

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
«_____» _____ **2024 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ
РЕСУРСАМИ В ПІДПРИЄМСТВІ**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувач

Максим В'ЯЛОВ

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Олена САВЕНКО

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу
Кафедра: Менеджменту і права
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту і
права, д.е.н., професор
_____ Олександр ВЕЛИЧКО
«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

В'ЯЛОВУ МАКСИМУ СЕРГІЙОВИЧУ

- 1. Тема роботи:** «Удосконалення процесу управління трудовими ресурсами в підприємстві»
Науковий керівник: Савенко Олена Анатоліївна, к.е.н, доцент
затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 20__ р. № _____
- 2. Термін подання здобувачем роботи:** «__» _____ 20__ р.
- 3. Вихідні дані до роботи:** річна бухгалтерська та статистична звітність ТОВ «Дніпровський завод будівельних матеріалів», плани соціально-економічного розвитку підприємства, документи, які регламентують діяльність підприємства, трудові угоди із працівниками заводу.
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)**
 1. Теоретичні аспекти формування ефективного управління трудовими ресурсами в підприємстві.
 2. Сучасний стан процесу управління трудовими ресурсами в ТОВ «ДЗБМ»
 3. Шляхи удосконалення процесами управління трудовими ресурсами в ТОВ «ДЗБМ». Висновки і пропозиції
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):**
 1. Система управління трудовими ресурсами виробничого підприємства
 2. Показники наявності та використання трудових ресурсів ТОВ «ДЗБМ»
 3. Узагальнюючі показники діяльності ТОВ «ДЗБМ»
 4. Індексний аналіз динаміки рівня річної продуктивності праці в ТОВ «ДЗБМ» та факторів її формування
 5. Алгоритм тактики дій кадрової служби ТОВ «ДЗБМ»
 6. Алгоритм роботи з базою резюме через онлайн платформу для відділу кадрів ТОВ «ДЗБМ»
 7. Перелік основних завдань та очікуваних ефектів системи КРІ в умовах діяльності ТОВ «ДЗБМ»
 8. Прогнозовані показники діяльності ТОВ «ДЗБМ» за рахунок вдосконалення процесу управління трудовими ресурсами

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2023 року	<i>виконано</i>
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2023 року	<i>виконано</i>
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту в аграрних підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2023 року	<i>виконано</i>
4.	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2023 року – лютий 2023 року	<i>виконано</i>
5.	Розробка шляхів удосконалення організації менеджменту в підприємстві. Виконання третього проектно-рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2024 року	<i>виконано</i>
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2024 року	<i>виконано</i>
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2024 року	<i>виконано</i>
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2024 року	<i>виконано</i>
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2024 року	<i>виконано</i>
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2024 року	<i>виконано</i>
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2024 року	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Максим В'ЯЛОВ

Науковий керівник роботи

(підпис)

Олена САВЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ В ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Роль і місце трудових ресурсів у системі управління підприємством	6
1.2. Характеристика процесу управління трудовими ресурсами в підприємстві	11
1.3. Методичні засади діагностики рівня ефективності управління трудовими ресурсами підприємства	19
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ В ТОВ «ДЗБМ»	24
2.1. Оцінка рівня та ефективності господарювання ТОВ «ДЗБМ»	
2.2. Аналіз рівня ефективності процесу управління трудовими ресурсами ТОВ «ДЗБМ»	29
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСАМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ В ТОВ «ДЗБМ»	38
3.1. Вдосконалення процесу пошуку та підбору персоналу в ТОВ «ДЗБМ»	38
3.2. Обґрунтування системи послідовного здійснення процесу ефективного управління трудовими ресурсами	47 64
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТОК	

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах сьогодення удосконалення організаційно-економічної системи підприємств є найактуальнішою проблемою. Важливу роль в ефективному функціонуванні структур, що об'єднують організаційно-економічні елементи виробництва підприємства, відіграють їх працівники. Трудові ресурси – важливі виробничі фактори, що забезпечують збалансованість виробничої системи підприємства, яка складається з підрозділів, котрі безпосередньо здійснюють виробничу діяльність.

