В. [43]	«сукупність процесів в рамках механізму управління персоналом»
Обруч Г. В. [32]	«процес систематизованого та свідомого об'єднання людей, діючих для досягнення певних цілей»

В результаті вивчення матеріалів з табл. 1.1 доцільно зробити висновок, що, незважаючи на різнопланові підходи до визначення «управління персоналом», всі вони зводяться до єдиної думки, управління персоналом – це сукупність конкретних підходів, методів, систем контролю та процедур, створених для ефективної взаємодії з персоналом, який працює в будь-якій організаційній структурі. Отже управління персоналом є життєво важливою частиною загальної стратегії керівництва підприємства [28, с. 14].

Аналіз визначень «система управління персоналом» надає можливість зробити висновки, що дана система виступає як сфера визначення пріоритету та основних напрямів у роботі з кадрами – стратегія відтворення та раціонального використання професійного потенціалу організації (табл. 1.2). Основною метою системи управління персоналом в організації виступає забезпечення позитивного результату у функціонуванні та розвитку організації. Основне призначення системи управління персоналом в організації полягає у залученні, закріпленні та адекватному використанні висококваліфікованих фахівців, у створенні умов для реалізації ними свого професійного потенціалу для успішного виконання посадових обов'язків та забезпечення на цій основі ефективного функціонування організації [23, с. 278]

Сучасні топ-менеджери добре розуміють, що люди – найцінніший ресурс. І від того, наскільки співробітники кваліфіковані, відповідальні, мотивовані і залучені, здорові та задоволені життям в загалі, залежить успіх організації. Щоб досягти цих цілей передові організації реалізують численні корпоративні програми. Очевидно, що сьогодні відбувається інтенсивне формування нового погляду на управління персоналом, побудова нової «бази», фундаменту, на якому буде будуватися система управління персоналом в найближчі роки.

Правильно обрана система управління персоналом забезпечує своєчасне укомплектування кадрами, що сприяє безперебійному функціонуванню основних процесів організації; стабілізацію колективу

завдяки обліку інтересів персоналу; використання робочої сили відповідно до кваліфікації [29].

Таблиця 1.2

Поняття «система управління персоналом»

Автори	Визначення
Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І. [49]	«..сукупність взаємопов'язаних елементів, що обслуговують процес управління персоналом відповідно до визначених цілей, завдань та основних напрямків діяльності підприємства, яка, у свою чергу, виступає важливою підсистемою загальної системи управління підприємством»
Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. [3]	«..комплекс цілей, завдань та основних напрямів діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці й якості роботи».
Жавела К. А., Жавела А. К. [13]	«..1) відносно автономна та специфічна підсистема загальної системи управління підприємства; 2) сукупність взаємозалежних процесів управління поведінкою окремої особи у процесі трудової діяльності; 3) виконавська діяльність різних суб'єктів, що впливають на процес праці та персонал підприємства; 4) способи впливу на процес взаємодії суб'єкта та об'єкта управління».
Шаповал О. А. [56]	«..є складною, цілеспрямованою системою, оскільки створюється задля отримання бажаного вихідного результату або досягнення бажаного стану цієї системи (в цьому разі бажаним результатом є забезпечення високого рівня якості праці та досягнення загальної мети підприємства)»
Воскобійник С. Я. [6]	«..визначає головні напрями роботи підприємства та лежить в основі всіх організаційних процесів, що відбуваються в його внутрішньому середовищі. Саме через напрями реалізації системи управління персоналом підприємство досягає поставленої мети через дотримання головних принципів роботи, таких як: об'єктивність, справедливість, послідовність, дотримання законодавства та корпоративних інтересів»
Продіус О.І., Капран А.А. [38]	«..структурована система, що складається з різних взаємопов'язаних елементів та процесів, спрямованих на управління персоналом в організації, яка включає в себе різноманітні процедури, стратегії, механізми для оптимізації управління персоналом з метою досягнення стратегічних цілей організації».

Система управління персоналом організації визначає практичні завдання по формуванню та вдосконаленню її кадрового потенціалу. У числі найважливіших – формування та вдосконалення системи відбору найбільш кваліфікованих, досвідчених та перспективних спеціалістів, на основі комплексної та об'єктивної оцінки професійних та особистісних якостей.

1.2. Елементи та принципи побудови системи управління персоналом

Система управління персоналом є однією з основних підсистем системи управління усією організацією. Отже, її формування, дослідження та постійне вдосконалення з урахуванням змін зовнішніх та внутрішніх факторів є необхідною реальністю для керівників та менеджерів з управління персоналом організації.

Досить часто система управління персоналом розглядається як структура, яка складається з певних підсистем: однієї – функціональної (кадрової) та чотирьох – забезпечуючих (правової, інформаційної, соціально-психологічної, фінансової) (рис. 1.1).

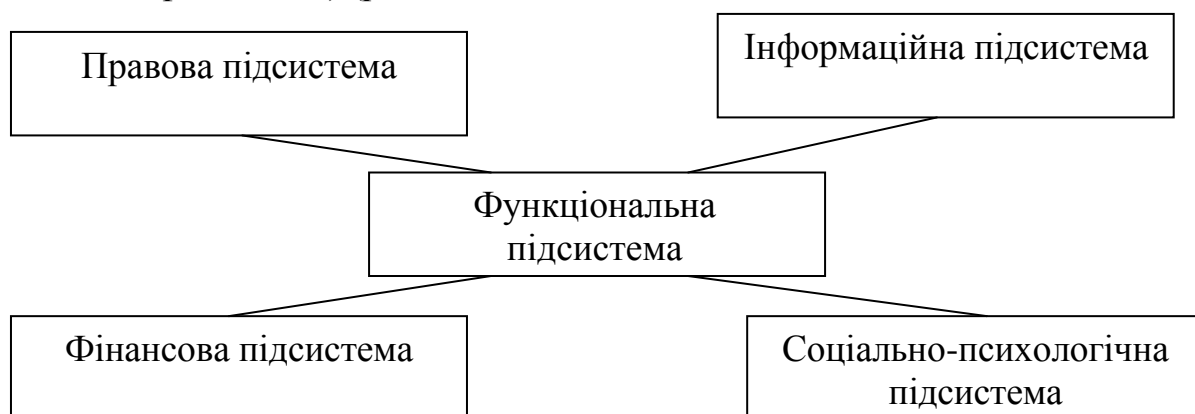


Рис. 1.1. Підсистеми системи управління персоналом

Вчена Климчук А.О. зазначає, що «сутність функціональної (кадрової) підсистеми системи управління персоналом визначається ефективним управлінням людськими ресурсами організації з врахуванням створення сприятливих соціально-психологічних та ергономічних умов праці» [17, с. 49].

Слід відзначити, що між функціональною і забезпечуючими підсистемами системи управління персоналом існує тісна взаємозв'язок та взаємозалежність.

Так, наприклад, Наумова О.О. вказує, що «забезпечуючі підсистеми буквально пронизують всі елементи функціональної (кадрової) складової. Функціональна (кадрова) підсистема управління персоналом узгоджується з правовою внаслідок використання системи внутрішньо-організаційних регламентацій; з фінансовою – через систему економічних критеріїв, які

відображають внесок функціонального забезпечення в добробут організації; з інформаційною – через інформаційні технології, які застосовуються в кадровому менеджменті; з соціально-психологічною через систему соціальних та психологічних процедур, спрямованих на ефективне вирішення завдань у сфері управління персоналом» [29].

Як зазначає Корольков В.В. «в сучасній організації спостерігається чіткий взаємозв'язок між результатами, які сформовані системою управління організацією, та ефективністю діяльності функціональної складової. У зв'язку з цим знання специфічних особливостей системи управління персоналом, її місця та ролі в загальній системі управління організацією набувають принципове значення» [20].

Так, наприклад, в закордонній практиці використовується система управління персоналом (людськими ресурсами), яка має соціально-орієнтований характер, що дозволяє максимально забезпечити задоволеність персоналу, його самореалізацію та конкурентоспроможність (рис. 1.2) [20].

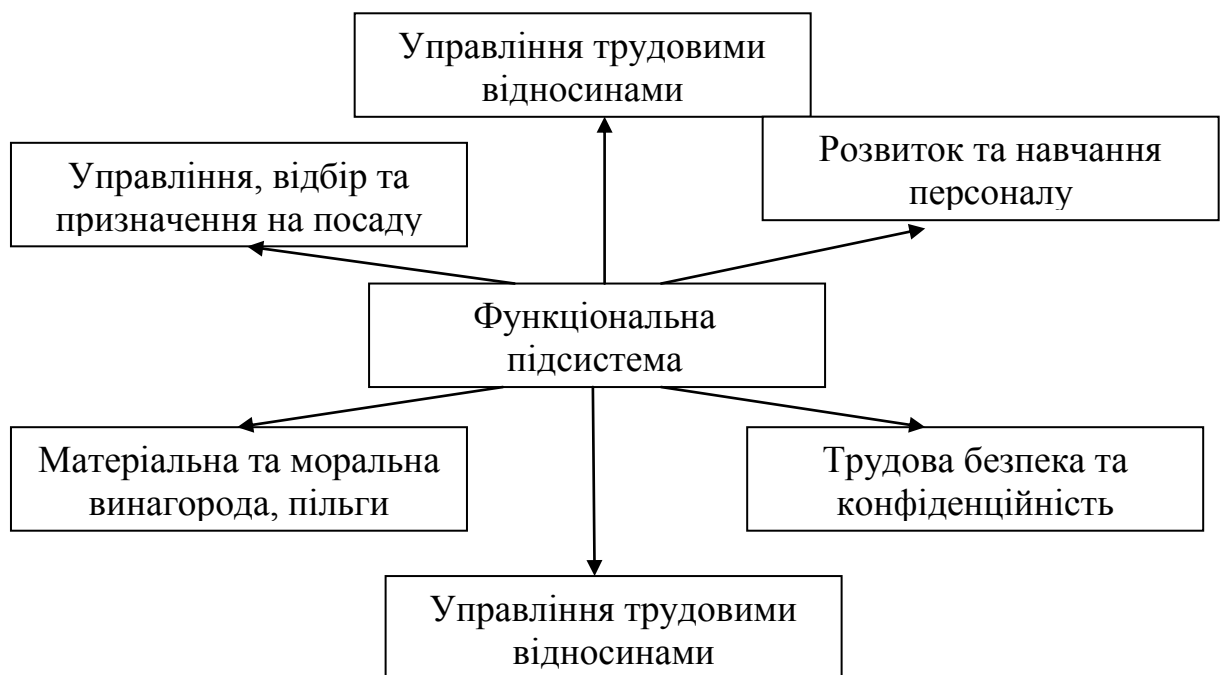


Рис. 1.2. Функціональна підсистема в закордонній практиці

У свою чергу, Єгоршин А.П. представляє систему управління персоналом сім'ю взаємопов'язаними підсистемами (рис. 1.3):

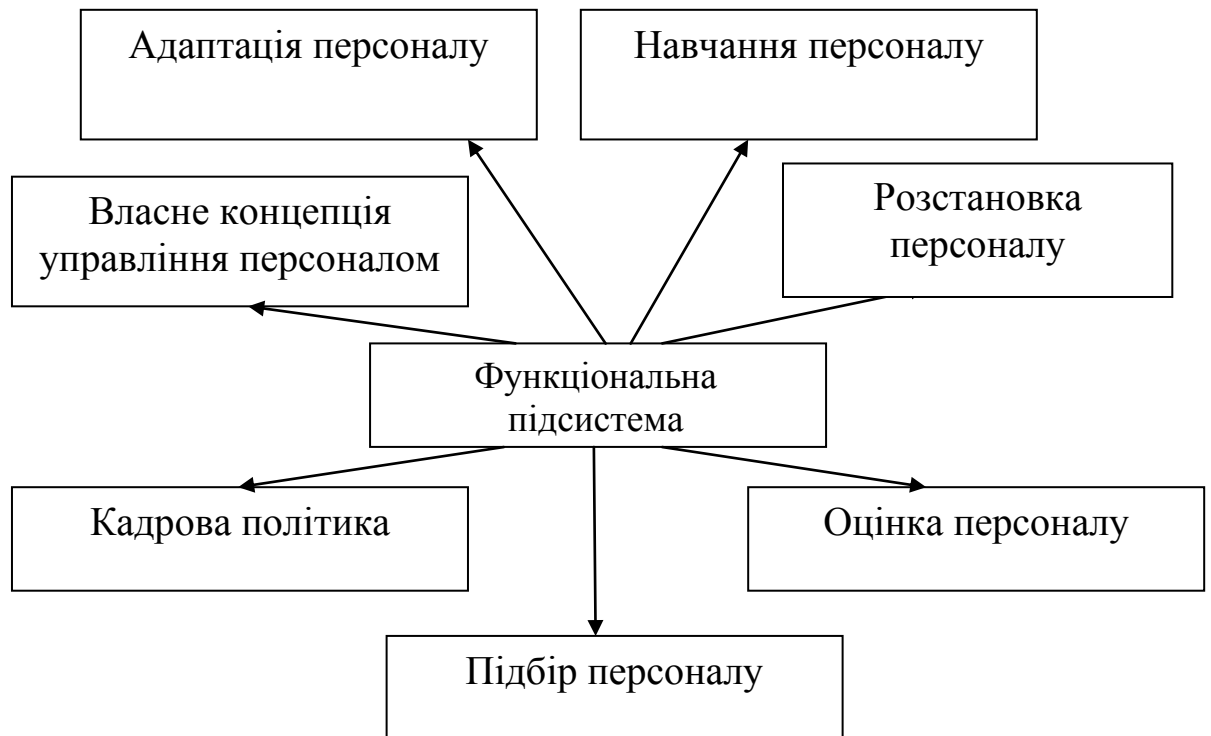


Рис. 1.3. Функціональна підсистема, запропоновано А.П. Єгоршиним

На думку Єгоршина О.П., «центральне місце в системі повинно бути відведено кадровий політиці, основним напрямом якої повинно бути не тільки досягнення стратегічних цілей організації, а й прагнення керівництва грамотно та ефективно керувати персоналом».

Сьогодні досить активно використовують науковці та практики функціональну систему з десяти елементів (рис. 1.4):

Отже, до сучасної системи управління персоналом організації включаються такі підсистеми [49]:

- підсистема планування та маркетингу персоналу. Ця підсистема відповідає за розробку стратегічних та кадрових питань, аналізує ситуацію на ринку праці, взаємодіє зі службою зайнятості, рекламними агентствами, підтримує зв'язки з громадськістю тощо;

- підсистема управління наймом та обліку персоналу забезпечує необхідними фахівцями: займається пошуком, відбором, прийомом на роботу та розвитком персоналу;

- підсистема управління трудовими відносинами аналізує особистісні та

групові взаємини, здійснює їх регулювання, мінімізує виробничі конфлікти;

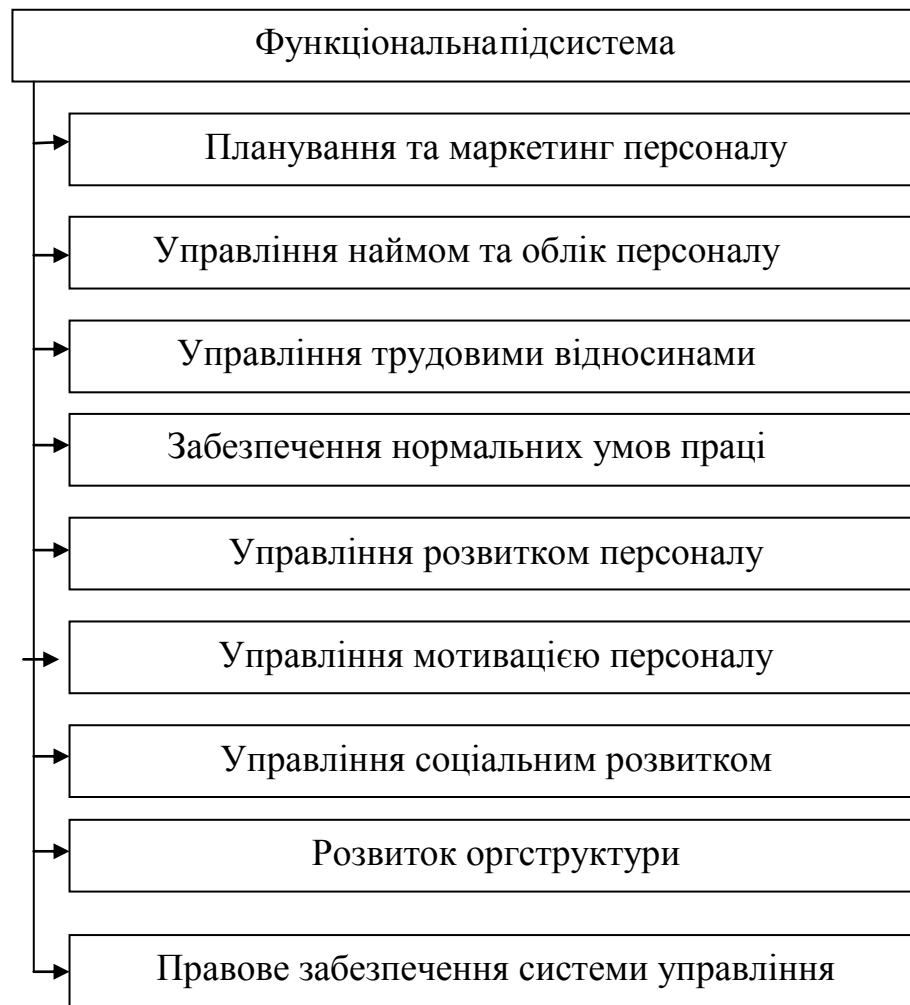


Рис. 1.4. Сучасна функціональна підсистема системи управління персоналом

– підсистема забезпечення нормальних умов праці сприяє дотриманню естетичних, трудових та екологічних норм;

– підсистема управління розвитком персоналу організує навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу, реалізує ділову кар'єру, здійснює роботу з кадровим резервом;

– підсистема управління мотивацією поведінки співробітників розробляє систему оплати праці та стимулювання персоналу;

– підсистема управління розвитком соціального характеру займається організацією громадського харчування, забезпеченням охорони здоров'я та відпочинку персоналу тощо;

- підсистема розвитку організаційної структури управління, пріоритетними напрямками діяльності якої є аналіз та вдосконалення системи управління персоналом, розробка стилю керівництва, а також штатного розкладу тощо;

- підсистема правового забезпечення займається вирішенням трудових спорів, погодженням юридичних документів, здійснює юридичні консультації з різних питань;

- підсистема інформаційного забезпечення займається обліком та статистикою персоналу, патентною та ліцензійною діяльністю, інформаційним та технічним обслуговуванням тощо.

Отже, представлені елементи у функціональній підсистемі дозволяють більш оптимально підійти до формування системи управління персоналом підприємства в сучасних реаліях.

При побудові системи управління персоналом керуються головними принципами, до числа яких відносяться [46]:

- принцип системності демонструє, що до складу системи управління персоналом входять різні взаємопов'язані елементи (підсистеми), застосовуються різні методичні прийоми та засоби при організації роботи з персоналом, які підходять тільки для даної організації;

- принцип індивідуальності дозволяє проводити відбір працівників з врахуванням їх індивідуальності, здібностей та компетентностей; призначати стимулюючі виплати, використовувати стимули до зростання продуктивності, які мають нематеріальний характер тощо;

- принцип інформативності дозволяє використовувати сучасні автоматизовані системи управління, збирати, передавати, обробляти, зберігати та видавати інформацію, оперативноприймати кадрові рішення тощо;

- принцип цілеспрямованості дозволяє сформувати програми розвитку персоналу, які дозволяють забезпечити досягнення цілей, враховуючи особистісний інтерес;

- принцип психологічної сумісності використовується організацією на

етапі підбору персоналу для зниження конфліктних ситуацій у колективі, для підвищення почуття колективізму, вміння працювати команді.

Перелічені принципи можна назвати ідеалізованими, проте, вони можуть стати певним еталоном при формуванні та вдосконаленні системи управління персоналом в організації [46].