Найважливіший потенціал виробничих підприємств полягає в трудових ресурсах. Тому важливо враховувати ефективне використання людських ресурсів компанії. Ефективне управління виробництвом вимагає інновацій, тобто використання нових і вдосконалених нетрадиційних підходів до управлінської діяльності на основі традиційних методів управління. Тому що в основі всього корпоративного менеджменту сьогодні лежить високоефективна діяльність. Це управління трудовими ресурсами з метою забезпечення нормальних умов праці та побудови конструктивних відносин між роботодавцями, працівниками та державою.

Економічну природу трудових ресурсів, а також їх формування та використання в системі соціально-трудових відносин суб'єктів господарювання досліджували вітчизняні та зарубіжні вчені. Серед значної плеяди науковців доцільно відмітити наступних дослідників: Балабанова Л.В., Бардась А.В., Заєць Г.П., Коваленко Н.В., Кошій О.В., Мішина С.В., Мішура В.Б., Новікова М.М., Окландер Т.О., Пахуча Е.В., Сьомченко В.В., Тимошик В.Ю., Ткачук М.П., Хмурова В.В., Череп О.Г., Чухлата Ж.Г. та ін.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження теоретичних аспектів управління трудовими ресурсами, дослідження сучасного стану процесу управління трудовими ресурсами та розробка заходів щодо його удосконалення у виробничому підприємстві.

Досягнення означеної мети поставила наступні **завдання**:

- визначити роль і місце трудових ресурсів у системі управління підприємством;
- охарактеризувати процес управління трудовими ресурсами в підприємстві;
- дослідити методичні засади діагностики рівня ефективності управління трудовими ресурсами підприємства;
- проаналізувати ключові показники діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «ДЗБМ»;
- дослідити рівень ефективності процесу управління трудовими ресурсами ТОВ «ДЗБМ»;
- визначити оптимальний процес пошуку та підбору персоналу в ТОВ «ДЗБМ»;
- надати обґрунтування системи послідовного здійснення процесу ефективного управління трудовими ресурсами.

Об'єктом дослідження виступають процеси управління трудовими ресурсами товариства з обмеженою відповідальністю «ДЗБМ»

Предметом дослідження є процес управління трудовими ресурсами виробничого підприємства.

Під час написання кваліфікаційної роботи бакалавра була використана інформація періодичних видань з теми дослідження, економічна література, статистична і бухгалтерська звітність підприємства.

Під час написання кваліфікаційної роботи бакалавра були використані наступні **методи**: монографічний, розрахунково- графічний, статистичний, графічний та інші методи.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ В ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Роль і місце трудових ресурсів у системі управління підприємством

У науковому середовищі немає однозначної думки про значення трудових ресурсів для економіки країни, галузі, регіону чи компанії. Суть проблеми полягає в неоднозначності характеристики цієї категорії. Тому доцільно розглянути поняття трудових ресурсів з позиції його внутрішнього змісту та дати визначення, яке вказує на роль і значення трудових ресурсів в економічному розвитку підприємств.

Сучасні працівники не можуть продавати свою працю, а радше продають свою роботу як діяльність, спрямовану на створення нової вартості. Ціна праці стає частиною новоствореної вартості і тим самим забезпечує відтворення робочої сили. Соціальний розвиток змінює економічні відносини. Так само постійно змінюються за своїми кількісними та якісними характеристиками трудові ресурси, які були залучені в активні виробничі процеси на різних етапах економічного розвитку. І чим більше розвиваються економічні відносини, тим більше змінюється якісний зміст розуміння трудових ресурсів.

Це зумовлено її вирішальною роллю в забезпеченні ефективності та стабільності діяльності компаній на ринку як основного елемента національної економіки. Успіх компанії багато в чому залежить від рівня освіти, професійної підготовки робочої сили та мотивації та стимулювання праці. Трудові ресурси є економічною категорією і, як і будь-які інші виробничі ресурси, підлягають ретельному дослідженню.

Трудові ресурси як фактори виробництва відображаються у виробничій функції. Категорія «трудові ресурси» є елементом, який оцінюється за кількісними та якісними показниками та відповідає сучасному уявленню про особливі та важливі

ресурси виробничої системи та включає не лише здатність до праці, але й бажання працювати, свідомо використовувати власні знання, уміння та навички.

Трактування категорії «трудові ресурси» представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування категорії «трудові ресурси» вітчизняними дослідниками

Автор	Визначення
Давидюк Т. В.	Є найважливішою продуктивною силою суспільства, найбільш економічно активною частиною населення і забезпечує розширене відтворення суспільних продуктів.
Сапега О. О.	Це важливий і особливий вид економічного ресурсу, який вимірюється кількістю працівників зі специфічними навичками та знаннями, які можуть бути використані в процесі виробництва.
Багрій К. Л.	Це активне населення, які мають необхідні розумові здібності, уміння, знання та фізичні дані для роботи в народному господарстві.
Сардак Е. В., Балабанова Л. В.	Воно є вираженням відносин між окремими особами, трудовими колективами та суспільством щодо виробництва, розподілу, перерозподілу та використання сформованої трудової спроможності та ґрунтується на суспільних інтересах, інтересах окремих осіб і трудових колективів та використанні робочої сили.
Богацька Н., Гендега А.	Це сукупність членів суспільства, які за умов певного розвитку продуктивних сил можуть брати участь у суспільному виробництві в рамках трудових відносин.
Сьомченко В. В., Конєва А. В.	Це потенційна робоча сила компанії, виражена як кількість працевлаштованих працівників із розумовими, фізичними та інтелектуальними здібностями.
Бойко О. Г.	Це легітимна частина населення, яка має фізичні та розумові здібності та здатність надавати послуги та виробляти продукцію.
Череп А. В.	Вони є частиною професійно-кваліфікаційної структури людських ресурсів і визначаються розвитком трудових стосунків і подальшим використанням потенціалу працівників.
Дідченко О. І.	Вони являють собою основні продуктивні сили суспільства і є носіями відносин, що виникають у процесі формування, розподілу та використання суспільних благ.

Отже вважаємо, що трудові ресурси – це населення, що володіє фізичними та розумовими можливостями та здатністю надавати послуги або виробляти продукцію. Трудові ресурси поділяються на економічно активні та економічно неактивні групи населення. До економічно активного населення належать трудові ресурси, які мають робочу силу і використовують її у виробничій діяльності. До категорії економічно неактивні групи населення належать:

- учні та студенти вищих навчальних закладів, студенти та курсанти

навчальних закладів денної форми навчання (у тому числі денної аспірантури та докторантури);

- особи, які отримують пенсію за віком та мають пільгові умови;

- особи, які отримують пенсію по інвалідності (I, II, III групи);

- люди, які ведуть домашні фінанси, доглядають за дітьми, хворими родичами тощо; ;

- люди, які шукають роботу, тобто люди, які вичерпали всі можливості знайти роботу і перестали шукати роботу, але можуть і хочуть працювати;

- люди, які не повинні працювати, незалежно від джерела доходу.

Отже, двокомпонентна структура трудових ресурсів включає фактично залучену у виробництво частину населення (керівники та їх працівники в цілому) і потенційну частину у вигляді резервної частини населення, що претендує на роботу. Інакше кажучи, трудові ресурси, людські ресурси і праця є складовими трудових ресурсів, які відображають їх кількісні характеристики.

Класифікуючи трудові ресурси за їх основними ознаками, можна зробити висновок про наявність тісної залежності між ступенем концентрації трудових ресурсів у країнах, регіонах, галузях і на підприємствах. Це означає, що трудові ресурси підприємства є основою формування трудових ресурсів конкретного підприємства. Отже, трудові ресурси можна розглядати як поєднання поняття праці (або робочого процесу), що є своєчасною діяльністю з виробництва речей, необхідних людині в контексті підприємства, і ресурсів, з яких складається потреба цієї роботи на ринку праці.

Про роль і значення трудових ресурсів у виробничій діяльності підприємств свідчить той факт, що підвищення виробничо-економічних показників, кількості та якості продукції, підвищення конкурентоспроможності та ринку збуту значною мірою залежить від рівня кваліфікації, складу трудового колективу, зайнятого в компанії, організації роботи, розподілу завдань і відповідальності за результат. Іншими словами, основою раціонального використання трудових ресурсів є поділ

праці з урахуванням специфіки галузі та організації, що надає підприємству особливу роль і значення для економіки як важливого виробничого елемента на ринку. Поділ праці всередині підприємства дозволяє ефективно використовувати працю, обмежуючи сферу діяльності при виконанні складних виробничих функцій, а також враховуючи спеціалізацію і кваліфікацію працівників з максимальною ефективністю, а також дає можливість покращити склад та структуру виробничого відділу. Відповідає вимогам для досягнення поставлених перед компанією цілей і приведення виробничої системи у відповідність до стратегічного плану компанії. Сучасна організаційно-економічна система підприємств включає виробничі підрозділи, дільниці постачання, інженерно-технічні та адміністративні організації та забезпечує злагоджену та безперебійну роботу шляхом чіткого розподілу праці за такими напрямками: технологічна складова, функціональне призначення, професійно-кваліфікаційна підготовка.