У сучасній реальності багатьма керівниками підприємств ігнорується питання якісної побудови системи управління персоналом внаслідок високої конкуренції на ринку та пріоритетності питання максимізації прибутку, хоча дана система має чіткий взаємозв'язок та взаємозалежність зі усіма напрямками діяльності організації і від результативності її функціонування залежить фінансовий добробут суб'єкта господарювання.

Слід відзначити, що дуже важливим питаннями є як формування системи управління персоналом, так й проведення на постійній основі аналізу її ефективності з метою визначення вузьких місць та розробки напрямів для її вдосконалення.

При проведенні аналізу ефективності існуючої системи управління персоналом необхідно аналізувати всі елементи функціональної підсистеми, використовуючи кількісні та якісні показники. Слід зазначити, що універсального алгоритму проведення такого аналізу не існує, тому кожне підприємство самостійно вибирає набір даних показників з урахуванням стратегії розвитку [31].

Крім цього, при проведенні аналізу існуючої системи управління персоналом з позиції її вдосконалення, як правило, проводиться аналіз якісних показників роботи кадровий служби.

Методика проведення даного аналізу визначається організацією самостійно, приймаючи до уваги специфіку діяльності організації, а також вітчизняний та зарубіжний досвід.

1.3. Основні елементи функціональної підсистеми управління персоналом

Серед елементів функціональної підсистеми зупинимо увагу на мотивації, підборі та навчанні персоналу.

Протягом тривалого часу проблеми та суперечності в управлінні персоналом, також, як і закономірності управлінської діяльності, залишаються предметом дискусій [26].

Слід зазначити, що кожне підприємство формує свій образ чи імідж на ринку виходячи з безлічі чинників, зокрема ставлення керівництва до свого персоналу, методи його мотивації, підтримки та розвитку. Безперечно, персонал – це найважливіший ресурс, який впливає на всі виробничі механізми та стан суб'єкта господарювання як цілісного організму. Цей стан має бути стабільним, стійким для підтримки конкурентоспроможності на ринку [39].

Мотивація є однією з основних управлінських функцій, основним елементом функціональної підсистеми управління персоналом, за допомогою якої гарантується активізація діяльності працівників та спонукання до ефективної роботи для досягнення цілей організації.

В управлінській та економічній літературі існує два підходи до поняття «мотивація» (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Підходи до поняття «мотивація»

Атрибутивний підхід	Функціональний підхід
Сутність полягає в тому, що мотивація розглядається деякими вченими як якась складова характеру людини	В основі функціональної концепції лежить постулат у тому, що мотивація – це процес внутрішнього формування мотиваційного ядра та готовності людини діяти певним чином відповідно до неї

В управлінні існує два види мотивації: внутрішня (пов'язана із зацікавленістю до діяльності, з можливістю розвивати свої здібності, з

розумінням важливості цієї діяльності) та зовнішня (зовнішня мотивація складається під впливом зовнішніх факторів, до яких належать умови праці, умови оплати праці, можливість кар'єрного зростання, заохочення або догана від керівника). Безперечно, більш результативною є система факторів, яка впливає на зовнішню та внутрішню мотивацію одночасно.

Форми мотивації можуть бути наступні (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Форми мотивації

Матеріальна мотивація поділяється на монетарну та немонетарну [26]. Монетарна мотивація - це стабільний дохід. Основним джерелом доходу для більшості людей є заробітна плата. Даний спосіб мотивації є найбільш ефективним, тому що працівники ніколи не відмовляться від додаткових грошей.

Також крім системи матеріального стимулювання для підприємства має бути розроблена додаткова система нематеріальної мотивації персоналу, яка

буде орієнтуватися на задоволення їх психологічних, позаекономічних потреб.

Немонетарна мотивація - це виплати, які не мають прямого характеру та не збільшують доходи працівника, підприємство виділяє окремий бюджет для покращення умов праці свого персоналу [26].

Елементами немонетарної мотивації може бути: надання добровільного медичного страхування; різні абонементи; оплата додаткової відпустки; організація дозвілля для дітей персоналу; вітання на різні свята [39].

Усі керівники часто покладають свої надії саме на нематеріальну мотивацію, вони намагаються стимулювати свій персонал та утримувати на підприємствах цінних співробітників. Нематеріальна мотивація не ґрунтується на отриманні матеріальної вигоди, а наголошує на більш психологічних моментах.

Для того, щоб система стимулювання персоналу працювала ефективно, необхідно скористатися нематеріальною мотивацією. Адже саме це заохочення закриває найвищі рівні потреби людини, такі як самореалізація, повага та розвиток. Працівників підприємств необхідно стимулювати нематеріальною мотивацією. Як показує практика, щоб підлеглі приходили працювати з невідомим бажанням на максимум, недостатньо давати лише матеріальну мотивацію (хорошу зарплату, премії та бонуси).

Нематеріальна мотивація – це комплекс заохочень працівників без використання матеріальних засобів, вона враховує психологічні особливості колективу в цілому і окремих працівників. Вона забезпечує підвищення лояльності співробітників, зростання ефективності праці, підняття корпоративного духу [30].

Отже, мотивація роботи персоналу є сукупністю стимулюючих заходів матеріального та нематеріального характеру, які спонукають працівників до виконання трудових обов'язків. Сукупність внутрішньої та зовнішньої мотивації утворює систему мотивації персоналу. У сучасній практиці прийнято виділяти два основних способи підвищення мотивації персоналу: матеріальне та нематеріальне стимулювання.

Далі перейдемо до питання відбору персоналу. Успіх будь-якої організації залежить від її працівників. Коли співробітник добре підходить для своєї роботи, то все підприємство може користуватися перевагами його неперевершеного успіху. Підбір персоналу відноситься до процесу, при якому здійснюється пошук потенційних кандидатів, а потім пропонується подати заявку на фактичну або передбачувану вакансію. Відбір – це процес найму співробітників із числа кандидатів, включених у короткий список, та надання їм роботи на підприємстві.

Підбір персоналу та селекція допомагають суб'єктам господарювання підбирати правильних кандидатів на потрібні посади. Підбір персоналу – це процес, під час якого людям пропонується пройти відбір в організації. Це коли проводиться пошук потенційних співробітників, а потім їм пропонується подати заявку на роботу. Діяльність по підборі персоналу, як правило, здійснюється фахівцями з управління персоналом, як внутрішніми, так і зовнішніми [30].

Внутрішніми джерелами підбору персоналу виступають: просування по службі, переведення, контакти або рекомендації, колишні співробітники, працівники, що вийшли на пенсію тощо.

Зовнішніми джерелами підбору персоналу є: набір з реклами, набір у кампусі, набір з обміну співробітниками, набір третіми особами, набір через Інтернет, небажані кандидати тощо.

Підбір персоналу – це процес, в ході якого використовуються різні стратегії, що допомагають вирішити, який кандидат найкраще підходить для цієї роботи [5, с. 91].

Деякі види діяльності включають: скринінг; усунення невідповідних кандидатів; проведення іспиту (тест на профпридатність, тест на інтелект, тест на працездатність, особистісний тест тощо); інтерв'ю; перевірка посилань; медичні випробування.

Вкрай важливо використовувати ефективні методи підбору співробітників. Існує ряд загальних методів відбору співробітників, які

використовуються при прийомі на роботу нових співробітників. Деякі з найбільш поширених методів включають: розгляд заявок; телефонні опитування; індивідуальні співбесіди; тести на когнітивні здібності; особистісні оцінки.

Підбір персоналу виступає ключовим обов'язком відділу кадрів. У той час як відділ кадрів працює в багатьох областях, включаючи залучення співробітників, розвиток персоналу, дотримання нормативних вимог, управління даними та багато інших, однією з ключових областей діяльності відділу кадрів є залучення, відбір та адаптація відповідних кандидатів для підприємства.

Такий елемент функціональної підсистеми як навчання дозволяє усунути розрив між наявними знаннями персоналу та знаннями, які необхідні підприємству, щоб подолати проблему швидкого старіння професійних навичок [5, с. 92]. Ефективна система навчання дозволяє суб'єкту господарювання відповідати вимогам ринку. Вона виступає також як інструмент підвищення рівня мотивації, задоволеності працівників. Навчання дозволяє працівникам отримувати нові навички, відточувати існуючі, працювати краще, підвищувати продуктивність.

Основні форми та методи професійного навчання персоналу наведено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Класифікація форм навчання співробітників

Форма навчання	Методи
Первинне навчання	Отримання вищої або середньо-спеціальної освіти; курси, семінари
Вступ на посаду	Навчання по програмі адаптації; учнівство
Самоосвіта	Навчання по індивідуальному плану
Підвищення кваліфікації при груповій трудовій формі діяльності	Гуртки якості; виробничі семінари; ділові ігри
Підвищення кваліфікації та перепідготовка без відриву від виробництва	Наставництво; ротація; виконання спеціальних завдань; проектні групи

Підвищення кваліфікації та перепідготовка з відривом від виробництва	Лекції; семінари; ділові ігри
Стажування	Отримання досвіду на передових підприємствах

Слід зазначити, що ефективна система навчання персоналу на підприємстві повинна включати в себе в том чи іншому співвідношенні всі форми навчання.

Отже, навчання персоналу дозволяє забезпечити підготовленість працівників до ефективного виконання обов'язків, формує навички для самостійного вирішення проблем, які виникають, дає нові знання та підходи до роботи. Для досягнення позитивних результатів реалізується широкий спектр форм та методів навчання працівників.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Підходи до оцінки ефективності управління персоналом підприємства

Оцінку ефективності функціонування системи управління персоналом слід розглядати з позиції оцінки ефективності управління підприємства в цілому, оскільки система управління персоналом виступає компонентою системи управління суб'єктом господарювання, і її ефективність визначається кінцевим результатом діяльності організації.

Відповідно, доцільно проводити оцінку ефективності системи управління персоналом за трьома рівнями:

- оцінка ефективності процесу управління персоналом (підсистем спільного та лінійного керівництва і окремо служби управління персоналом як структурного підрозділу організації);
- оцінка ефективності функціональних підсистем, в яких реалізуються функції управління персоналом;
- оцінка ефективності праці персоналу (економічної, організаційно-управлінської, соціально-психологічної).

Оцінку ефективності системи управління персоналом наведено на рис. 2.1.

Така оцінка дозволяє визначити стан окремих підсистем управління персоналом, провести аналіз витрат та розробити заходи щодо удосконалення функціонування цих підсистем. Даний підхід поєднує в собі єдність оцінки процесу управління персоналом, форм та методів роботи з ним, ефективності праці персоналу. Такий підхід визначено самою сутністю системи управління персоналом. Систему управління персоналом доцільно розглядати як комплекс взаємодіючих елементів, методів, процедур впливу підприємства на своїх

працівників [10].



Рис. 2.1. Оцінка ефективності системи управління персоналом

Система управління персоналом відноситься до складних систем, оскільки має ряд підсистем, структуру з вертикальними та горизонтальними зв'язками та безліч функцій. В цілому, система управління персоналом включає в себе підсистему загального та лінійного керівництва, ряд функціональних підсистем, в яких реалізуються функції управління персоналом.

Слід вказати, що оцінка ефективності системи управління персоналом є формалізованим процесом, який спрямовано на визначення рівня ефективності роботи всього кадрового потенціалу, включаючи керівництво підприємства, шляхом зіставлення фактичних значень показників з рівнем відповідності встановленим параметрам, критеріям, нормам, стандартам та виміру витрат та вигод, пов'язаних з цілями та завданнями суб'єкта господарювання [18]

Оцінка ефективності системи управління персоналом відноситься до важливих завдань топ менеджменту. Її необхідно проводити на всіх стадіях управління, від відділів до вищого менеджменту підприємства, оскільки виступає одним з ключових етапів у розробці управлінських рішень. При цьому слід зазначити, що оцінку можуть проводити різні особи, або групи:

- спеціально уповноважені на це особи;
- спеціально створені для проведення оцінки групи;
- незалежні експерти зі сторони.

Процедура оцінки ефективності системи управління персоналом передбачає розробку методики оцінки, визначення суб'єктів оцінки, часу та місця проведення оцінки, документаційне та інформаційне забезпечення процесу оцінки.

При проведенні оцінки ефективності системи управління персоналом необхідно мати чітке уявлення про те, для чого вона буде проводитися, яким чином будуть використовуватися її результати.

Оцінку доцільно проводити для того, щоб:

- отримати уявлення щодо технологій управління персоналом, які використовуються, та їх ефективності;
- оцінити витрати на персонал та кадрові заходи;
- проаналізувати продуктивність роботи кадрової служби;
- визначити ступінь задоволеності персоналу ефективністю управління;
- забезпечити функціонування зворотного зв'язку;
- виявити слабкі місця в області управління персоналом;
- розробити рекомендації щодо вирішення кадрових проблем та удосконалення системи управління персоналом в цілому.

Загальними вимогами до процедури проведення оцінки ефективності системи управління персоналом на підприємстві повинні бути валідність (значимість), пріоритетність, комплексність, загальність, безперервність, поінформованість (гласність), колективність та дієвість [18].

Після визначення цілі оцінки, вимог до процедури її проведення, необхідно вибрати критерії та методи, за якими буде здійснюватися оцінка. Для кожного рівня оцінки мають бути визначені свої критерії.

Зупинимо увагу на першому рівні. Як зазначалося вище, першим рівнем оцінки ефективності системи управління персоналом є оцінка ефективності процесу управління персоналом (підсистем загального та лінійного керівництва та окремо кадрової служби як структурного підрозділу організації).

Оцінка ефективності процесу управління персоналом має відображати результативність самої системи управління персоналом.

Підсистема загального керівництва – це вища ланка управління.

Оцінка ефективності роботи колективу відображає ступінь ефективності керівництва ним. Менеджмент персоналу, як функція управління організацією, є складним, багатограним процесом, який відбувається у часі та просторі. Якщо цей процес управляється менеджерами із сучасним розумінням ролі та значення людського фактора, з використанням світового досвіду, напрацьованого багатьма поколіннями науковців та керівників-практиків, то підприємство буде гарантовано забезпечено висококваліфікованими спеціалістами.

Ефективність управління залежить від особистості самого керівника суб'єкта господарювання, його професіоналізму та авторитету. Велике значення мають форми та методи роботи з людьми, які застосовує керівництво (проведення корпоративних заходів, зустрічей з колективом, партнерами, постачальниками, клієнтами) [58].

Важливим показником ефективності управління є забезпечення співробітників службовою, професійною, соціальною інформацією, порядком обговорення кадрових проблем на оперативних нарадах тощо.

Оцінку ефективності роботи керівників лінійних підрозділів з людьми слід визначати за кінцевими результатами роботи цих підрозділів, показником яких є продуктивність праці. Разом з тим, доцільно говорити щодо специфічних показників, характерних для кадровий роботи в підрозділах. Насамперед, це показник задоволеності працівників системою організації, мотивації праці та сформованими трудовими відносинами (норми праці, зростання зарплат, преміювання, зміна посадового стану, сума коштів, що припадають на наставництво та навчання на одного співробітника) [44].

Оцінка ефективності системи управління персоналом неможлива без оцінки функціонування служб управління персоналом (далі – СУП) Можна відокремити ряд традиційних проблем в роботі СУП. (табл. 2.1).

Проблем в роботі СУП

Проблеми, які пов'язані зі специфікою діяльності СУП	Проблеми, які виходять зі стану розвитку СУП
<ul style="list-style-type: none"> – специфіка роботи; – багатоаспектність та багатоплановість роботи у сфері управління персоналом; – суперечливість у становищі СУП (створюються роботодавцем, але відповідно до своїх функцій мають висловлювати інтереси працівників); – взаємодія з іншими внутрішніми підрозділами (рівень розвитку, роль та місце СУП залежить від кваліфікації керівників інших підрозділів); – закритість та непрозорість діяльності СУП; – витратність всіх кадрових заходів. 	<ul style="list-style-type: none"> – невисокий професійно-кваліфікаційний рівень працівників СУП; – несистематичне підвищення кваліфікації працівників СУП; – недосконалість структур СУП; – дефіцит кваліфікованих працівників для СУП на ринку праці; – високі вимоги до працівників СУП (знання економіки, психології, управління, юриспруденції, соціології тощо); – проблема у підборі керівників СУП; – недосконалість автоматизації процесу кадрового діловодства.

Оцінюючи ефективність роботи служб управління персоналом, необхідно враховувати їх структуру, укомплектованість та якість персоналу.

Керівник СУП повинен розуміти стратегію підприємства, бути лідером для своїх підлеглих, добре розумітися на людях, вміти захоплювати їх своїми ідеями та мати здатність до передбачення.

Від співробітників СУП очікується не лише виконавська дисципліна, а й інтерес, творчий підхід до своїх обов'язків, прояв ініціативи в роботі. Велике значення має рівень кваліфікації співробітників СУП, їх спеціалізація за видами кадрових дій. Персонал СУП повинен відрізнятися високим професіоналізмом та компетентністю, запобігливістю, новаторством. Він повинен мати спеціальну освіту; відповідну кваліфікацію; навички ведення ділових переговорів, практичної роботи в галузі кадрових технологій; достатній досвід роботи для вирішення поставлених задач [58].

Оцінка ефективності роботи СУП має враховувати: ступінь співробітництва різних підрозділів підприємства із СУП; швидкість та якість надання послуг СУП; якість інформації та професіоналізм консультацій;

кадрову політику.

Основні критерії оцінки ефективності процесу управління персоналом (підсистем загалом та лінійного керівництва і окремо служби управління персоналом, як структурного підрозділу підприємства) наведено в табл. 2.2.

Отже, методика оцінки ефективності може базуватись на різних методах. На практиці частіше використовують метод порівняння, метод експертних оцінок, метод оцінки досягнення цілей, метод бенчмаркінгу, метод підрахунку віддачі інвестицій, метод оцінки витрат, виробничо-статистичний аналіз тощо.

Таблиця 2.2

Критерії оцінки ефективності процесу управління персоналом

Група критеріїв	Характеристика критеріїв
Критерії оцінки підсистеми загального керівництва	<p>Оцінка форм та методів роботи з людьми (аналіз вкладень усіх видів коштів у роботу з людьми; створення для них комфортних умов роботи та можливостей власного розвитку; система регулярних зустрічей з різними категоріями співробітників; увага до знаменних дат тощо).</p> <p>Оцінка інформованості працівників (забезпечення службовою, професійною, соціальною інформацією співробітників; знайомство з інформацією щодо практики кадрової роботи на підприємствах-конкурентах тощо).</p> <p>Загальний економічний ефект (сума ефектів, отриманих від застосування автоматизації управлінських та кадрових процесів; реалізації комплексу процесів управління; вдосконалення функціональних підсистем системи управління персоналом).</p> <p>Витрати на персонал (рівень витрат, які необхідні для реалізації кадрової та соціальної політик; витрати на функціонування системи управління (на одиницю продукції або на одиницю витрат праці зайнятих на підприємстві працівників); ефективність інвестицій у людські ресурси).</p>

Критерії оцінки підсистеми лінійного керівництва	<p>Оцінка показників виробництва (прибуток; рентабельність; витрати на випуск одиниці продукції, дивіденди на одну акцію; результативність та складність роботи (продуктивність, фонд оплати праці, питома вага витрат на персонал у собівартості продукції, темпи зростання продуктивності праці персоналу); якість послуг або продукції (кількість бараку за період часу, кількість претензій)).</p> <p>Оцінка прийняття та виконання кадрових рішень (забезпечення чіткого виконання рішень; комплексність контролю виконання рішень).</p> <p>Оцінка задоволеності працівників системою організації праці та трудових відносин (норми праці; зростання зарплати; оцінка системи преміювання; зміна посадового становища; сума коштів, що припадають на наставництво та навчання одного співробітника; плинність; соціально-психологічна обстановка в підрозділах; взаємини між співробітниками, з менеджментом, з постачальниками та клієнтами).</p>
Критерії оцінки служби управління персоналом (СУП) як структурного підрозділу організації	<p>Оцінка раціональності та ефективності організаційної структури СУП (витрати на утримання; динамічність).</p> <p>Оцінка укомплектованості СУП (кількісна та якісна).</p> <p>Оцінка рівня якості роботи СУП (швидкість, якість та ефективність; ступінь співпраці СУП із працівниками, структурними підрозділами, думка керівництва про ефективність роботи СУП; реакції працівників на кадрову політику організації та окремих її напрямів).</p> <p>Оцінка вкладу СУП в ефективність бізнесу (обіг на одного співробітника; додана вартість на людський капітал; рентабельність інвестицій у людський капітал; загальні витрати на персонал).</p>

Значною мірою результати оцінки ефективності системи управління персоналом залежать від достовірності вхідної інформації. Джерелами інформації можуть бути дані бухгалтерського обліку; оперативна та статистична звітність; проектно-кошторисна документація; різна первинна документація; плани по праці; цільові спостереження та обстеження тощо. Необхідно організувати процедуру оцінки ефективності системи управління персоналом на підприємстві таким чином, щоб керівництво мало можливість виявити та усунути недоліки.