Процес поділу роботи на простіші елементи дає суттєвий позитивний ефект, який проявляється у підвищенні продуктивності праці, зменшенні одноразових витрат, простоїв виробництва. У той же час ми не можемо прийняти, що розподіл праці може стати безперервним і нескінченним процесом. Завдяки спрощенню виробничого процесу прості, елементи праці стають одним і тим же монотонним завданням, яке швидко втомлює працівників. Існує потреба в додаткових перервах, що змушує компанії збільшувати витрати, щоб запобігти здоров'ю своїх співробітників. У зв'язку з цим соціальний аспект виробничої діяльності вимагає підтримки високої ефективності персоналу і виправдовує оптимізацію розподілу праці за рахунок «використання меншої кількості фізичних і більш складних машин і пристроїв». Необхідно шукати нові шляхи організації роботи. Це може не тільки розширити можливості робочої сили, але й стимулювати творчий процес. Диференціація складу учасників з урахуванням спеціалізації виробничого процесу та рівня матеріально-технічної оснащеності дозволяє максимально точно розподілити трудові ресурси відповідно до потреб основних і допоміжних підрозділів

підприємства. Використовуючи стандарти кількісного та якісного складу трудових ресурсів, компанії можуть формувати раціональний попит на ринку праці для залучення нових спеціалістів з неактивного населення.

Ефективне використання трудових ресурсів на підприємствах сприяє підвищенню продуктивності праці, підвищує якість і серйозність виконання робіт, підвищує зацікавленість працівників у результатах роботи підприємства, що в свою чергу сприяє розвитку підприємства. Таким чином, всередині компанії можна сформувати сильний, конкурентоспроможний склад трудових ресурсів.

У рамках військових дій в Україні трудове право було адаптовано до нових реалій щодо діяльності виробничих підприємств (Додаток А).

Реформи трудового законодавства були спрямовані на оптимізацію ведення бізнесу та трудових відносин в умовах воєнного стану. Водночас роботодавці отримали широкі повноваження, що ще більше погіршувало і без того скрутне становище рядових працівників. Реалізація зазначених реформ трудового законодавства створює низку ризиків, пов'язаних з використанням трудових ресурсів, зокрема:

- Роботодавці можуть переслідувати корисливі цілі, прикриваючись суспільними цілями. Роботодавці хочуть збільшити прибуток своєї компанії за рахунок збільшення кількості відпрацьованих годин, тому винагороди за відпустку можуть бути використані несправедливо. Крім того, на робітників негативно вплине скасування нормування роботи, перенесення святкових днів, коли вони накладаються на державні свята, а також скорочення тривалості робочого дня напередодні свята, у вихідні та святкові дні тощо.

- Працівникам буде важче підтримувати військових. Роботодавці мають право відстрочити виплату зарплати, тому працівники, які не отримують зарплату вчасно (або взагалі не отримують), не можуть допомогти військовим.

- Деретуляція, яка залишає важливі питання, пов'язані з працею, на розсуд компаній, перешкоджатиме покращенню мотивації працівників і продуктивності

праці, а також розвитку суспільства в цілому.

1.2. Характеристика процесу управління трудовими ресурсами в підприємстві

Управління трудовими ресурсами відбувається на рівні держави та окремого підприємства. Державний рівень управління трудовими ресурсами підприємств – це рівень управління трудовими ресурсами в державі в цілому та в окремих регіонах. Це сукупність органів державної, місцевої, законодавчої, виконавчої та судової влади, які централізовано регулюють важливі суспільні види діяльності, економічні відносини держави та підпорядкованих їй організацій, а також сукупність методів управління та механізмів їх застосування.

Управління трудовими ресурсами на рівні окремого підприємства пропонуємо розглядати як процес цілеспрямованого управління та ефективного використання трудових ресурсів, який складається з планування, навчання, перерозподілу та раціонального використання трудових ресурсів.