2.2. Методи аналізу нестабільного зовнішнього середовища

Основними труднощами при проведенні аналізу в сучасних умовах виступають швидкі зміни в світі, які недоступні для аналізу підприємством по ряду причин до певного моменту, але при цьому здійснюють значний вплив на суб'єкта господарювання.

Розуміння умов зовнішнього середовища виступає одним з важливих аспектів управління. Організації, які здатні ефективно аналізувати, реагувати та адаптуватися до зовнішніх факторів, мають значну конкурентну перевагу. Для цього існують різні методи аналізу, які допомагають підприємствам отримати повне уявлення щодо зовнішнього середовища та прийняти обґрунтовані рішення.

Класичними методами аналізу зовнішнього середовища, є концепція «5 сил Портера», «Матриця оцінки невизначеності Ансоффа». Інструменти аналізу, розроблені на базі цих та інших досліджень, є основою планування, цілепокладання та управління [7].

Одним з широко використовуваних методів аналізу зовнішнього середовища є аналіз PEST. Суть методу полягає в умовному розподілі зовнішнього середовища підприємства на 4 сектора: політичний, економічний, соціальний, технологічний. Цей метод дозволяє організаціям оцінити макросередовище, в якому вони оперують. Аналіз політичного сектора включає вивчення правових та регуляторних факторів, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Економічний аналіз фокусується на таких аспектах, як рівень інфляції, ставка відсотків та загальний стан економіки. Соціальний аналіз розглядає демографічні тенденції, культурні зміни та споживчу поведінку. Технологічний аналіз оцінює вплив нових технологій на галузь та підприємство.

PESTLE аналіз представляє собою розширену версію традиційного PEST аналізу, який включає додаткові фактори, що впливають на бізнес-оточення. Якщо PEST аналіз фокусується на політичних, економічних, соціальних та технологічних аспектах, то PESTLE аналіз додатково враховує юридичні

(Legal) та екологічні (Environmental) фактори.

Ще одним з класичних методів аналізу, який стандартно використовується організаціями для виявлення конкурентів на ринку та оцінки їх стану та впливу є аналіз 5 сил Портера. Портер за допомогою простої діаграми, яка включає внутрішнє суперництво, загрозу появи на ринку нових учасників, загрозу появи на ринку продуктів-субститутів, ринкову владу постачальників, ринкову владу покупців показав, як вони впливають на інтенсивність конкуренції на ринку [54].

У сучасній світовій економіці існує низка економічних, технологічних та геополітичних факторів, які посилюють нестабільність та невизначеність. Основним фактором посилення нестабільності є глобалізація – багатогранний та складний процес, який торкається всіх сфер життя суспільства та репрезентує собою злиття національних економік в єдину систему. Таким чином окремі економіки в сучасному світі нерозривно пов'язані шляхом транснаціонального співробітництва та конкуренції. Кризові явища в одній країні або галузі можуть приводити до відчутних негативних наслідків у всьому світі.

У сучасному світі жодна економіка, галузь чи організація не здатні повністю самоізолюватися від реалій світової економіки. При цьому форма глобалізації змінюється з розвитком технологій. Світова економіка зазнає зміни революційного характеру, які пов'язані з цифровізацією. К. Шваб охарактеризував це як «четверта промислова революція». Штучний інтелект, роботи, що замінюють людей та виконують ряд функцій значно краще за своїх творців – все це лише мала частина сучасної реальності, яка прискорює темпи економічного зростання. В таких умовах бізнес не може залишатися осторонь, не беручи до уваги глобальні зміни, пов'язані з розвитком та використанням цифрових технологій.

Важливим фактором залишається нестабільність геополітичної обстановки в усьому світі. Фактори, що пов'язані з політикою, геополітикою, військовими діями та результатами наступних переговорів, для бізнесу можна

віднести до «чорних лебедів» – вони мають основні відповідні характеристики: непередбачуваність та неможливість до управління.

Аналіз зовнішнього середовища здатний тією чи іншою мірою сприяти адаптації бізнесу до поточних та майбутніх умов ведення діяльності, незалежно від форми, розмірів та цілей організації. При цьому якість та повнота результатів аналізу залежать від методів, які застосовуються, та їх комбінацій [24].

Сучасні методи аналізу зовнішньої середовища представляють собою комплекс інструментів, які дозволяють організаціям оцінити вплив зовнішніх факторів та потенційні ризики, що особливо важливо в умовах високої невизначеності та динамічних змін.

Одним із методів, який було запропоновано у 2015 році «Bain & Co.» – одними з лідерів світового консалтингу, стало «коло невизначеності» – це метод, який описує діапазон можливих результатів або сценаріїв, які можуть статися в майбутньому, коли інформація про довкілля та фактори, що впливають на ситуацію, є неповною чи мінливою. Метод передбачає поділ факторів, що впливають на бізнес компанії на 4 сектора: макросередовище, технології, споживач, екосистеми.

TPESTRE – це метод аналізу, розроблений експертами компанії «Gartner». Він є розширеною та модернізованою версією класичного PEST-аналізу, який дозволяє враховувати більшу кількість факторів зовнішнього середовища. Крім політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів, метод TPESTRE включає також технічні (за рахунок поділу технологічних та технічних аспектів, що дозволяє більш чітко оцінювати вплив інновацій та інженерних рішень на бізнес, наприклад, розвиток штучного інтелекту або BigData), регуляторні, що допомагає враховувати вплив змін у законодавстві та у міжнародних нормативних актах, та екологічні аспекти. Основна перевага моделі TPESTRE полягає у її здатності враховувати сучасні реалії, які характерні для зовнішнього середовища, яке швидко змінюється, включаючи стрімкий розвиток технологій, зміни в

законодавчій та нормативно-правовій основі, і навіть зростаючу значимість сталого розвитку. Така комплексна структура аналізу дозволяє не тільки глибше оцінювати ризики та можливості, а й формувати більш обґрунтовані прогнози щодо широкого спектру можливих змін, що впливають на довгостроковий розвиток організації [46].

Ще одним методом є метод OSInt (англ. - Open-Source Intelligence), який з'явився у 1940-х роках у США, як засіб збирання та вивчення радіопрограм. Співробітники Служби моніторингу зарубіжних трансляцій США записували та аналізували радіопередачі іноземних держав, після чого отримані дані передавали військовим та розвідувальним органам. За даними експертів, керівництво США отримувало до 80% даних із відкритих джерел. Таким чином OSInt показав свою ефективність з початку свого існування. В даний час OSInt – це унікальна технологія, яка дозволяє збирати, аналізувати інформацію з усього Інтернет-простору. При цьому однією з основних цілей використання OSInt виступає пошук будь-яких даних, використовуючи відкриті джерела інформації у мережі Інтернет [8].

Модель VaLs (англ. - Values and Lifestyles) - це модель психографічного сегментування ринку, яку засновано на відокремленні однорідних груп споживачів за критеріями цінності та образу життя [46].

Одним з ефективних інструментів для оцінки аналітичних методик виступає система FAROUT. Дану систему було розроблено для визначення спеціалістами та аналітиками найбільш ефективних методів аналізу у кожній певній ситуації. FAROUT дозволяє допомогти усунути тенденцію повернення до використання обмеженого числа інструментів, оскільки використання системи дозволяє виявити сильні та слабкі сторони кожного методу залежно від цілей та завдань. Система FAROUT заснована на ідеї, яка полягає в тому, що результати проведеного аналізу є обґрунтованими та мають загальні характеристики.

Сучасні методи аналізу макросередовища демонструють високу корисність та орієнтованість на довгострокові зміни, особливо в умовах

невизначеності, що робить їх актуальними для компаній, які постійно адаптуються до мінливих ринків. Класичні методи зберігають своє значення для більше спільного аналізу та ефективні для попередніх етапів планування (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Система оцінки ефективності аналітичних методів FAROUT для методів аналізу макросередовища

Метод аналізу	Орієнтація на майбутнє	Точність	Ресурсна ефективність	Об'єктивність	Корисність	Своєчасність
Класичні методи						
PEST-аналіз	2	2	4	3	3	3
PESTEL-аналіз	3	2	4	3	4	3
Сучасні методи						
«Коло невизначеності»	4	3	3	4	4	3
TPESTRE-аналіз від « Gartner »	5	4	2	4	5	3

Проведений аналіз демонструє, що класичні методи мають обмежені можливості в прогнозуванні та плануванні в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища. Сучасні методи аналізу мають більше високу оцінку у частині орієнтації на майбутнє та корисності за системою FAROUT. При цьому як наслідок знижуються оцінки ресурсної ефективності з огляду включення в аналіз більшої кількості факторів та областей аналітики, а також збільшення трудовитрат. Сучасні методи, пропонують більш комплексний підхід за рахунок інтеграції безлічі факторів та сценарного аналізу. Це забезпечує високу орієнтованість на майбутнє та корисність для планування. Об'єктивність результатів також залежить від повноти та якості вихідних даних, що робить актуальною проблему збору та верифікації інформації.

Отже, у сучасних макроекономічних умовах організації стикаються з зростанням нестабільності та невизначеності. У таких умовах необхідно застосовувати певні методи аналізу зовнішнього середовища для досягнення власних стратегічних та тактичних цілей, забезпечення зростання та розвитку організації, збереження та розширення власних позицій на ринку. Такі

фактори невизначеності, як глобалізація, нарощування взаємозв'язків національних та галузевих економік, геополітика, технологічний прогрес змушують бізнес швидше адаптуватися до нових умов.

В даних умовах застосування класичних та відносно популярних методів аналізу може бути недостатнім для достовірного та повного розуміння умов макроекономічного середовища. Для більш якісного аналізу зовнішнього середовища в сучасних умовах потрібно застосовувати актуальні методи стратегічного аналізу, які враховують поточні умови зовнішнього середовища, світові, національні, галузеві та інші тренди [46]. При цьому, кожна організація самостійно визначає доцільність застосувати той або інший метод аналізу в залежності від конкретної ситуації, необхідних результатів, запланованих напрямків застосування результатів аналізу, а також ресурсів, які планується направити на реалізацію досліджень та інтерпретацію результатів.

Розглянемо алгоритм аналізу стану управління персоналом підприємства. В його основі знаходиться послідовність певних процедур, які необхідно виконати для отримання розуміння щодо ефективності такого управління (рис. 2.2).

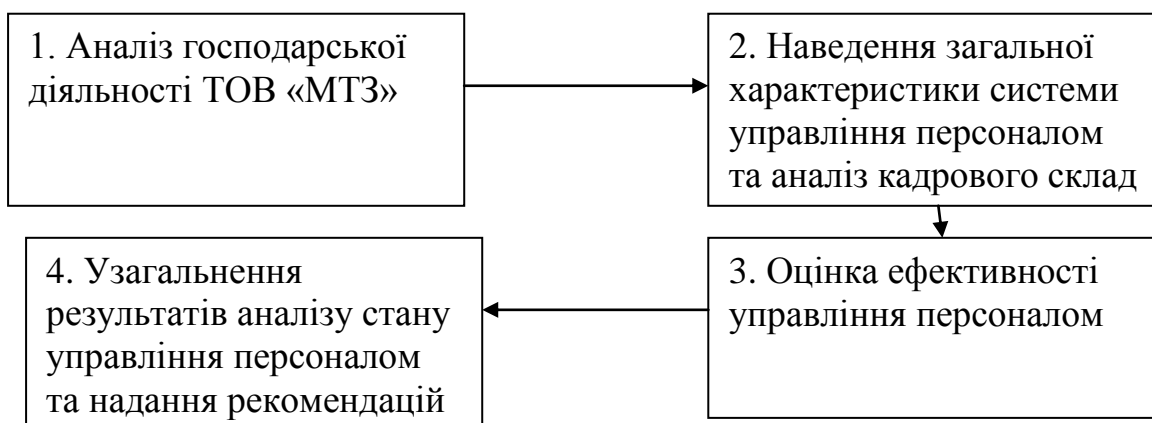


Рис. 2.2. Етапи аналізу стану управління персоналом підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища

Детально розглянемо основні етапи дій.

1. Аналіз господарської діяльності підприємства

1.1. PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «МТЗ».

1.2. Проведення аналізу агрегованого балансу та фінансових результатів.

1.3. Розрахунок та аналіз показників фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності.

2. Загальна характеристика системи управління персоналом та аналіз кадрового складу

2.1. Вивчення методів управління персоналом, які використовує підприємство.

2.2. Дослідження методичної роботи з персоналом на підприємстві.

2.3. Розрахунок та аналіз показників, що характеризують витрати на оплату праці.

2.4. Аналіз динаміки кадрового складу, персоналу за рівнем освіти, вікової структури персоналу.

3. Оцінка ефективності управління персоналом

Проведення опитування. Передбачає отримання відповідей на такі питання:

– На скільки Ви в цілому задоволені своєю роботою?

– Як би Ви оцінили ставлення співробітників до умов, в яких вони працюють?

– Чи задоволені Ви організацією праці на підприємстві?

– Ви особисто задоволені своїми доходами?

– Чи проводить Ваше підприємство корпоративний, сімейний та оздоровчий відпочинок?

– Причиною зміни місця роботи для Вас може бути наступне

– Задоволені чи Ви існуючою на підприємстві системою мотивації?

Використання наведеного алгоритму надасть можливість розкрити особливості та оцінити ефективність управління персоналом суб'єкта господарювання.

РОЗДІЛ 3

ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Аналіз господарської діяльності підприємства

Об'єктом дослідження виступає ТОВ «МТЗ». Підприємство спеціалізується на виконанні капітальних ремонтів тепловозів, тепловозних вузлів та агрегатів до них [35, 36]. Фінансову звітність підприємства наведено у додатку А.

Місія компанії: сталий розвиток, якість та лідерство. Однією з довгострокових стратегій вважається стратегія корпоративної відповідальності, яка формується в рамках кожного з наступних ключових напрямків: охорона праці та екологія, людський капітал та розвиток місцевої громади, корпоративне управління.

Стратегія корпоративної відповідальності компанії включає: забезпечення безпеки та охорони здоров'я; розвиток та використання людських ресурсів; ефективну та відкриту взаємодію із зацікавленими сторонами (зокрема державними органами, громадськими об'єднаннями тощо).

Основною метою ТОВ «МТЗ» є отримання прибутку шляхом підвищення якості послуг, продукції для задоволення потреб різних галузей з метою реалізації стратегічних цілей підприємства та соціальних планів.

Успіх будь-якої компанії залежить від ефективної структури управління. Організаційна структура управління всіма підрозділами ТОВ «МТЗ» дотримується лінійно-функціональної ієрархії управління. Така структура ієрархії управління сприяє до формування наказів, вимог, розподілу функціональних обов'язків. Одним із мінусів лінійно-функціональної структури є уповільнення процесу прийняття та реалізації рішень, на підприємстві використовують методи дерева прийняття рішень та метод мозкового штурму. При прийнятті стратегічних, тактичних та оперативних

рішень в управлінні діяльністю – генеральний директор, його заступники головний бухгалтер та начальники відділів об'єднуються для вироблення рішення та визначення методів його реалізації.

Генеральний директор здійснює контроль за діяльністю підприємства, загальне оперативне та адміністративне керівництво; забезпечує виконання перспективних та поточних задач; забезпечує дотримання чинного законодавства; забезпечує належну організацію фінансової звітності.

Проведемо PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «МТЗ» та оцінимо фактори макросередовища, які впливають на результати діяльності суб'єкта господарювання (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «МТЗ»

Фактори	Оцінка	Вплив на підприємство
Політичні фактори		
Посилення воєнно-політичної нестабільності	0,41	Мобілізація кваліфікованого персоналу, збільшується тривалість нерегламентованих перерв у виробничому процесі внаслідок повітряних тривог.
Податкова політика.	0,32	Впливає на розмір собівартості продукції та на розмір доходу, чистого прибутку.
Законодавство, що регулює правила роботи у галузі	0,09	Впливає на необхідність отримання дозволів та ліцензій на ремонт тепловозів
Бюрократизація та рівень корупції	0,06	Постійні перевірки різних контролюючих органів.
Соціальні фактори		
Внутрішня та зовнішня міграція у зв'язку з військовими діями в Україні	0,39	Міграція кваліфікованих працівників.
Демографічна ситуація	0,28	Зменшення кількості працездатного населення в країні впливає на забезпеченість підприємства персоналом.
Рівень охорони здоров'я та освіти.	0,16	Наявність кваліфікованого та працездатного персоналу впливає на якість виготовленої продукції, зменшує втрати пов'язані з браком та компенсацією тимчасової непрацездатності працівників, зменшує рівень травматизму та професійних захворювань.
Ставлення до роботи, виходу на пенсію.	0,09	Наявність пільгового пенсійного забезпечення виступає додатковою мотивацією персоналу та зменшує плинність кадрів.

Продовж. табл. 3.1

Економічні фактори		
Темпи зростання економіки.	0,30	Формує відповідний попит на асортимент продукції машинобудівної галузі.
Рівень інфляції та процентні ставки.	0,30	Впливає на формування собівартості продукції та зменшує рентабельність підприємства.
Курси основних валют.	0,30	Зміни вартості витрат на виробництво, оскільки значна кількість матеріалів іноземного походження.
Рівень цін на енергоресурси.	0,30	Підвищення цін на енергоресурси збільшує розмір змінних витрат на виробництво продукції оскільки машинобудування є енергоємним виробництвом.
Розмір та умови оплати праці.	0,27	Збільшення розміру мінімальної заробітної плати призводить до збільшення витрат та постійного перерахунку собівартості.
Глобалізація та відкритості економіки.	0,27	Збільшує обсяги продаж продукції (надання послуг) підприємства шляхом виходу на ринки європейських країн.
Технологічні фактори		
Вплив війни на впровадження нових технологій	0,22	Втрачаються стимули до впровадження нових технологій, до загострення технологічної конкуренції в галузі.
Доступ до новітніх технологій.	0,08	Постійна участь підприємства в міжнародних виставках сприяє наданню доступу до світових новітніх технологій.
Розвиток і поширення інтернету, розвиток мобільних пристроїв.	0,07	Надає можливість сервісним спеціалістам компаній-постачальників технологічного обладнання в онлайн режимі здійснювати діагностування несправностей та надавати рекомендації щодо їх усунення.
Ступінь використання, впровадження та передачі технологій.	0,05	Використання сучасних автоматичних ліній забезпечує стабільно високу якість продукції підприємства за рахунок зменшення впливу людського фактору та підвищення продуктивності праці.

Джерело: сформовано автором за [36]

Таким чином, найбільший вплив на діяльність підприємства мають політичні та економічні фактори, і тригером посилення їх впливу виступає війна.

Далі зупинимо увагу на основних показниках його фінансово-економічного стану. Протягом 2021-2023 рр. валюта балансу ТОВ «МТЗ» скоротилася на 53152 тис. грн., або на 29,33% (табл. 3.2). На кінець 2023 року обсяг балансу становив 128041 тис. грн. Така динаміка пояснюється скороченням оборотних активів на 54996 тис. грн., або на 34,09% . Натомість необоротні активи підросли на 1844 тис. грн.. Протягом даного періоду підприємство скорочувало свою діяльність.

Частка оборотних активів у в активах ТОВ «МТЗ» скоротилася з 89,03 до 83,04%, але залишалася досить високою. Проте, частка необоротних активів зросла з 10,97% до 16,96%.

Таблиця 3.2

Агрегований баланс ТОВ «МТЗ» за період з 2021 по 2023 рр.

Стаття	2021	2022	2023	Відхилення, 2023 до 2021	
				тис. грн.	%
тис. грн.					
Необоротні активи	19875	24174	21719	1844	9,28
Оборотні активи	161318	100937	106322	-54996	-34,09
Власний капітал	5138	7619	8989	3851	74,95
Поточні зобов'язання і забезпечення	176055	117492	119052	-57003	-32,38
Баланс	181193	125111	128041	-53152	-29,33
%					
Необоротні активи	10,97	19,32	16,96	5,99	54,64
Оборотні активи	89,03	80,68	83,04	-5,99	-6,73
Власний капітал	2,84	6,09	7,02	4,18	147,58
Поточні зобов'язання і забезпечення	97,16	93,91	92,98	-4,18	-4,31
Баланс	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Разом із скороченням активів зменшилися і пасиви. Так поточні зобов'язання – на 57003 тис. грн., або на 32,38% і становили 119052 тис. грн. Власний капітал зріс на 3851 тис. грн. і склав 8989 тис. грн. Частка власного капіталу у сукупному капіталі на кінець 2023 року становила 7,02%, поточних зобов'язань 92,98%. Довгострокові зобов'язання зобов'язання відсутні. Тобто, підприємство веде свою діяльність виключно за рахунок короткострокових ресурсів.

В складних умовах підприємство ТОВ «МТЗ» спрацювало з прибутком (табл. 3.3). У 2022 році чистий прибуток становив 2481 тис. грн., у 2023 – 1370 тис. грн.

Таблиця 3.3

Фінансові результати підприємства ТОВ «МТЗ» за період
з 2021 по 2022 рр.

Стаття	2021	2022	2023	Відхилення, 2023 до 2021	
				тис. грн.	%
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	251678	130419	193225	-58453	-23,23
Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)	240188	120354	184399	-55789	-23,23
Валовий: прибуток	11490	10065	8826	-2664	-23,19
Інші операційні доходи	706	4541	5222	4516	639,66
Адміністративні витрати	10197	7238	7630	-2567	-25,17
Інші операційні витрати	1507	5044	5474	3967	263,24
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	492	2324	944	452	91,87
Інші фінансові доходи	269	705	727	458	170,26
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	761	3026	1671	910	119,58
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-137	-545	-301	-164	119,71
Чистий фінансовий результат: прибуток	624	2481	1370	746	119,55

Натомість, чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) скоротився на 58453 тис. грн., або на 23,23%, до 193225 тис. грн. (рис. 3.1) Пропорційно скоротилася собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг). Відповідно валовий прибуток скоротився з 11490 до 8826 тис. грн. Підприємство суттєво скоротило адміністративні витрати, натомість збільшило інші операційні доходи та інші фінансові доходи, на 263,24 та 170,26%.

Це відбулося за рахунок зростання інших операційних доходів, що пояснюється реалізацією іноземної валюти, яка зберігалася на рахунках підприємства.

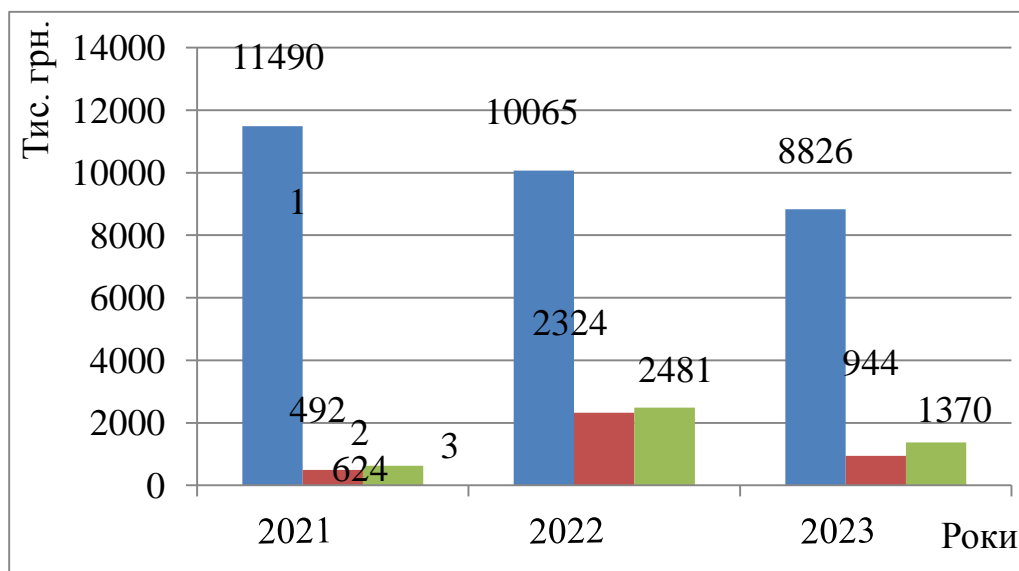


Рис. 3.1. Фінансові результати підприємства ТОВ «МТЗ» у 2021-2023 рр.

1 – Валовий прибуток.

2 – Прибуток від операційної діяльності.

3 – Чистий прибуток.

У табл. 3.4 наведено показники фінансової стійкості ТОВ «МТЗ». Дані свідчать, що суб'єкт господарювання не є фінансово стійким.

Таблиця 3.4

Показники фінансової стійкості ТОВ «МТЗ» за період з 2021 по 2023 рр.

Показники	Умови	2021	2022	2023	Відхил., 2023-21
Коефіцієнт фінансової автономії	$\geq 0,5$	0,03	0,06	0,07	0,04
Коефіцієнт фінансового ризику	$< 1,0$	34,27	15,42	13,24	-21,03
Коефіцієнт маневреності власного капіталу (ВК)	$\geq 0,1$	-2,87	-2,17	-1,42	1,45
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,7-0,9	0,03	0,06	0,07	0,04
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	$\leq 0,5$	0,97	0,94	0,93	-0,04
Коефіцієнт фінансової залежності	$< 2,0$	35,27	16,42	14,24	-21,03
Коефіцієнт фінансування	$> 1,0$	0,03	0,06	0,08	0,05
Коефіцієнт забезпеченості ВОЗ	$\geq 0,1$	-0,09	-0,16	-0,12	-0,03
Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів	$< 0,5$	3,87	3,17	2,42	-1,45

Так, значення коефіцієнта автономії становило у 2023 р. майже 0,07, це

не відповідає нормативу ($\geq 0,5$) (рис. 3.2). Таким чином, фінансування своєї господарської діяльності суб'єкт здійснює практично за рахунок залучених ресурсів. Коефіцієнт фінансової залежності у ТОВ «МТЗ» скоротився з 35,27 до 14,24, що є більшим за критичне ($< 2,0$). Значення коефіцієнту фінансування зросло з 0,03 до 0,08, але залишається досить малим. Позитивним моментом було зменшення коефіцієнту фінансового ризику з 34,27 до 13,24, але залишається досить високим. Коефіцієнт маневреності ВК має від'ємне значення через відсутність власних оборотних коштів.

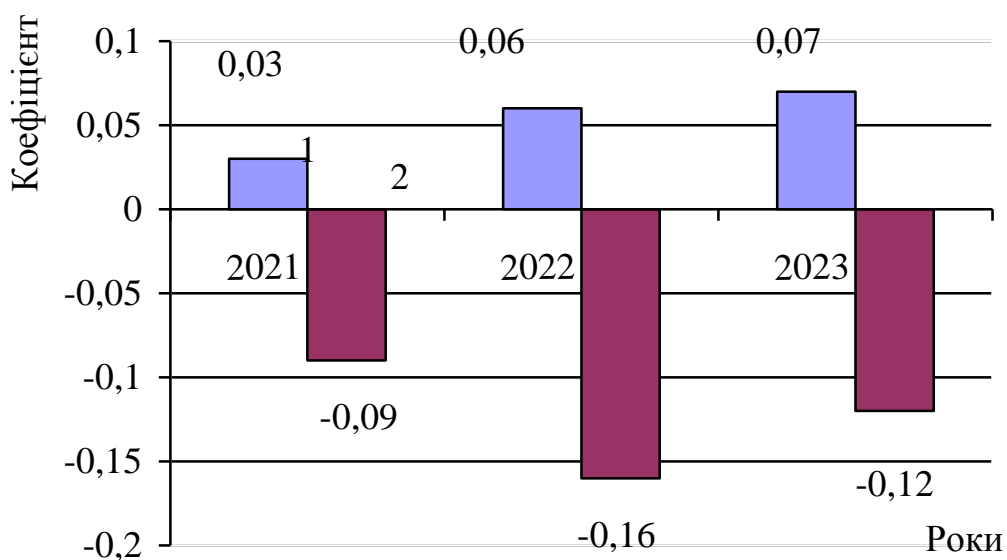


Рис. 3.2. Коефіцієнти фінансової стійкості ТОВ «МТЗ» у 2021-2023 рр.

1 – Коефіцієнт фінансової автономії.

2 – Коефіцієнт забезпеченості ВОЗ.

Крім того, коефіцієнт фінансової стійкості зріс з 0,03 до 0,07, але не відповідає норматив. Значення коефіцієнту забезпеченості ВОЗ у 2021-2023 рр. мав від'ємні значення через від'ємні значення власних оборотних засобів. Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів скоротився з 3,87 до 2,42, але не відповідає нормативу ($< 0,5$)

У табл. 3.5 наведено показники ліквідності ТОВ «МТЗ». Коефіцієнти ліквідності коливалися, абсолютної скоротився до 0,16, але залишився в межах норми, швидкої ліквідності зріс до 0,64 і відповідає нормативу, поточної ліквідності скоротився до 0,89 і вже не відповідає нормативу (рис. 3.3).

Показники ліквідності підприємства ТОВ «МТЗ» за період з 2021 по 2023 рр.

Показники	Умови	2021	2022	2023	Відхил., 2023-21
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,1-0,2$	0,30	0,05	0,16	-0,14
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\geq 0,5-1,0$	0,48	0,45	0,64	0,15
Коефіцієнт поточної ліквідності	1-3	0,92	0,86	0,89	-0,02
Чистий оборотний капітал	>0	-14737	-16555	-12730	2007,00

У свою чергу, чистий оборотний капітал має від'ємні значення, отже поточні зобов'язання переважають оборотні активи. Таким чином, у підприємства ТОВ «МТЗ» є проблеми з ліквідністю про що свідчать показники поточної ліквідності та чистого оборотного капіталу.

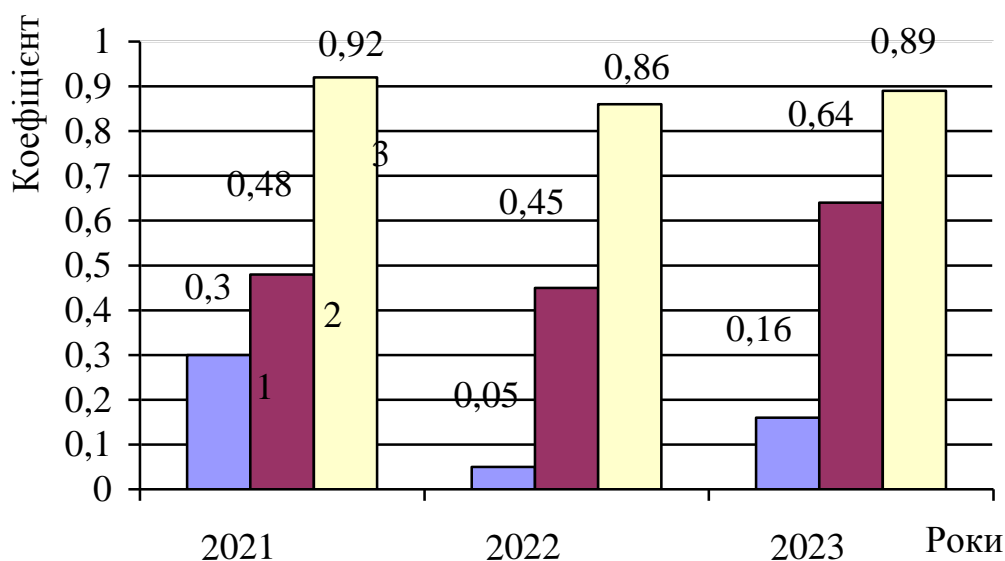


Рис. 3.3. Коефіцієнти ліквідності ТОВ «МТЗ» у 2021-2023 рр.

1 – Коефіцієнт абсолютної ліквідності.

2 – Коефіцієнт швидкої ліквідності.

3 – Коефіцієнт поточної ліквідності.

Всі коефіцієнти рентабельності діяльності ТОВ «МТЗ» у 2021-2023 рр. мали позитивні значення. Це пояснюється тим, що суб'єкт господарювання працював прибутково та рентабельно, але тільки коефіцієнт рентабельності

власного капіталу відповідав нормативним значенням (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Показники рентабельності ТОВ «МТЗ» за період з 2021 по 2023 рр.

Показники	Умови	2021	2022	2023	Відхил., 2023-21
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$\geq 0,05$	0,121	0,326	0,152	0,031
Коефіцієнт рентабельності активів	$\geq 0,01$	0,003	0,02	0,011	0,008
Коефіцієнт рентабельності виручки	$\geq 0,20$	0,003	0,023	0,009	0,006
Коефіцієнт рентабельності основних засобів	$\geq 0,10$	0,031	0,103	0,063	0,032

Отже, результати аналізу господарської діяльності ТОВ «МТЗ» показують, що підприємство скорочує свою діяльність через війну про що свідчить зменшення валюти балансу, виручки, оборотні активи. Суб'єкт господарювання не є фінансово стійким, має проблеми з ліквідністю. Працює переважно за рахунок короткострокових зобов'язань, з незначним прибутком та є рентабельним.

3.2. Загальна характеристика системи управління персоналом та аналіз кадрового складу

Система управління персоналом ТОВ «МТЗ» – це комплекс заходів, спрямованих на управління персоналом організації з метою досягнення її стратегічних цілей та завдань. В загальному розумінні дана система базується на сукупності методів, інше питання на скільки ефективно підприємство їх використовує (табл. 3.7).

Система управління персоналом на підприємстві ТОВ «МТЗ» спирається на діючу кадрову політику організації. Сутність кадровий політики ТОВ «МТЗ» полягає у формуванні та реалізації комплексу заходів, спрямованих на управління та розвиток кадрового складу. Кадрова політика ТОВ «МТЗ» враховує особливості функціонування та стратегію розвитку

організації, а також забезпечує ефективне використання персоналу для досягнення поставлених цілей та задач.

Таблиця 3.7

Методи управління персоналом

Методи управління персоналом	Характеристика методів
Адміністративні методи управління	Методи прямої дії, засновані на правилах, інструкціях та регламентах. Вони включають накази, розпорядження, вказівки, посадові інструкції і інші форми організаційного дії
Економічні методи управління	Методи засновані на матеріальній зацікавленості працівників у результатах своєї роботи. Вони включають оплату праці, преміювання, штрафи, систему заохочень та покарань.
Соціально-психологічні методи управління	Спрямовані на створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, формування корпоративної культури та розвиток міжособистісних відносин. Ці методи включають методи мотивації, формування командного духу, розв'язання конфліктів та розвиток лідерства.
Організаційно-розпорядчі методи управління	Їх основне завдання полягає в упорядкуванні, розподілі та координації діяльності співробітників. До них відносяться організація робочого простору, планування і контроль, делегування повноважень і організація зворотній зв'язку.

Реалізація політики в області управління персоналом здійснюється начальником відділу кадрів на основі професійних стандартів.

Процес рекрутингу здійснюється відділом кадрів за погодженням з адміністрацією ТОВ «МТЗ» та включає наступні етапи (рис. 3.4).



Рис .3.4. Етапи рекрутингу в ТОВ «МТЗ»

На першому етапі здійснення процесу рекрутингу проводиться обробка отриманої заявки від керівництва ТОВ «МТЗ» на основі аналізу вакансії відповідно до посадових обов'язків та вимог. Тобто використовується класичний прийом роботи з наявним попитом на працівника.

На другому етапі визначаються вимоги до кандидата на посаду. Для цього оформляється вакантний лист, що має встановлену форму, де вказуються необхідні вимоги до кандидата на посаду по узгодженню з керівником структурного підрозділу (освіта, стаж роботи, підвищення кваліфікації, професійні компетенції тощо). Потім вакантний лист розглядається, узгоджується членами адміністрації та затверджується керівником.

Реалізація третього етапу визначається розміщенням вакансії. Для цього, як правило, організацією використовуються внутрішні джерела (офіційний сайт, рекомендації від працюючих співробітників та адміністрації навчальних закладів за профілем підприємства, месенджери), а також зовнішні джерела (рекламна кампанія через ЗМІ, взаємодія з Державною службою зайнятості).

Як правило, ТОВ «МТЗ» віддає перевагу внутрішнім джерелам відбору та найму персоналу, що забезпечує мінімізацію витрат на пошук працівників, відбору найбільш підготовлених кандидатів, сприяє надалі в проходженні адаптації в прискореному ритмі.

На наступному етапі проводиться робота з потенційними співробітниками. Спочатку начальником відділу кадрів вивчає представлене резюме претендентом на посаду. Дуже вітаються рекомендаційні листи з попереднього місця роботи кандидата для того, щоб максимально уявити портрет претендента очима іншого роботодавця.

Потім проводиться початкова співбесіда, у якій начальник відділу кадрів розповідає про переваги роботи на підприємстві, місію діяльності організації, структуру управління. Основний акцент у співбесіді робиться на знайомство з вимогами та посадовими обов'язками здобувача та пропонується заповнити анкету.

Також передбачається проведення співбесіди з керівництвом організації. Як правило, вона проводиться в присутності керівника структурного підрозділу.

Ця співбесіда проводиться у формі інтерв'ю, де акцент, здебільшого, робиться на професійну компетенцію потенційного співробітника. Особисті якості, що визначаються комунікабельністю, умінням працювати в команді, доброчесністю тощо, розглядаються. Однак слід помітити, що саме особисті характеристики можуть послужити для виникнення ризиків в міжособистісних відносинах співробітника, що надалі позначиться на результативності використання їх праці.

П'ятий етап демонструє наявність зворотного зв'язку за проведеними співбесідами та приймається остаточне рішення щодо потенційного співробітника (відмова чи позитивне рішення).

У випадку позитивного рішення, між працівником і ТОВ «МТЗ» підписується трудовий договір на підставі чинного законодавства

Слід відзначити, що в ТОВ «МТЗ» процес адаптації персоналу в ТОВ «МТЗ» включає наступні елементи:

–програма орієнтації. Це початковий етап адаптації, на якому новий співробітник знайомиться з діяльністю організації, її структурою, цінностями, місією та цілями. Програма орієнтації включає зустрічі з керівництвом, відвідування виробничих підрозділів, ознайомлення з правилами і процедурами організації;

–наставництво. Наставник допомагає новому співробітнику освоїтися в організації, знайомить його з колегами і робітниками процесами, надає поради і рекомендації щодо виконання обов'язків;

–зворотний зв'язок. Регулярне отримання зворотного зв'язку від керівника, колег та підлеглих дозволяє новому співробітнику розуміти, наскільки успішно він справляється зі своїми обов'язками і які області вимагають покращення.

Слід відзначити, що для поліпшення процесу адаптації слід звернути

увага на розробку плану індивідуального розвитку, який включає цілі, завдання та терміни їх виконання. План розвитку може включати навчання, підвищення кваліфікації, участь у проектах організації тощо.

Система підвищення кваліфікації працівників на підприємстві ТОВ «МТЗ» організується у формі програм навчання, які орієнтовані на поточні та майбутні потреби підприємства. Навчальні плани складені таким чином, що робітники, які мають будь-яку спеціальність, можуть отримати додатково суміжну професію, а також отримати нову. Щоб підтримувати рівень професійної складової фахівців підприємства, необхідно проводити регулярну роботу, що підвищує його компетенції відповідно до нових економічних реалій. Показники методичної роботи з персоналом наведено в табл. 3.8

Таблиця 3.8

Методична робота з персоналом на підприємстві ТОВ «МТЗ»

Вид методичної роботи	2021	2022	2023	Відхил., 2023-21р.
1. Цільове навчання молодих фахівців	3	1	1	-2
2. Курси підвищення кваліфікації	6 (бухгалтер, кадровик, менеджер з продажу)	2 (заступник директора, менеджер з продажу)	2 (інженер з якості, бухгалтер)	-4
3. Участь у нарадах, семінарах та конференціях	5	2	3	-2
4. Курси перекваліфікації персоналу	3	1	1	-2

Згідно даними табл. 3.8 зроблено наступні висновки:

- у досліджуваному періоді спостерігається скорочення кількості заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації персоналу, що є негативним фактором у кадровій роботі підприємства;

- в цілому наголос на підвищенні освітньої складової персоналу на підприємстві робиться на курси підвищення кваліфікації та участь у нарадах,

семінарах та конференціях;

- варто відзначити той факт, що робота з розвитку кадрового складу на підприємстві проводиться на низькому рівні та носить характер крайньої потреби.