Управління персоналом на рівні окремого підприємства включає кілька основних завдань:

- визначення потреб компанії в співробітниках з різними спеціалізаціями та кваліфікацією;
- проведення дослідження ринку праці з використанням спеціальних інструментів управління зайнятістю;
- створення комфортних умов праці та сприятливої соціально-психологічної атмосфери з дотриманням усіх правил техніки безпеки;
- організацію робочих процесів, їх координацію, аналіз витрат і результатів роботи, встановлення оптимальних співвідношень між кількістю одиниць обладнання та чисельністю персоналу в різних групах;
- створення та використання мотиваційних засобів для підвищення ефективності діяльності;

- дослідження формування доходу, ступеня його розвитку, проектування систем оплати праці;
- проведення переговорів та зустрічей за участю роботодавців і працівників;
- вирішення питання щодо порушень норм праці;
- управління конфліктами;
- профілактика девіантної поведінки.

Основним фактором розвитку управління трудовими ресурсами на підприємствах є цілеспрямована діяльність із залучення нових методів управління трудовими ресурсами.

У сучасних умовах господарювання суттєво змінилися вимоги до основних характеристик кадрового потенціалу підприємства. Це дозволяє співробітникам постійно підвищувати свій кваліфікаційний рівень і професійні знання. Основною метою управління працею є забезпечення підприємства працівниками, які відповідають потребам сучасних компаній, а також підвищення професійної та соціальної адаптації працівників. Щоб розвивати компанію, збільшувати прибуток і підтримувати високий рівень конкурентоспроможності, керівництво підприємства повинні завжди оптимізувати окупність усіх ресурсів: фізичних, фінансових і, головне, людських ресурсів, які вирішує управління трудовими ресурсами структурою є планування потреб компанії в трудових ресурсах, пошук і відбір кваліфікованих співробітників, навчання і підвищення рівня знань співробітників, управління трудовою мотивацією і підвищення продуктивності праці (рис. 1.1).

Для якісного управління трудовими ресурсами та подальшої оцінки їх ефективності необхідно знати сутність категорії «менеджмент праці», яка є предметом дослідження, та визначити її мету. Управління працею – це корпоративна діяльність, спрямована на ефективне використання трудових ресурсів для досягнення балансу між корпоративними цілями та індивідуальністю людських ресурсів. Цілі управління трудовими ресурсами включають: забезпечення соціальної ефективності людських ресурсів; підготовка висококваліфікованих кадрів;

управління людськими ресурсами, наприклад планування потреб у персоналі, є важливим і постійним процесом у будь-якій організації. Неможливо скласти перелік конкретних завдань або завдань управління персоналом і вважати їх достатніми. Вивчаючи ці цілі, ви можете: уточнити мету та цілі свого дослідження; визначити всі заходи і засоби, необхідні для його здійснення; встановити реалістичні терміни для досягнення запланованих цілей і завдань; знайти способи та методи ефективного управління термінами виконання запланованих цілей та завдань на всіх рівнях. Управління трудовими ресурсами на підприємствах має здійснюватися безперервно, але окремі заходи на підприємствах спрямовані на впровадження того чи іншого елемента управління трудовими ресурсами та проведення його систематично та самостійно. Це системно-методичний процес через систему взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов для нормального розвитку та використання трудового потенціалу на рівні підприємства.