Встановлення системи оплати праці для підприємства є важливим аспектом функціонування. Сукупність правил визначення зарплати визначається трудовим законодавством. Методика аналізу системи оплати праці для кожної організації унікальна та безпосередньо залежить від поставленої мети. Кожна організація має свої унікальні показники оцінки бізнесу, але все ж є кілька груп показників, які є загальними для більшості організацій та становлять основу для даного аналізу. Розглянемо такий важливий показник управління персоналом – як рівень витрати на оплату праці, який на наш погляд відноситься до тих показників, що характеризують ефективність управління будь-якого суб'єкта господарювання (табл.. 3.9).

Таблиця 3.9

Показники, що характеризують витрати на оплату праці ТОВ «МТЗ» за 2021-2023 роки.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення, 2023 до 2021	
				тис. грн.	%
1. Витрати на оплату праці, тис. грн.	13332	15511	9823	-3509	-26,32
2. Всього працівників	201	166	138	-63	-31,34
3. Витрати на оплату праці на 1 працівника, тис. грн..	66,328	93,440	71,181	4,85	7,32

Як видно з табл. 3.9, витрати на оплату праці (дані взято з фінансової звітності) скоротилися на 26,32%, або на 3509 тис грн. Кількість працівників зменшалася також, але на 31,34%. За рахунок різних темпів скорочення цих показників витрати на оплату праці на 1 працівника зросли з 66,328 до 71,181 тис грн. Однак, враховуючи прискорення інфляції у 2022-2023 рр., це зростання є не суттєвим, що у свою чергу впливає на бажання працівників залишити підприємство.

Динаміку кадрового складу підприємство наведено у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Динаміка кадрового складу ТОВ «МТЗ» за 2021-2023 роки

Кадровий склад	2021		2022		2023		Відхилення, 2023 до 2021 (факт)	
	План	Факт	План	Факт	План	Факт	осіб	%
1. Адміністративно-управлінський	32,4	32	29	29	26	26	-6	-19,81
2. Фахівці	43,2	34	34	25	30	22	-12	-36,32
3. Основні робітники	151,2	135	132	112	108	91	-44	-32,64
4. Разом	226,8	201	196	166	165	139	-63	-31,20

Згідно з даними табл. 3.10 отримано наступні висновки: протягом періоду спостерігається дефіцит штатної чисельності кадрів; на кінець 2023 року нестача персоналу гостро відчувається за такими категоріями персоналу: фахівці – 6 осіб, основні робітники – 17 осіб; в цілому чисельність персоналу скоротилася на 31,2%, майже на третину, це сталося через скорочення чисельності основного персоналу на 32,64%; основна питома вага у структурі персоналу належить основним працівникам, на другому місці за чисельністю персоналу перебувають фахівці – рис. 3.5

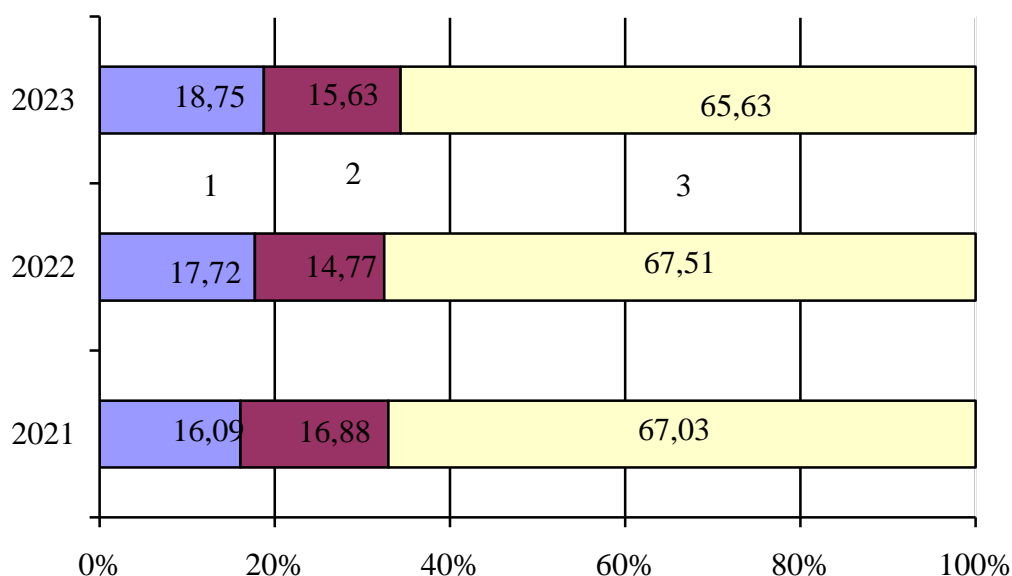


Рис. 3.5. Структура персоналу ТОВ «МТЗ» у 2021-2023 рр., %

1 – Адміністративно-управлінський персонал.

2 – Фахівці.

3 – Основні робітники

Структура персоналу персоналу відповідає специфіці діяльності суб'єкта господарювання.

Важливим показником, що характеризує кадровий склад компанії, є рівень його освіти, адже лише наявність висококваліфікованих фахівців сприяє ефективному функціонуванню організації в цілому.

Динаміку персоналу за рівнем освіти ТОВ «МТЗ» за 2021-2023 рр. наведено у табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Динаміка персоналу за рівнем освіти ТОВ «МТЗ» у 2021-2023 рр., осіб

Освіта	2021	2022	2023	Відхилення, 2023 до 2021	
				осіб	%
Дві вищі освіти	16	10	9	-8	-46,54
Вища професійна освіта	61	43	35	-26	-43,21
Середня спеціальна/ професійна освіта	92	74	60	-32	-34,64
Середня (загальна) освіта	32	39	35	2	6,91
Разом	201	166	138	-63	-31,20

Рівень освітньої складової персоналу дозволяє визначити на скільки підприємство приділяє увагу розвитку професійних якостей своїх працівників. Згідно з даними табл. 3.11 можна зробити такі висновки щодо освітньої складової персоналу: чисельність персоналу скорочується по всім групам, крім групи, до якої входить персонал з середньою (загальною) освітою (зростання за рахунок молоді після закінчення школи); чисельність персоналу, що має дві вищі освіти скоротилася на 46,54%; чисельність персоналу, що має одну вищу освіту – на 43,21%; чисельність персоналу, що має середню спеціальну/професійну освіту – на 34,64%. Оскільки, ТОВ «МТЗ» – виробниче підприємство, то основна частина фахівців – це люди, які закінчили коледж або технікум за відповідною спеціальністю (рис. 3.6).

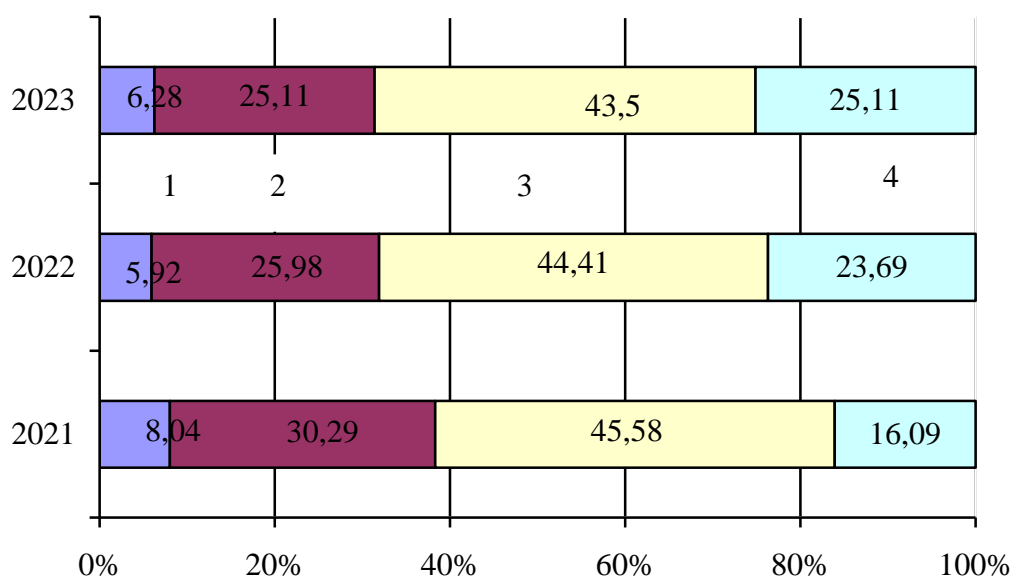


Рис. 3.6. Структура рівня освіти персоналу ТОВ «МТЗ» за 2021-2023 рр., %

1 – Дві вищі освіти.

3 – Вища професійна освіта.

2 – Вища професійна освіта.

4 – Середня (загальна) освіта.

Вікову структуру персоналу ТОВ «МТЗ» за 2021-2023 рр., наведено у табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Вікова структура персоналу ТОВ «МТЗ» за 2021-2023 рр., осіб

Вікова структура	2021	2022	2023	Відхилення, 2023 до 2021	
				осіб	%
Кількість співробітників до 30 років	59	49	30	-29	-48,97
Кількість співробітників від 30 до 50 років	86	69	55	-31	-36,34
Кількість співробітників від 50 до 60 років	28	20	19	-9	-32,14
Старше 60 років	27	30	34	7	25,93
Разом	201	166	138	-63	-31,20

Згідно даними табл. 3.12 отримано наступні висновки: кількість фахівців старше 60 років зросла на 7 осіб, що у відсотковому співвідношенні становило 25,93%; кількість співробітників до 30 років скоротилася на 29 осіб, від 30 до 50 років на 31 особу. Такі тенденції можна пояснити особливостями мобілізаційного процесу. Молоді фахівці закінчують трудові відносини з

підприємством, натомість підприємство активно залучає персонал пенсійного віку.

Структуру персоналу за віковим критерієм ТОВ «МТЗ» за 2021-2023 рр., наведено на рис. 3.7.

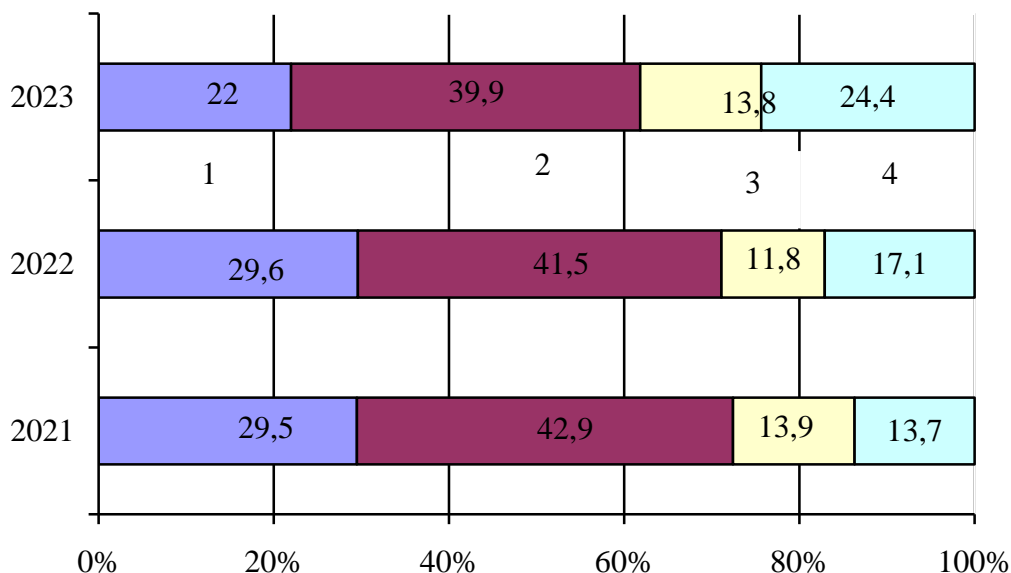


Рис. 3.7. Структура рівня освіти персоналу ТОВ «МТЗ» за 2021-2023 рр., %

1 – До 30 років.

3 – Від 50 до 60 років

2 – Від 30 до 50 років.

4 – Старше 60 років.

Таким чином, воєнний стан досить суттєво вплинув на кадровий склад. Мають місце тенденції до скорочення чисельності персоналу та заміщення молоді людьми пенсійного віку.

3.3. Оцінка ефективності управління персоналом

Проведемо оцінку ефективності управління персоналом з використанням якісного методу – анкетування співробітників. Анкету представлено у додатку Б. В анкетуванні взяли участь 74 працівника організації.

В рамках цього дослідження представлені найбільш суттєві відповіді респондентів на запитання анкети. Структуру відповідей респондентів на запитання анкети «На скільки Ви загалом задоволені своєю роботою?» представлено на рис. 3.8.

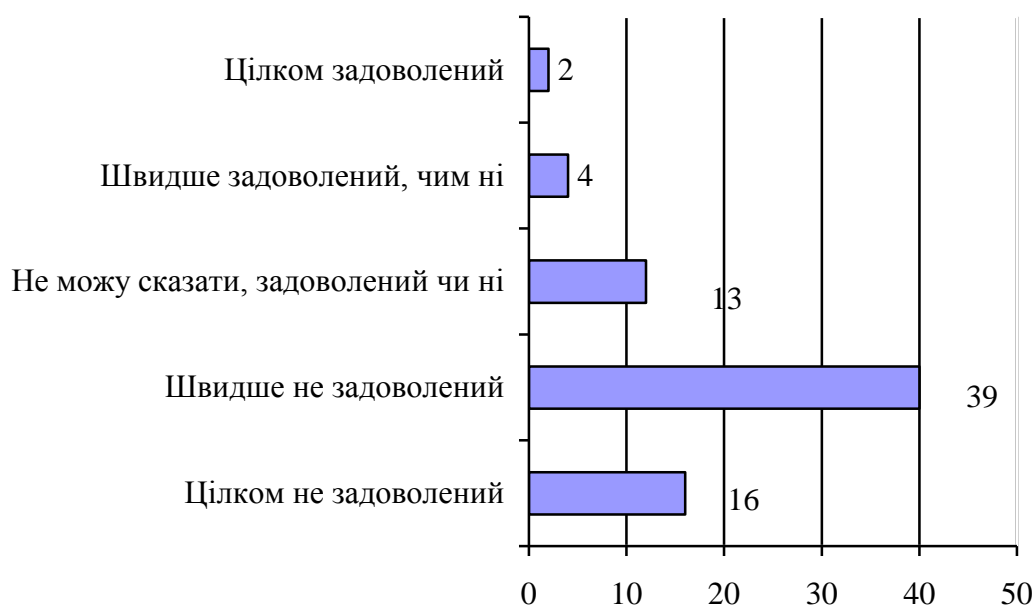


Рис. 3.8. Структура відповідей респондентів на питання «На скільки Ви в цілому задоволені своєю роботою», осіб.

Спираючись на дані рисунку виявлено, що близько 54% опитаних респондентів підприємства швидше задоволені своєю роботою, а 21,6% зовсім не задоволені своєю роботою. Таким чином, 76,6% співробітників підприємства мають негативне уявлення про свою трудову діяльність. Усі наступні питання побудовано за принципом – виявити причини незадоволеності працівників поточною робочою діяльністю для суб'єкта господарювання.

Структуру відповідей респондентів на запитання анкети «Як би Ви оцінили ставлення співробітників до умов, у яких вони працюють?» наведено на рис. 3.9.

Вивчення відповідей респондентів, які наведено на рис. 3.9 дозволило нам зробити такі висновки: 67,5% респондентів мають швидше негативне відношення до умов роботи, які є на підприємстві, 19% респондентів вважають, що більшість співробітників не задоволені наявними умовами праці на підприємстві.

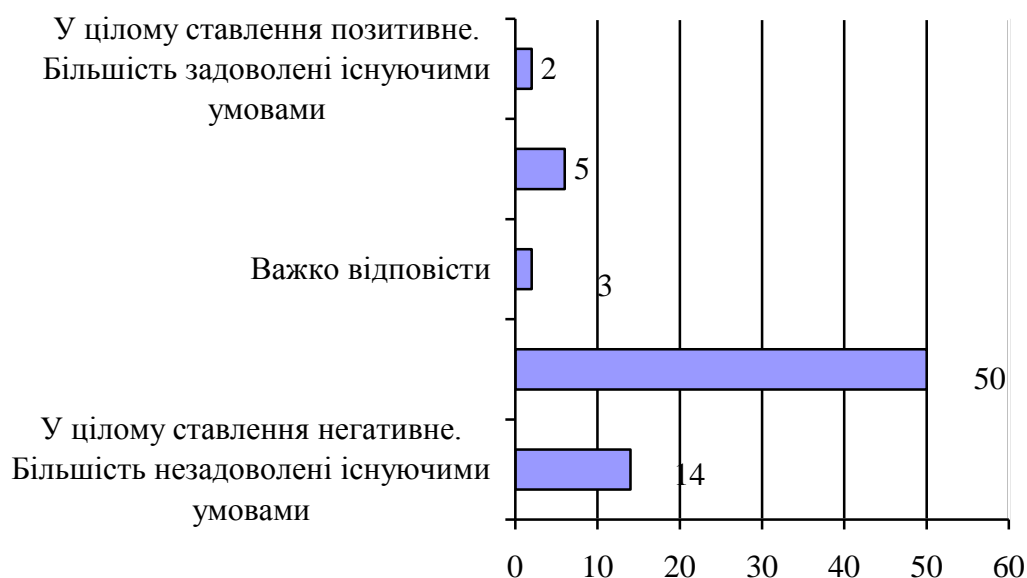


Рис. 3.9. Структура відповідей респондентів на наступне питання «Як би Ви оцінили ставлення співробітників до умов, в яких вони працюють?», осіб.

Структуру відповідей респондентів на запитання анкети «Чи задоволені організацією парці на підприємстві» представлено на рис. 3.10.

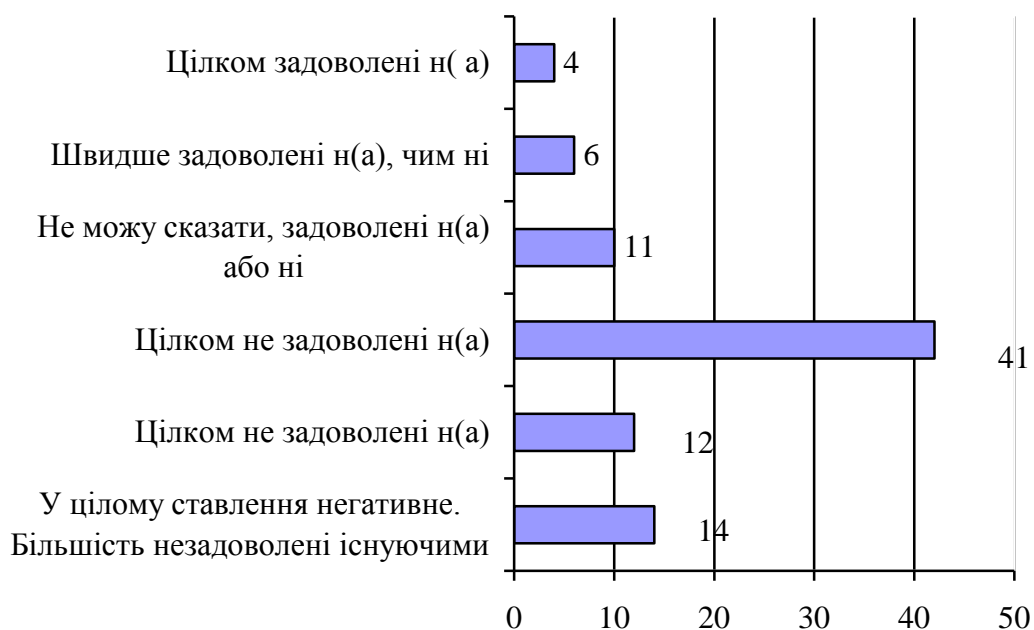


Рис. 3.10. Структура відповідей респондентів на наступне питання «Чи задоволені організацією праці на підприємстві?», осіб.