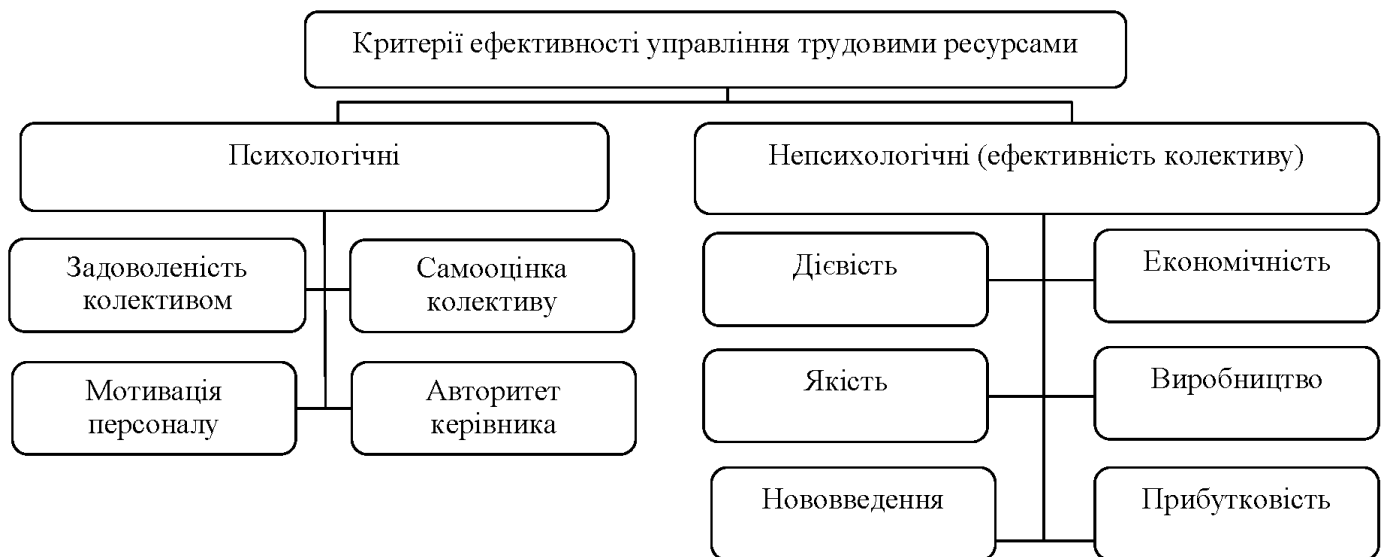


Рис. 1.1. Критерії ефективності управління трудовими ресурсами

Кадрова політика є основним напрямом кадрової роботи. У цьому відношенні кадрова політика є стратегічним підходом до роботи з трудовими ресурсами. Перехід України до ринкової економіки потребує зміни основних засад і змісту

кадрової політики. На даному етапі національного розвитку це свідомо та спланована діяльність, спрямована на створення робочого колективу, який найкращим чином сприяє цілям і пріоритетам компанії та її співробітників.

Ефективне функціонування системи стратегічного управління компанією базується на правильному визначенні системи показників розвитку кваліфікації співробітників та її загальному аналізі, що дозволяє топ-менеджменту спрямовувати діяльність компанії в потрібне русло, яке необхідне для розвитку трудових ресурсів. Рівень розвитку трудових ресурсів – показник, який показує сучасний етап процесу професійної освіти, підготовки та перепідготовки працівників з метою виявлення змін у рівні професійно кваліфікованих кадрів для виконання нових виробничих функцій, навчання і планування кадрового резерву, кар'єрне просування талантів і підвищення корпоративної культури. Це дозволяє компанії досягати своїх стратегічних цілей.

Розвиток трудових ресурсів вимагає постійного впровадження різних сучасних методів навчання. У сучасній практиці навчання персоналу найбільшого поширення набули такі методи активного навчання, як рольовий тренінг, програмне та ІТ навчання, навчальні групові дискусії, кейс-методи, ділові та комп'ютерні ігри.

У великих компаніях і корпораціях часто проводяться тренінги з продажів, виробничі тренінги та власне навчання. Навчання та розвиток навичок співробітників для ефективної роботи має центральне значення. Виробничі тренінги принципово відрізняються від базової спеціальної освіти, метою якої є розуміння загальних понять про найважливіші сфери та методи ведення бізнесу. Такі методи навчання, як кейс-метод, дозволяють описати реальні економічні, соціальні та комерційні ситуації. Під час тренінгу слухачі розглядають конкретну ситуацію, розуміють суть проблеми, пропонують можливі шляхи вирішення та обирають оптимальне рішення. Розроблені кейси часто базуються на реальних фактах, що наближає навчання до реальних ситуацій. Через ділові та рольові ігри зі співробітниками співробітників навчають правильно розпізнавати та демонструвати

навички та характеристики, необхідні для успішного виконання роботи.

При управлінні трудовими ресурсами підприємства може виникнути багато проблем, які впливають на результати господарської діяльності підприємства. Так, дуже складно побудувати команду співробітників із сучасним економічним мисленням, і щоб забезпечити ефективну роботу співробітників, потрібно підтримувати хорошу атмосферу в колективі. Кадрова політика є невід'ємною частиною всієї управлінської діяльності та виробничої політики підприємства. Наша мета – створити відповідальну, досвідчену та продуктивну робочу силу. Компанії повинні розробити стратегії управління ресурсами для своїх співробітників. Це необхідно робити з урахуванням інтересів як керівництва компанії, так і працівників. Стратегія повинна передбачати:

- Постановка цілей управління трудовими ресурсами. Іншими словами, рішення в цій сфері повинні враховувати як економічні аспекти компанії, так і потреби та інтереси працівників (відповідна заробітна плата, задовільні умови праці, можливості розвитку та реалізації навичок).