Згідно даними рисунку отримано певні висновки: більше половини, які взяли участь в опитуванні співробітників (56,7%), швидше не задоволені організацією праці на підприємстві; також 16,2% респондентів мають

негативне ставлення до існуючої організації праці; підсумовуючи надані відповіді респондентів – 72,9% у результаті не задоволені організацією праці.

Такі показники цілком виправдовують наявну та майбутню (можливу) плінність кадрів на нашому підприємстві, якщо не зробити ряд революційних рішень та зміни кадрової стратегії.

Структуру відповідей респондентів на питання анкети «Чи повинні співробітники підприємства виконувати незвичайні завдання (функції)?» наведено на рис. 3.11.

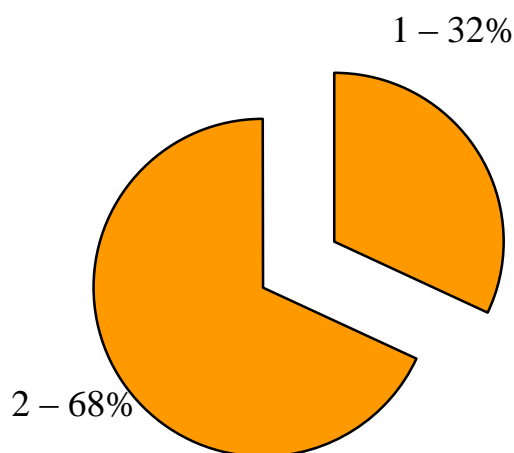


Рис. 3.11. Структура відповідей респондентів на наступне питання «Чи повинні співробітники підприємства виконувати незвичайні завдання (функції)?», %

1 – Ні, не приходиться.

2 – Приходиться.

Аналізуючи дані відповідей респондентів, які наведено на рис. 3.11, варто зазначити, що 68% основних робітників підприємства виконують невластиві їм роботи. Тобто є ряд функцій, які не закріплено у Положенні про відділ або посади, і які доводиться виконувати співробітникам. Необхідно доручити кадровій службі переглянути цю документацію, щоб виключити хвилювання серед співробітників.

Аналіз уявлень персоналу щодо ідеальної роботи показав вектори у яких повинна формуватися кадрова політика підприємства, на основі чого необхідно будувати мотиваційні схеми для співробітників, серед них варто

виділити такі:

- можливість самореалізації – кожен працівник повинен відчувати свою важливість та необхідність у спільній справі;

- підтримка співробітників у їхніх житлових та соціальних проблемах – не обов'язково підвищувати соціальні виплати та інше, достатньо організувати консультації з проблем вирішення житлових питань – ці аспекти можна зафіксувати у трудовому договорі;

- оплата праці є наріжним каменем безлічі проблем – необхідно побудувати ефективну матрицю факторів та завдань, виконання яких у сумі дозволить отримувати працівнику прийнятну оплату праці.

- вирішення конфліктних ситуацій – на даний момент цьому питанню не приділяється увага з боку керівництва, що може бути оцінено як байдужість до свого персоналу. Рішенням тут може бути ефективна робота кадрового менеджера з проведення тренінгів вирішення конфліктних ситуацій чи вирішення конфлікту дома виступаючи свого роду Арбітражем;

- розвиток персоналу - багато в чому сприяє розвитку співробітника як особистості, формує почуття власної необхідності на підприємстві, підвищує його професійні навички та вміння. Тому підприємству необхідно пам'ятати, що турбота про персонал складається не тільки з вчасно виданої заробітної плати, а й до уваги до розвитку своїх співробітників.

Структура відповідей респондентів питанням анкети «Ви особисто задоволені своїми доходами?» представлено на рис. 3.12.

Відповіді респондентів з урахуванням раніше представлених результатів опитування є цілком очікуваними: так 67,9% із загальної кількості опитаних працівників зовсім не задоволено існуючою системою оплати праці; 24,3% опитаних зазначають, що вони швидше задоволені величиною своєї заробітної плати. Отже, 92,2% респондентів незадоволено системою оплати праці, які існує на підприємстві. Достатньо великий відсоток.

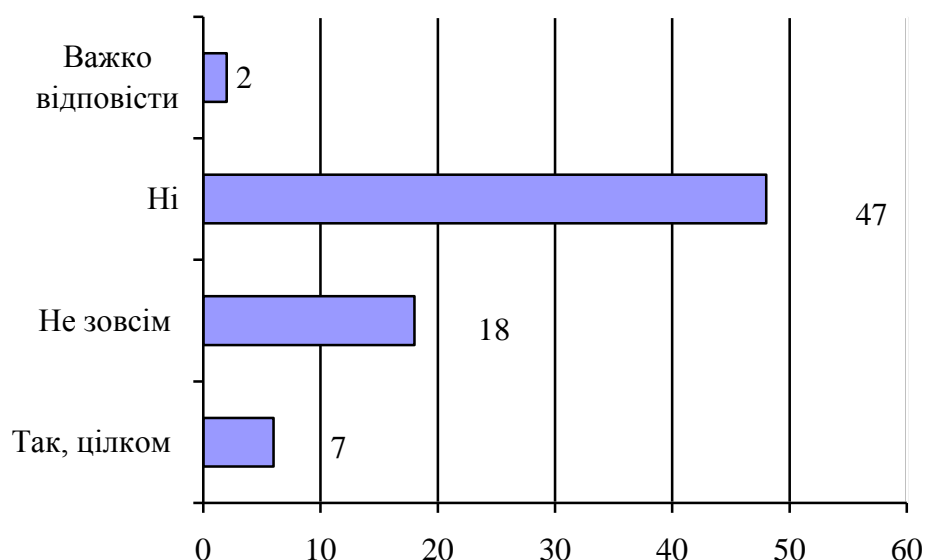


Рис. 3.12. Структура відповідей респондентів на наступне питання «Ви особисто задоволені своїми доходами?», осіб.

Структура відповідей респондентів на запитання анкети «Чи проводить Ваше підприємство корпоративний, сімейний та оздоровчий відпочинок?» представлені рис. 3.13.

Спираючись на дані рис. 3.13 слід зазначити, що керівництво підприємства не ставить за мету розвиток корпоративної культури персоналу.

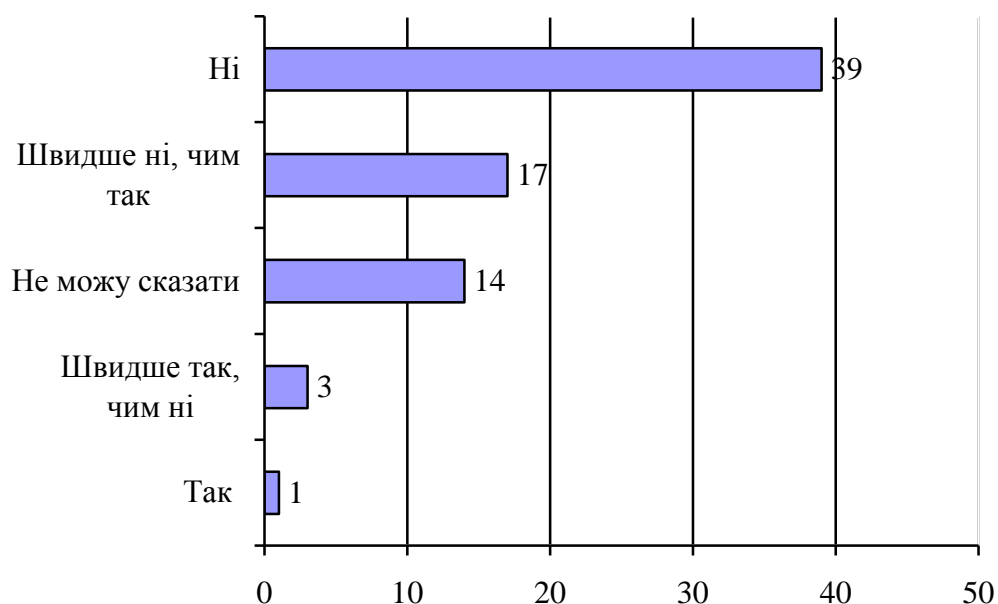


Рис. 3.13. Структура відповідей респондентів на наступне питання «Чи проводить Ваше підприємство корпоративний, сімейний та оздоровчий відпочинок?», осіб

Оцінюючи відповіді респондентів, нами виявлено таку тенденцію: 21,6%

опитаних співробітників стверджують, що швидше не проводяться корпоративні заходи, ніж проводяться. А також 56,7% опитаних співробітників стверджують, що корпоративних заходів повністю немає в організації.

Таким чином, 78,3% числа опитаних респондентів відзначають повну відсутність корпоративної культури в колективі. Що природним чином є фактором, що знижує командну роботу і як наслідок прихильність співробітників до самої організації.

Представлені відповіді респондентів на рис. 3.14 дозволили нам сформулювати висновок про те, що керівництво практично не проводить тренінгів з персоналом, хоча з огляду на результати минулих відповідей – співробітники гостро потребують тренінгів.

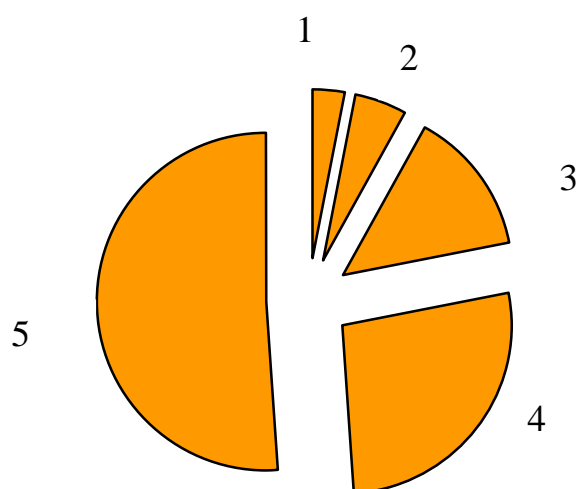


Рис. 3.14. Структура відповідей респондентів на наступне питання «Чи проводить керівництво підприємства навчання для співробітників?», %

- | | |
|-----------------------------|------------------------------|
| 1. Так (3%). | 4. Швидше ні, ніж так (27%). |
| 2. Швидше так, ніж ні (5%). | 5. Ні (51%). |
| 3. Важко відповісти (14%). | |

Структуру відповідей респондентів на питання анкети «Причиною зміни місця роботи для Вас може бути наступне ...» представлено на рис. 3.15.

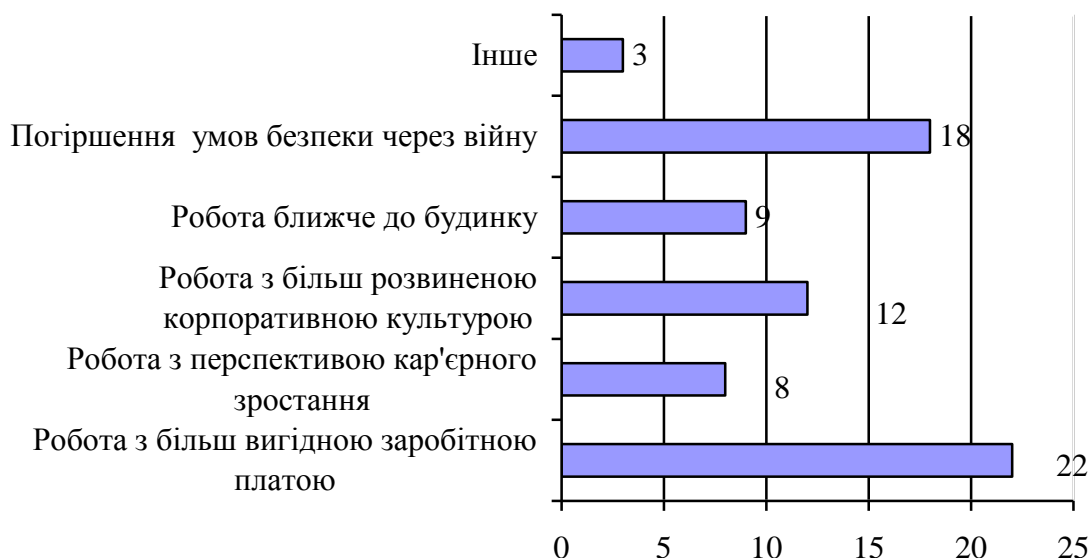


Рис. 3.15. Структура відповідей респондентів на наступне питання «Причиною зміни місця роботи для Вас може бути наступне ...», осіб.

Дані рис. 3.15 дозволили нам провести ранжування цілей працівників за фактором зміни робочого місця, так основним фактором, як і очікувалося, є зміна роботи на більш фінансово вигідну – з більшою оплатою праці, далі співробітники виділили погіршення умов безпеки через війну, робота з більш розвинутою корпоративною культурою.

Структура відповідей респондентів на запитання анкети «Чи задоволені Ви системою мотивації, що існує на підприємстві?» представлені рис. 3.16.

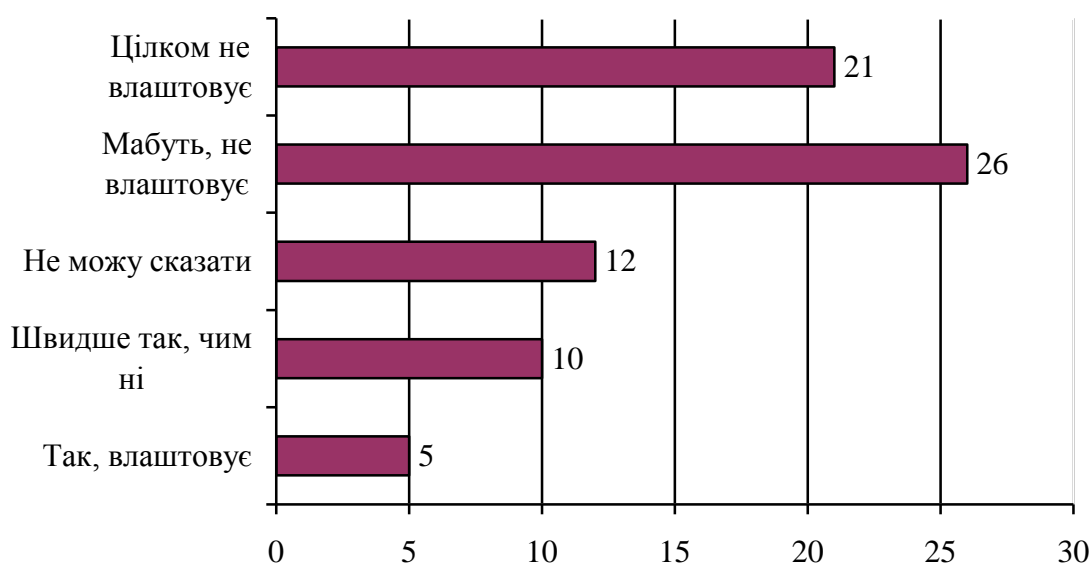


Рис. 3.16. Структура відповідей респондентів на наступне питання «Задоволені чи Ви існуючою на підприємстві системою мотивації?», осіб.

Підсумовуючи негативні відповіді виходить, що 67,5% респондентів незадоволені системою мотивації персоналу, яка існує на підприємстві. У прикордонному стані перебувають 16,3%, дані респонденти не змогли дати оцінку.

Отже, на підприємстві досить активно використовується директивний метод управління; в компанії відсутні елементи корпоративної культури; не застосовується система тренінгів для розвитку персоналу підприємства, формування командної роботи та зниження конфліктності; значна кількість респондентів незадоволена існуючою системою мотивації; основна частина опитаних респондентів вважають, що їхні трудові зусилля можуть вплинути на рівень їхньої заробітної плати чи преміювання.

РОЗДІЛ 4

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

4.1. Заходи підвищення стабільності персоналу ТОВ «МТЗ»

У цьому параграфі розглянемо заходи підвищення стабільності персоналу ТОВ «МТЗ». Стабільність та стійкість підприємства, а також спокійна психологічна атмосфера зараз набагато важливіша за перспективи кар'єрного зростання.

Важливість цих чинників справді зросла останнім часом через нестабільність економічної ситуації та війну. Дійсно, якщо на даний момент людина приймає рішення про зміну місця роботи або змушена шукати роботу з якихось причин, вона насамперед оцінює фінансову стабільність та стійкість підприємства, а також довгострокові перспективи суб'єкта господарювання. Тому все більшу привабливість набувають підприємства з мінімальним борговим навантаженням та компанії, що працюють у низьких цінових сегментах.

Таким чином, саме фінансова стабільність та стійкість виходять на перший план при оцінці можливого роботодавця, часто мають більшу привабливість для кандидата, ніж рівень доходу. У сучасних умовах методами вдосконалення роботи з розвитку персоналу підприємства є організація ефективної системи підвищення кваліфікації працівників, управління їх кар'єрою, використання ефективної системи стимулювання праці та інших методів.

В останні роки люди прагнуть зміцнити свої робочі місця, або перейти на стабільне підприємство. Фахівці готові до меншої, але регулярної заробітної плати без затримок та тяганини, ніхто не хоче ризикувати. Усі побоюються загострення військових дій, кризи та пов'язаної з ними невизначеності та сподіваються пересидіти її в тихій гавані у перевіреного роботодавця. Змінювати роботу люди готові лише у випадку, якщо вони

абсолютно впевнені у надійності та стабільності нової компанії.

Нами було сформовано напрями підвищення стабільності персоналу ТОВ «МТЗ», які наведено на рис. 4.1.

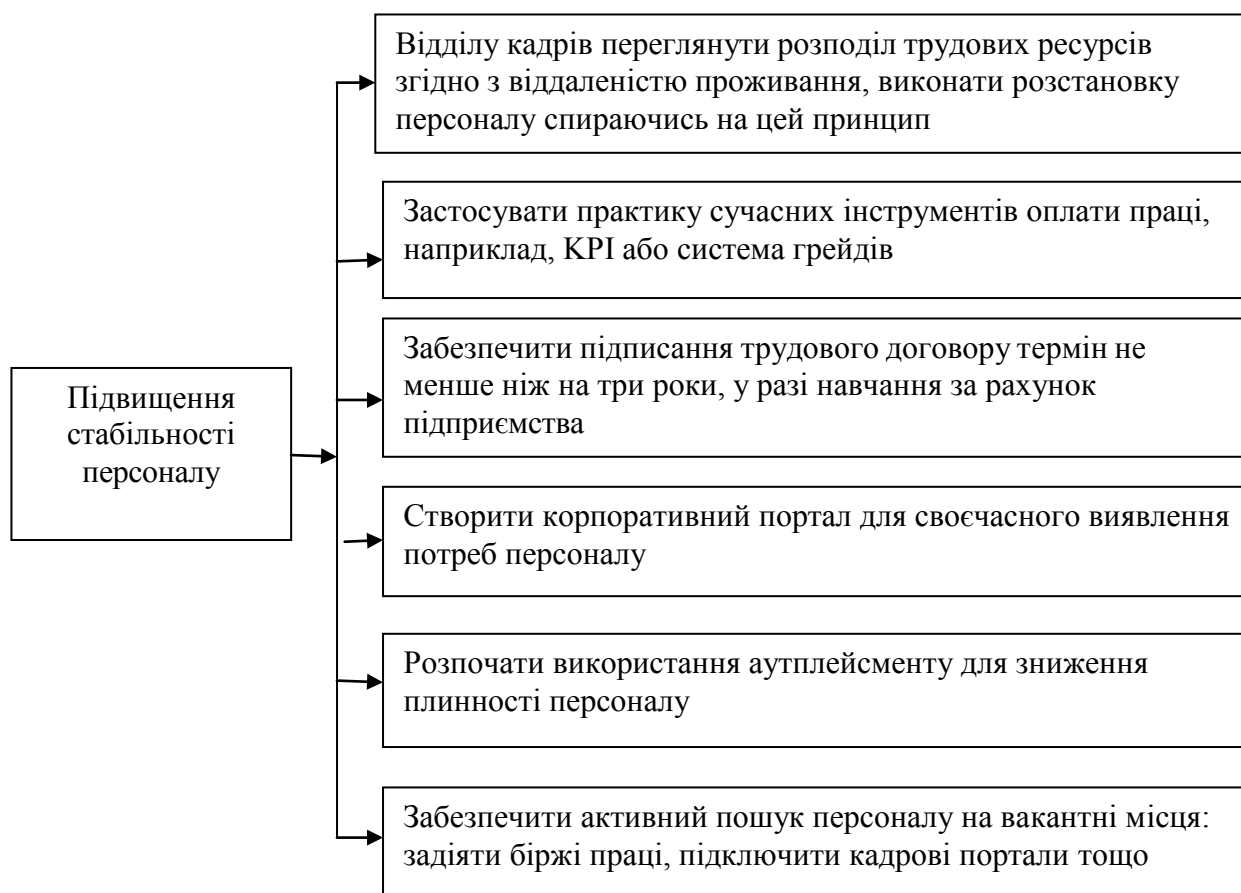


Рис. 4.1. Пропозиції щодо підвищення стабільності персоналу

Розглянемо пропозиції більш детально.

У третьому розділі виявлено, що однією з причин звільнення співробітників є пошук місця роботи ближче до будинку. Тому потрібно забезпечити ротацію персоналу відповідно до зручності розташування робочих місць. Цей захід потрібно доручити спеціалісту відділу кадрів.

Напружена економічна ситуація, війна в країні та прохолодна атмосфера на ринку праці внесли певні поправки до пріоритетів фахівців, які шукають нову роботу. Нині вони звертають увагу не лише на рівень зарплати, а й на стабільність та надійність підприємства, на якому вони планують працювати. А щоб бути конкурентоспроможними, українці більше стали приділяти уваги збагаченню свого професійного досвіду, ніж кар'єрному зростанню.

Вибираючи між просуванням по службі та можливістю професійного зростання, багато хто обирає здобуття нових професійних навичок (58%), ніж кар'єрне зростання (42%). А деякі готові навіть пожертвувати вищою зарплатою та кар'єрним зростанням заради набуття нових навичок. Загалом орієнтир на підвищення професійного рівня може принести свої плоди: спочатку фахівець набирається потрібних знань, навичок та досвіду, а потім за свої професійні заслуги отримує винагороду – посаду, що цікавить, на кар'єрних сходах.

ТОВ «МТЗ» приділяє недостатньо уваги такому аспекту як утримати навченого співробітника. Тому необхідно забезпечити підписання трудового договору на термін не менше ніж на три роки, у разі навчання за рахунок компанії.

Потрібно забезпечити можливість для співробітника активно застосовувати отримані знання на практиці. Особливо важливо, щоб ці знання відображалися на рівні його заробітної плати. На даний момент широко використовуються системи оплати праці, побудовані на показниках компетенцій (KPI або система грейдів – параграф 4.2). Отже, необхідно як забезпечити професійну складову персоналу, так й її застосування та оплату.

Для покращення комунікацій серед персоналу, а також моніторингу, корекції внутрішнього середовища підприємства пропонуємо впровадження корпоративного порталу.

SmartPoint Intranet – готове рішення, що має весь необхідний функціонал корпоративних порталів. Відповідно до корпоративного порталу співробітники часто судять, наскільки сучасним, технологічним, структурованим є їх підприємство. З допомогою порталу вони розуміють, наскільки піклується роботодавець.

SmartPoint Intranet дизайном, надійністю, технологічністю та швидкістю роботи допомагає підкріпити позитивний імідж підприємства в очах співробітників. Корпоративний портал вирішує два основних завдання: покращує внутрішні комунікації та підвищує ефективність роботи

співробітників.

SmartPoint Intranet допомагає автоматизувати бізнес-процеси, структурувати документи, упорядкувати організаційну структуру підприємству, допомогти співробітникам легко знаходити один одного.

У той же час, SmartPoint Intranet – інструмент покращення внутрішніх комунікацій. Він допомагає сформувати корпоративну культуру, транслювати цінності компанії та об'єднати співробітників за допомогою таких можливостей, як новини, медіа галереї, форуми, дошки оголошень, подяки та інших соціальних інструментів, за допомогою корпоративного порталу можна проводити дистанційне навчання та тренінги з персоналом.

SmartPoint Intranet спроектований з урахуванням вимог компаній будь-якого бізнесу, що цілком підходить для ТОВ «МТЗ».

Для запобігання певних проблем у практику багатьох організацій було запроваджено таке явище, як аутплейсмент персоналу. Це низка послуг, які надаються підприємством звільненому працівнику. Вони надаються працівнику, щоб звільнення було м'яким процесом. Передбачають безкоштовні консультації щодо нового працевлаштування; проведення психологічних та інших тренінгів. Тобто це свого роду програма допомоги співробітникам, що звільняються.

Аутплейсмент додає репутації підприємства в очах громадськості. Проводячи такі заходи суб'єкт господарювання демонструє турботу щодо своїх співробітників, навіть тих, яких вже звільнено. Застосовується аутплейсмент зазвичай у разі скорочення штату у зв'язку з кризою чи вимушеного заходу звільнення працівників через реструктуризацію підприємства, чи мобілізацію.

Отже, відзначимо основні заходи щодо формування стабільного колективу: працівнику з відділу кадрів переглянути розподіл трудових ресурсів згідно з віддаленістю проживання, виконати розстановку персоналу спираючись на цей принцип; забезпечити підписання трудового договору на термін не менше ніж на три роки, у разі навчання за рахунок підприємства;

створити корпоративний портал для своєчасного виявлення потреб персоналу; забезпечити використання аутплейсменту для зниження плинності персоналу; забезпечити активний пошук персоналу на вакантні місця.

4.2. Формування ефективного механізму мотивації персоналу

У самій сутності заробітної плати закладено певний елемент мотивації, спрямований на задоволення людських потреб та забезпечення, наприклад, у безпеці, визнанні. Тому дуже важливо, щоб фінансові результати підприємства стимулювали керівників до поширення заохочувальних та гнучких систем оплати праці, а працівників до більшої ефективності та творчості, що сприятиме зміцненню соціальних взаємозв'язків працівників.

Розробка ефективного мотиваційного механізму повинна проводитись у рамках, що враховують динаміку кінцевих економічних показників. Використання ринкового механізму зростання заробітної плати на практиці зазвичай носить комплексний характер: складне переплетення різних видів та форм організації стимулювання.

У матеріальній системі мотивації найпоширенішим варіантом є поділ заробітку на константну частину та змінну (винагороди та заохочення). Ці частини у свою чергу можуть включати різні складові елементи.

Керівництво підприємства змушено переглянути мотивацію трудової поведінки працівників, використати особистісний потенціал для покращення своїх та колективних показників роботи, зацікавити їх працювати на даному підприємстві.

Для формування ефективного механізму мотивації необхідно вдосконалити бальну оцінку преміювання персоналу шляхом впровадження системи грейдів, яку можна реалізувати на основі корпоративного порталу, який запропоновано у попередньому параграфі.

Як правило, у більшості організацій працівникам, які працюють на однакових посадах, призначається рівний оклад. Але, водночас наростає й інша тенденція: прогресивні роботодавці запроваджують для працівників на

аналогічних посадах різні заробітні плати. Це так звана система грейдів.

Її головна суть полягає у тому, що розміри окладів усередині будь-якої організації не є фіксованими для співробітників, які обіймають однакові посади та працюють за однаковою спеціальністю. Оклад у цьому випадку – деякий діапазон, в межах якого варіюється заробітна плата кожного працівника. Його величина залежить від того, до якого грейду належить співробітник.

Це слово утворено від англ. grade – «ступінь», «рівень», «клас». Відповідно, грейдерна система – це встановлення кількох ступенів заробітної плати для працівників, які перебувають на одній і тій же спеціальності/посаді. При цьому, для кожного грейду (від стартового до найвищого) встановлюється у межах загального розміру свій мінімальний рівень оплати праці. Пропонуємо прийняти п'яти факторну шкалу оцінки, всі чинники та шкали звести у таблицю, чи як інакше кажуть у матрицю грейдів для кращого сприйняття працівником його обов'язків та оцінки їх виконання.

У табл. 4.1 наведено матрицю грейдів для управлінського персоналу.

Таблиця 4.1

Проектна матриця грейдів для управлінського блоку підприємства ТОВ
«МТЗ»

Чинники	Оцінка фактора в балах	Розподіл оцінки фактора в балах по рівням прояви				
		1	2	3	4	5
1. Рівень освіти і підвищення кваліфікації	100	20	40	60	80	100
2. Стаж роботи	170	34	68	102	136	170
3. Здатність до інноваційного розвитку	50	0	12	25	38	50
4. Комунікбельність	50	0	12	25	38	50
5. Робота в команді	100	0	25	50	75	100
6. Фізичні зусилля	100	20	40	60	80	100
7. Розумові зусилля	130	26	52	78	104	130
8. Своєчасне прийняття рішень	150	30	60	90	120	150
9. Демократичні методи в управлінні колективом	100	20	40	60	80	100

Продовж. табл. 4.1

10. Виконання планових показників	50	20	40	60	80	100
11. Разом	1000					

У табл. 4.2 наведено матрицю грейдів для персоналу комерційного відділу ТОВ «МТЗ»

Таблица 4.2

Проектна матриця грейдів для управлінського блоку підприємства ТОВ «МТЗ»

Чинники	Оцінка фактора в балах	Розподіл оцінки фактора в балах по рівням прояви				
		1	2	3	4	5
1. Рівень освіти і підвищення кваліфікації	100	20	40	60	80	100
2. Стаж роботи	170	34	68	102	136	170
3. Розумові зусилля	50	0	12	25	38	50
4. Своєчасне прийняття рішень	50	0	12	25	38	50
5. Дисципліна	100	0	25	50	75	100
6. Здатність до інноваційному розвитку	100	20	40	60	80	100
7. Виконання планових показників	130	26	52	78	104	130
8. Поява нових договорів на обслуговування / продажі	150	30	60	90	120	150
9. Демократичні методи в управлінні колективом	100	20	40	60	80	100
10. Фізичні зусилля	50	20	40	60	80	100
11. Разом	1000					

Складемо аналогічну матрицю грейдів для виробничих робітників – табл. 4.3.

Проведемо порівняльний аналіз оплати праці працівника зайнятого у виробництві табл. 4.4. Враховуватимемо таку систему коефіцієнтів, наприклад – 1 грейд дорівнює – 7 грн.

Таблиця 4.3

Проектна матриця грейдів для управлінського блоку підприємства ТОВ
«МТЗ»

Чинники	Оцінка фактора в балах	Розподіл оцінки фактора в балах по рівням прояви					ДГ
		1	2	3	4	5	
1. Рівень освіти і підвищення кваліфікації	100	20	40	60	80	100	
2. Стаж роботи	170	34	68	102	136	170	
3. Розумові зусилля	50	0	12	25	38	50	
4. Дисципліна	50	0	12	25	38	50	
5. Умови роботи	100	0	25	50	75	100	
6. Своєчасність виконання замовлень	100	20	40	60	80	100	
7. Виконання плану продаж/виробництва	130	26	52	78	104	130	
8. Фізичні зусилля	150	30	60	90	120	150	
9. Наявність скарг	- 100	- 20	- 40	- 60	- 80	- 100	100
10. Креативність підходу і лідерство в колективі	- 50	- 20	- 40	- 60	- 80	- 100	50
11. Разом	1000						

ДГ – Додатковий грейд (відсутність ознаки)

Розглянемо приклад адаптації системи грейдів до підприємства ТОВ «МТЗ». Так, за період, який аналізується, працівник вів досить активну робочу діяльність, на роботу не запізнювався, скарг на нього не надходило, якісно виконував усі проекти, план виконав на 100%.

Його отримані грейди становлять 1000, у грошовому еквіваленті – 7000 грн. Таким чином, заробітна плата працівника зросте на 14,3% через виконання плану та відсутність запізнь та скарг.

Об'єднавши професії, створивши нову систему оплати праці та нову структуру преміювання персоналу, підприємство створить більш просту, прозору, зрозумілу та керовану систему оплати праці, яка буде враховувати коливання заробітної плати на ринку.

Таблиця 4.4

Розрахунок заробітної плати до і після впровадження системи грейдів

Заробітна плата	Оклад	Премія	Усього
1. Як є	13000	4500	17500
2. За системою грейдів	13000	7000	20000

Таким чином, впроваджуючи запропоновану систему оплати праці та мотивації, ТОВ «МТЗ» отримає значні економічні вигоди, оптимізує внутрішні бізнес-процеси, спростить управління нарахуванням заробітної плати, зробить систему оплати праці більш прозорою та підвищить мотивацію працівників. Зокрема, плюсом виступає наступне: кожен співробітник прямо зацікавлений у підвищенні своїх трудових якостей; грейдерна система є вдалою альтернативою таким антикризовим заходам, як оптимізація чисельності штату шляхом його скорочення; грейди розцінюються працівниками не настільки негативно; за своєю суті, грейдерна система прозора; кожному зі співробітників очевидно та добре відомо, чому колега отримує менше/більше ніж решта членів колективу; кожному з працівників ясно видно перспективи його службового зростання.

4.3. Економічна ефективність запропонованих заходів

Далі, зробимо оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

Оцінимо втрати підприємства від найму нових працівників та недостатньої системи підвищення кваліфікації:

–на даний момент потреба в освіті складає – 8 осіб;

–середній курс додаткового освіти складає 210 годин;

–при середній зарплаті 8537,3 грн. на підприємстві (2024 р.), середньогодина оплата становитиме 57,9 грн.

–втрати робітника часу $57,9 \text{ грн.} \times 210 \text{ годин} \times 8 \text{ осіб} = 97,2 \text{ тис. грн.}$

–проходження спеціальної адаптаційної освітньої програми для новоприйнятих працювати $5 \text{ чол.} \times 57,9 \text{ руб.} \times 85 \text{ годин} = 24,6 \text{ тис. грн.}$

Разом втрати: $97,2 + 24,6 = 121,8$ грн.

Розглянемо можливий економічний ефект від запровадження запропонованих заходів, спрямованих на підвищення стабільності персоналу та формування ефективного механізму мотивації персоналу ТОВ «МТЗ» (табл. 4.5).

Таблиця 4.5

Можливий економічний ефект від впровадження запропонованих заходів, які спрямовано на підвищення стабільності персоналу та формування ефективного механізму мотивації персоналу ТОВ «МТЗ»

Показник	1 рік	2 рік	3 рік
1. Потреба в освіті, осіб	8	5	5
2. Заповнення вакантних місць, осіб	5	3	4
3. Впровадження системи грейдів (середня заробітна плата на підприємстві 8537,3 грн., з використанням системи грейдів її середнє зростання складе 13%), тис. грн.	1993,7	2362,5	2787,7
4. Зростання продуктивності за рахунок впровадження системи грейдів, тис. грн.	6369,4	7742,3	9348,8
5. Покупка та супровід корпоративного порталу, тис. грн.	84	20	20
6 Втрати при пошуку, адаптації та підвищенні кваліфікації персоналу, тис. грн..	121,8	89,5	112,5
7. Додаткові витрати на активну кадрову політику пошуку персоналу, його оцінку, аутплейсмент тощо, тис. грн..	70	80	90
8. Втрати від плинності персоналу (зниження на 30% щорічно), тис.грн..	273,9	227,2	188,4
9. Фінансова ефективність, тис. грн.	3826,0	4963,1	6150,1
10. Чисельність персоналу, осіб	138	141	145
11. Фінансовий ефект з врахуванням сплати податку (18%), тис. грн.	3137,3	4069,7	5043,1
12. Коефіцієнт економічної ефективності пропозицій	1,23	1,46	1,58

Таким чином, в результаті реалізації заходів, спрямованих на підвищення стабільності персоналу та формування ефективної системи мотивації у ТОВ «МТЗ» можливий (найбільш імовірнісний) ефект складе: перший рік реалізації: зростання продуктивності за рахунок впровадження

системи грейдів на 6369,4 тис. грн; коефіцієнт економічної ефективності пропозицій становитиме 1,23; на другий рік реалізації: зростання продуктивності на 7742,3 тис. грн; коефіцієнт економічної ефективності пропозицій становитиме 1,46 на третій рік: зростання продуктивності на 9348,8 тис грн.; коефіцієнт економічної ефективності пропозицій 1,58.

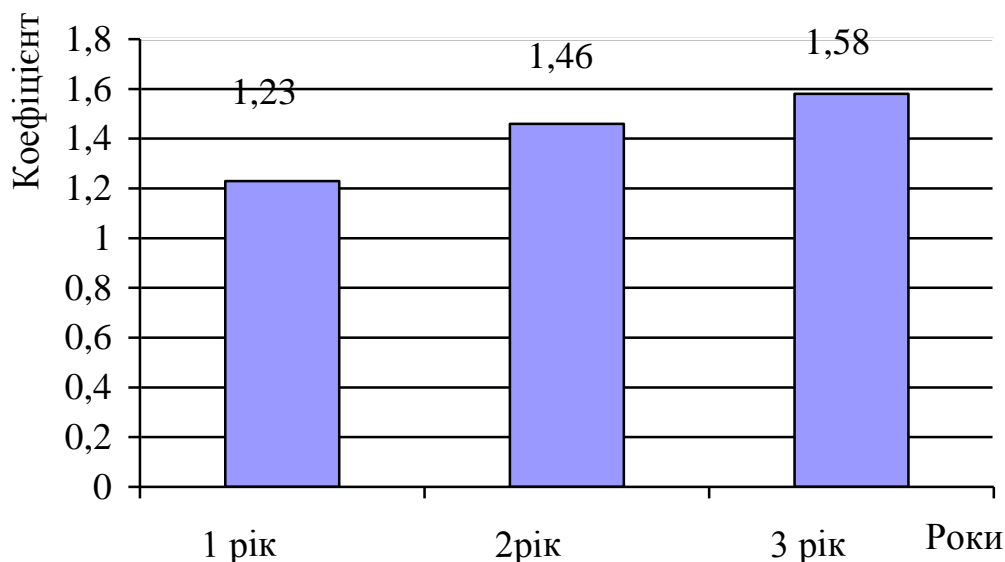


Рис. 4.2. Коефіцієнт економічної ефективності пропозицій.

Соціальний ефект від низки зроблених пропозицій передбачає формування згуртованої команди спеціалістів на підприємстві, підвищення рівня комунікацій між керівництвом підприємства та персоналом, формування позитивного іміджу роботодавця, зміцнення конкурентних позицій на ринку, дозволить сформувати фінансову базу для подальшого розвитку підприємства.

Реалізація запропонованих рекомендацій щодо вдосконалення роботи з розвитку персоналу ТОВ «МТЗ» дозволить, з одного боку, збільшити доходи та прибуток підприємства, а з іншого, підвищити мотивацію та кваліфікацію персоналу досліджуваного підприємства.

ВИСНОВКИ

В роботі узагальнено теоретичні, методологічні основи, проведено емпіричний аналіз та розроблено пропозиції щодо удосконалення управління персоналом підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Отримано такі висновки та надано рекомендації:

1. Управління персоналом набуває все більшого значення, яке необхідно розглядати як невід'ємну частину загального управління підприємством. Для досягнення основних стратегічних цілей підприємства, необхідно приділяти увагу управлінню персоналом в усіх його аспектах, як професійних, так і особистісних, оскільки людина – це об'єкт, на який впливає величезна кількість факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх.

2. Управління персоналом – це сукупність конкретних підходів, методів, систем контролю та процедур, створених для ефективної взаємодії з персоналом, який працює в будь-якій організаційній структурі. Основне призначення системи управління персоналом полягає у залученні, закріпленні та адекватному використанні висококваліфікованих фахівців, у створенні умов для реалізації працівниками професійного потенціалу.

3. Методика оцінки ефективності управління персоналом базується на різних методах: порівняння, метод експертних оцінок, метод оцінки досягнення цілей, метод бенчмаркінгу, метод підрахунку віддачі інвестицій, метод оцінки витрат, виробничо-статистичний аналіз тощо. Значною мірою результати оцінки ефективності системи управління персоналом залежать від достовірності вихідної інформації. Необхідно організувати процедуру оцінки ефективності системи управління персоналом на підприємстві таким чином, щоб керівництво мало можливість виявити та усунути недоліки.

4. У сучасних макроекономічних умовах суб'єкти господарювання стикаються із зростанням нестабільності та невизначеності. В таких умовах

необхідно застосовувати певні методи аналізу зовнішнього середовища для досягнення власних стратегічних та тактичних цілей, забезпечення зростання та розвитку підприємства, збереження та розширення власних позицій на ринку. Такі фактори невизначеності, як глобалізація, нарощування взаємозв'язків національних та галузевих економік, геополітика, технологічний прогрес змушують бізнес швидше адаптуватися до нових умов.

5. Підприємство ТОВ «МТЗ» спеціалізується на виконанні капітальних ремонтів тепловозів, тепловозних вузлів та агрегатів. Результати PEST-аналізу зовнішнього середовища свідчать, що найбільший вплив на діяльність підприємства мають політичні та економічні фактори, і тригером посилення їх впливу виступає війна. Результати аналізу господарської діяльності ТОВ «МТЗ» за 2021-2023 рр. свідчать, що підприємство скорочує свою діяльність через війну, про що свідчить зменшення валюти балансу, виручки, оборотні активи. Суб'єкт господарювання не є фінансово стійким, має проблеми з ліквідністю, працює переважно за рахунок короткострокових зобов'язань, з незначним прибутком та є рентабельним.

6. Підприємство використовує традиційні методи управління персоналом: адміністративні, економічні, соціально-психологічні, організаційно-розпорядчі. Система управління персоналом на підприємстві ТОВ «МТЗ» спирається на діючу кадрову політику організації. Вона враховує особливості функціонування та стратегію розвитку організації, а також забезпечує ефективне використання персоналу для досягнення поставлених цілей та задач. Слід вказати, що у 2021-2023 рр. спостерігається скорочення кількості заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації персоналу, наголос робиться на курси підвищення кваліфікації та участі у нарадах, семінарах та конференціях. Воєнний стан досить суттєво вплинув на кадровий склад. Мають місце тенденції до скорочення чисельності персоналу та заміщення молоді людьми пенсійного віку.

7. Результати опитування персоналу показали, що на підприємстві досить активно використовується директивний метод управління; відсутні

елементи корпоративної культури; не застосовується система тренінгів для розвитку персоналу підприємства, формування командної роботи та зниження конфліктності; значна кількість респондентів незадоволена існуючою системою мотивації; основна частина опитаних респондентів вважають, що їхні трудові зусилля можуть вплинути на рівень їхньої заробітної плати чи преміювання.

8. Основні рекомендації щодо формування стабільного колективу: переглянути розподіл трудових ресурсів згідно з віддаленістю проживання, виконати розстановку персоналу спираючись на цей принцип; забезпечити підписання трудового договору на термін не менше ніж на три роки, у разі навчання за рахунок підприємства; створити корпоративний портал для своєчасного виявлення потреб персоналу; забезпечити використання аутплейсменту для зниження плинності персоналу; забезпечити активний пошук персоналу на вакантні місця.

9. Для формування ефективного механізму мотивації необхідно вдосконалити бальну оцінку преміювання персоналу шляхом впровадження системи грейдів, яку можна реалізувати на основі корпоративного порталу. Об'єднавши професії, створивши нову систему оплати праці та нову структуру преміювання персоналу, підприємство створить більш просту, прозору, зрозумілу та керовану систему оплати праці, яка буде враховувати коливання заробітної плати на ринку.

10. Соціальна ефективність запропонованих заходів проявиться у можливості досягти такі позитивні зміни на підприємстві: забезпечення персоналу сприятливими умовами праці, сприятливим соціально-психологічним кліматом, прагнення працювати краще та самовдосконалюватися; робота на загальну ціль, а також змагальність для досягнення найкращих результатів; підвищення лояльності співробітників до підприємства; прискорення адаптації та підвищення зацікавленості нових співробітників. Значення коефіцієнтів економічної ефективності пропозицій становитиме протягом 3 років 1,23; 1,46; 1,58.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аблязова Н. Р. Тайм-менеджмент як ефективний інструмент управління персоналом підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2021. № 6. С. 63-69.
2. Базалійська Н.П. Управління персоналом машинобудівного підприємства на засадах контролінгу трудової поведінки: автореф. дис. ...канд. екон. наук : 08.00.04.; Хмельниц. нац. ун-т. - Хмельницький, 2017. 21 с.
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
4. Ващенко, В. В. Управління процесом рекрутингу персоналу промислових підприємств...: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; "Приазовський державний технічний університет", державний вищий навчальний заклад (Маріуполь). Маріуполь, 2017.
5. Великий, Ю. В., Нетудихата, К. Л., & Русанова, К. Д. (2018). Підбір та відбір персоналу як ключові етапи в кадровому менеджменті. Інфраструктура ринку, (26), 90-95.
6. Воскобійник С. Я. Порівняльна характеристика різних систем управління персоналу. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2018. №10. С. 29–35.
7. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
8. Гуменюк Г. М. Управління персоналом підприємств туристичної галузі. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2020. № 3. С. 76-89.
9. Дворник І., Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Modeling the development of the economic systems. 2023. № 2. С. 144–152.

10. Дмитрієв І. А. Інноваційні технології управління персоналом на підприємствах автомобільного транспорту. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2021. № 2. С. 75-91.

11. Єлецьких С. Я. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. Економічний вісник Донбасу. 2021. № 3. С. 206-215.

12. Єпіфанова І. Ю. Стратегічне управління ризиками в системі управління персоналом. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 6(1). С. 12-15.

13. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід 2019. № 22. С. 73–78

14. Застрожнікова І. В. Проблеми взаємозв'язку та взаємоузгодження стратегії управління персоналом та загальної стратегії підприємства. Український журнал прикладної економіки. 2020. Т. 5, № 3. С. 329-335.

15. Зеркаль А. В. Управління персоналом на засадах комерційної свідомості як конкурентна перевага підприємств. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 46(1). С. 94-98.

16. Кіпішинова О. Цифровізація управління персоналом в органах публічної влади. Актуальні проблеми державного управління. 2021. Вип. 3. С. 202-205.

17. Климчук А.О. Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу: [монографія]: ХНУ, 2018. 283 с.

18. Коваленко А. О. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеки орієнтованого управління персоналом організації. Modern economics. 2020. № 24. С. 75-80.

19. Ковальчук В. Г. Управління персоналом банку як засіб попередження внутрішніх загроз Вісник. Університету банківської справи. 2020. № 1. С. 158–163.

20. Корольков В. В. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL

http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_11_45. (дата звернення 26.11.2024)

21. Криворучко Г. В. Теоретико-практичні рекомендації: найм та управління персоналом підприємства. Науковий вісник будівництва. 2021. Т. 106, № 4. С. 208-213.

22. Куделя В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 81–82 С. 290–297.

23. Лопатюк Р. І. Управління персоналом як ефективний інструмент удосконалення роботи підприємств індустрії гостинності. Бізнес Інформ. 2021. № 12. С. 277-282.

24. Манухіна М. Ю. Управління персоналом промислового підприємства на засадах компетентнісно-орієнтованого підходу. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2020. № 6. С. 71-75.

25. Миронова Л. Г. Управління персоналом підприємства: компетентнісний підхід. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2019. № 3. С. 131-136.

26. Міценко Н.Г. Управління мотивацією праці персоналу підприємств сфери обслуговування: монографія / Н. Г. Міценко, Д. В. Різник ; Центр. спілка спожив. т-в України, Львів. торг.-екон. ун-т. Львів: Вид-во ЛТЕУ, 2019. 273 с.

27. Морозова М. Е. Перспективи розвитку управління персоналом організації. Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5 : Педагогічні науки: реалії та перспективи. 2019. Вип. 72(2). С. 46-50.

28. Муромець Н.Є. Управління персоналом в системі менеджменту організації: монографія / Муромець Н. Є., Мирошниченко Ю. В., Савченко І. Г. ;[ред. Н. Є. Муромець] ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Харків. торг.-екон. ін-т КНТЕУ. - Харків : Панов А. М., 2019. 192 с.

29. Наумова О. О. Стратегії управління персоналом підприємства. Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка. 2021. Вип. 1. С. 137-141.

30. Нетудихата К. Л., Погромський В. О., Стройнецький В. М. Діагностика

стану розвитку мотиваційних механізмів в системі кадрового менеджменту. Ефективна економіка. 2021. № 6. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8981>. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.6.91

31. Никифорак В.А., Сибирка Л. А. Управління персоналом підприємства [Текст] : метод. рек. до курс. роботи; Чернів. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці : Рута, 2017. 31 с.

32. Обруч Г. В. Управління персоналом як фактор забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 68. С. 164-174.

33. Олійник О.С. Управління та ефективне використання персоналу підприємства в умовах трансформаційних процесів: монографія. Кам'янець-Подільський : Медобори-2006, 2017. 327 с.

34. Офіційний сайт Clarity Project. Фінансова звітність ТОВ «МТЗ» за 2023 р. <https://clarity-project.info/edr/39471500/yearly-finances> (дата звернення 30.11.2024)

35. Офіційний сайт Clarity Project. Фінансова звітність ТОВ «МТЗ» за 2022 р. URL: https://clarity-project.info/edr/39471500/yearly-finances?current_year=2022 (дата звернення 30.11.2024)

36. Павлова О.В., Педь І.В. Стратегічний аналіз основних факторів макросередовища промислового підприємства. Міжнародна науково-практична конференція «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу», 17-19 квітня 2024 р., Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія». С. 257-260.

37. Продіус О. І., Афанасенко М. А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100> .

38. Продіус, О., & Капран, А. (2024). Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-131>.

39. Пустовіт, В., Нетудихата, К., & Броннікова, Л. (2023). Теоретико-методологічні засади мотивації персоналу в системі управління організацією. Економіка та суспільство, (58). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-90>

40. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І., Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2(8). С. 88–93.

41. Рудь І. Ю. Управління персоналом у страховій компанії. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 3(2). С. 16-20.

42. Рябенюк М. О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. Інтелект ХХІ. 2020. № 1. С. 75-80.

43. Салоїд Н. В. Управління персоналом підприємств будівельної галузі. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2021. Вип. 47(2). С. 33-39.

44. Седікова І. О. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. Економіка харчової промисловості. 2022. Т. 14, Вип. 2. С. 51-57. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2022_14_2_8

45. Смутчак З. В. Кадровий профайлінг як технологія управління персоналом. Вісник післядипломної освіти. Серія : Соціальні та поведінкові науки. 2021. Вип. 17. С. 103-116.

46. Тарасевич О.В. Управління персоналом промислових підприємств: системно-орієнтований підхід: монографія; НАН України, Ін-т екон.-прав. дослідж. Вінниця : Нілан, 2017. 397 с.

47. Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки: колект. монографія / [Зайцева О. І. та ін. ; під ред. д-ра екон. наук, проф. Г. Г. Савіної]; Херсон. нац. техн. ун-т. Херсон : Вишемирський В. С., 2019. 129 с.

48. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. / [уклад.: Дяків О. П., Островерхов В. М.]; Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 287с.

49. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук та інші; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ,

2018. 404 с.

50. Управління персоналом: підручник / Шубалий О. М. [та ін.]; за ред. д-ра екон. наук, проф. Шубалого О. М. ; Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.

51. Харчевнікова Л. С. Теоретико-методичні засади забезпечення ефективності управління персоналом підприємств. Український журнал прикладної економіки. 2020. Т. 5, № 4. С. 354-360.

52. Череп О. Г. Управління персоналом з урахуванням корпоративної соціальної відповідальності підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 2. С. 195-199.

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

54. Черчата А. О. Управління персоналом на підприємствах харчової промисловості. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2019. № 4(1). С. 407-414.

55. Шапа Н.М. Управління адаптацією персоналу до стратегічних змін в діяльності підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; Держ. ВНЗ "Придніпров. держ. акад. буд-ва та архітектури". Дніпро, 2017. 21 с.

56. Шаповал О. А. Системний підхід до управління персоналом підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. 2019. Том 30 (69). №4, С.82–85.

57. Шестакова А. В. Управління персоналом як поняття міждисциплінарного значення в контексті соціально орієнтованої економіки. Український соціум. 2020. № 4. С. 99-112.

58. Шкварук Д. Г. Управління персоналом підприємства як напрям підвищення прибутку. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 40. С. 324-327.

59. Щьокіна Є. Ю. Кар'єрний коучинг у системі управління персоналом. Економічний форум. 2021. № 2. С. 117-121. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2021_2_16.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс ТОВ «МТЗ» на 31.12.2023 р.

Активи

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	13	13
первісна вартість	1001	24	25
накопичена амортизація	1002	11	12
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7 557	7 753
Основні засоби	1010	16 604	13 953
первісна вартість	1011	42 489	43 763
знос	1012	25 885	29 810
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	1095	24 174	21 719
II. Оборотні активи Запаси	1100	48 349	30 636
Виробничі запаси	1101	28 837	13 796
Незавершене виробництво	1102	19 512	16 833
Готова продукція	1103	0	
Товари	1104	0	7
Поточні біологічні активи	1110	0	
Депозити перестраховання	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	47 221	56 521
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	
з бюджетом	1135	0	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	
з нарахованих доходів	1140	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	5 364	19 126
Готівка	1166	0	
Рахунки в банках	1167	5 364	19 126
Витрати майбутніх періодів	1170	3	39
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	
резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	0	
Усього за розділом II	1195	100 937	106 322
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	125 111	128 041

Джерело: [34]

Пасиви

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 000	1 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	0	
Додатковий капітал	1410	0	
Емісійний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6 619	7 989
Неоплачений капітал	1425	0	
Вилучений капітал	1430	0	
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом I	1495	7 619	8 989
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	0	
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	
товари, роботи, послуги	1615	27 453	39 075
розрахунками з бюджетом	1620	646	159
у тому числі з податку на прибуток	1621	603	91
розрахунками зі страхування	1625	139	261
розрахунками з оплати праці	1630	87	629
за одержаними авансами	1635	0	
за розрахунками з учасниками	1640	0	
із внутрішніх розрахунків	1645	0	
за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	0	
Доходи майбутніх періодів	1665	60 823	53 990
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	28 344	24 938
Усього за розділом III	1695	117 492	119 052
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	125 111	128 041

Джерело: [34]

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній рік, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	193 225	130 419
Чисті зароблені страхові премії	2010		0
Премії підписані, валова сума	2011		0
Премії, передані у перестраховання	2012		0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	184 399	120 354
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0
Валовий: прибуток	2090	8 826	10 065
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0
Інші операційні доходи	2120	5 222	4 541
Адміністративні витрати	2130	7 630	7 238
Витрати на збут	2150		0
Інші операційні витрати	2180	5 474	5 044
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	944	2 324
Дохід від участі в капіталі	2200		0
Інші фінансові доходи	2220	727	705
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 671	3 026
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-301	-545
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 370	2 481

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній рік, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	155 028	128 993
Витрати на оплату праці	2505	9 823	15 511
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 115	3 411
Амортизація	2515	5 925	6 223
Інші операційні витрати	2520	22 081	5 040
Разом	2550	194 972	159 178

Джерело: [34]

Баланс ТОВ «МТЗ» на 31.12.2022 р.

Активи

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	8	13
первісна вартість	1001	16	24
накопичена амортизація	1002	8	11
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	7 557
Основні засоби	1010	19 867	16 604
первісна вартість	1011	39 532	42 489
знос	1012	19 665	25 885
Усього за розділом I	1095	19 875	24 174
II. Оборотні активи Запаси	1100	76 581	48 349
Виробничі запаси	1101	58 884	28 837
Незавершене виробництво	1102	17 697	19 512
Готова продукція	1103	0	
Товари	1104	0	
Поточні біологічні активи	1110	0	
Депозити перестраховання	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	32 028	47 221
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	
з бюджетом	1135	0	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	
з нарахованих доходів	1140	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	52 706	5 364
Готівка	1166	0	
Рахунки в банках	1167	52 706	5 364
Витрати майбутніх періодів	1170	3	3
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	
резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	0	
Усього за розділом II	1195	161 318	100 937
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	181 193	125 111

Джерело: [35]

Пасиви

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 000	1 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	0	
Додатковий капітал	1410	0	
Емісійний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 138	6 619
Неоплачений капітал	1425	0	
Вилучений капітал	1430	0	
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом I	1495	5 138	7 619
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	0	
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	
товари, роботи, послуги	1615	24 443	27 453
розрахунками з бюджетом	1620	137	646
у тому числі з податку на прибуток	1621	137	603
розрахунками зі страхування	1625	48	139
розрахунками з оплати праці	1630	107	87
за одержаними авансами	1635	0	
за розрахунками з учасниками	1640	0	
із внутрішніх розрахунків	1645	0	
за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	0	
Доходи майбутніх періодів	1665	61 748	60 823
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	89 572	28 344
Усього за розділом III	1695	176 055	117 492
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	181 193	125 111

Джерело: [35]

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній рік, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	130 419	251 678
Чисті зароблені страхові премії	2010		0
Премії підписані, валова сума	2011		0
Премії, передані у перестраховання	2012		0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	120 354	240 188
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0
Валовий: прибуток	2090	10 065	11 490
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0
Інші операційні доходи	2120	4 541	706
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0
Адміністративні витрати	2130	7 238	10 197
Витрати на збут	2150		0
Інші операційні витрати	2180	5 044	1 507
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 324	492
Дохід від участі в капіталі	2200		0
Інші фінансові доходи	2220	705	269
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3 026	761
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-545	-137
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 481	624

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній рік, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	128 993	212 234
Витрати на оплату праці	2505	15 511	13 332
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 411	2 863
Амортизація	2515	6 223	6 621
Інші операційні витрати	2520	5 040	23 380
Разом	2550	159 178	258 430

Джерело: [35]

Анкета опитування персоналу

Відповідаючи на запитання, постарайтеся бути щирими. Заповнювати анкету не важко. Будь ласка, повністю прочитайте кожне запитання анкети з варіантами відповіді. Поставте «+» навпроти варіанту, який збігається з Вашою думкою. Будь ласка, поставтеся до цього уважно!

Питання	Відповідь	+
На скільки Ви в цілому задоволені своєю роботою?	Цілком не задоволений	
	Швидше не задоволений	
	Не можу сказати, задоволений чи ні	
	Швидше задоволений, чим ні	
	Цілком задоволений	
Як би Ви оцінили ставлення співробітників до умов, в яких вони працюють?	У цілому ставлення негативне.	
	Більшість незадоволені існуючими умовами	
	Важко відповісти	
	У цілому ставлення позитивне.	
Чи задоволені організацією праці на підприємстві?	У цілому ставлення негативне.	
	Більшість незадоволені існуючими	
	Цілком не задоволені н(а)	
	Цілком не задоволені н(а)	
	Не можу сказати, задоволені н(а) або ні	
	Швидше задоволені н(а), чим ні	
	Цілком задоволені н(а)	
Чи повинні співробітники підприємства виконувати незвичайні завдання (функції)?	Ні, не приходиться.	
	Приходиться.	
Ви особисто задоволені своїми доходами?	Так, цілком	
	Не зовсім	
	Ні	
	Важко відповісти	
Чи проводить Ваше підприємство корпоративний, сімейний та оздоровчий відпочинок?	Так	
	Швидше так, чим ні	
	Не можу сказати	
	Швидше ні, чим так	
	Ні	
Чи проводить керівництво підприємства навчання для співробітників?	Так	
	Швидше так, чим ні	
	Не можу сказати	
	Швидше ні, чим так	
	Ні	
Причиною зміни місця роботи для Вас може бути наступне ...	Робота з більш вигідною заробітною платою	
	Робота з перспективою кар'єрного зростання	
	Робота з більш розвиненою корпоративною культурою	
	Робота ближче до будинку	
	Погіршення умов безпеки через війну	
	Інше	
Задоволені чи Ви існуючою на підприємстві системою мотивації?	Так, влаштовує	
	Швидше так, чим ні	
	Не можу сказати	
	Мабуть, не влаштовує	
	Цілком не влаштовує	