- Формування ідеології та принципів роботи кадрів. Вони повинні бути зазначені в спеціальній документації. Перш за все, це набір етичних стандартів, яких повинні дотримуватися всі бізнес-лідери, працюючи зі своїми співробітниками.

Система управління людськими ресурсами – це система управління людськими ресурсами, метою якої є досягнення цілей компанії шляхом цілеспрямованої співпраці з працівниками. Удосконалення системи управління трудовими ресурсами в економіці необхідно для забезпечення зростання ефективності на основі постійного технічного та організаційного вдосконалення підприємств. На суспільному рівні реформа системи управління працею має бути спрямована на максимізацію та розвиток здібностей працівників компанії та створення хорошого психологічного середовища.

Процес розвитку персоналу повинен здійснюватися в кожній компанії. До умов розвитку трудових ресурсів належать: оцінка персоналу (визначення вмінь і

навичок працівників); визначення мінімальної кваліфікації співробітників зараз і в майбутньому (метою кожного співробітника компанії є виконання поставлених перед ним вимог і завдань); задоволення від роботи, поліпшення іміджу та потенціал просування; відповідальність, покращене становище на ринку праці, надійна робота та достатній дохід; визначення стратегічних цілей підприємства щодо потреби в персоналі, формування резервних резервів, просування резервного складу керівних кадрів, підвищення кваліфікації, оплата праці відповідно до виконуваної роботи.

Діяльність з розвитку людських ресурсів повинна плануватися відповідно до загальної стратегії розвитку організації шляхом виявлення невідповідностей між професійними знаннями та компетенціями людських ресурсів для досягнення існуючої стратегічної мети професійної компетентності. Діяльність з розвитку людських ресурсів визначає, хто бере участь у навчальних програмах, а також зміст, спрямованість і методи навчальних програм. Завдяки раціональному використанню та розвитку трудових ресурсів здібності кожного працівника компанії краще розпізнаються та використовуються, визначається характер роботи, а професіоналізм працівників через стимулювання та оцінку внеску кожного працівника покращує рівень професійної кваліфікації.

Для підвищення ефективності використання трудових ресурсів, навчання працівників необхідно організувати за таким планом:

- Детально розглянути розроблений стратегічний план та поточні завдання. Все навчання має бути пов'язане з досягненням цілей організації. Ви повинні чітко уявляти собі кінцевий результат своїх тренувань.

- Організувати тренінги, орієнтовані виключно на досягнення цілей. Ні в якому разі не можна організовувати навчання лише тому, що це модно.

- Проаналізувати акуратність роботи співробітника і відповідність кваліфікації.

- Детально вивчити основні недоліки, які дуже важливі при оцінці виконання роботи. Програми навчання повинні бути спрямовані на усунення цього та набуття

навичок, яких працівники не мають.

- Проаналізувати причини звільнення працівників. При цьому програма навчання працівника повинна враховувати причини звільнення та причини, які можна вирішити за допомогою навчання.

- Проводити опитування співробітників для виявлення слабких місць у навчанні співробітників. Включіть їх у свою програму навчання.

- Програми мають охоплювати особисті теми (управління конфліктами, керування стресом, особисте фінансове планування тощо).

У сучасних вітчизняних компаніях відбувається перехід від управління цілими командами до управління кожним окремим співробітником, який, хоч і є частиною системи, але є унікальною особистістю та незалежним суб'єктом зі своїми потребами. Перш за все слід підкреслити багаторівневність і фрактальний характер досліджуваної системи. Розриви в системі «управління персоналом» пов'язані з її поділом на ряд ієрархічно організованих підсистем, між якими існують «бар'єри взаємодії», що розділяють систему на різні структури. Тому управлінню трудовими ресурсами підпадає одночасно вся організація, її структурні підрозділи, основні робочі колективи і кожен співробітник. Тема управління трудовими ресурсами стосується лінійних і функціональних керівників усіх рівнів управління, працівників виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною управлінською інформацією або виконують обслуговуючі функції. Основним змістом управління трудовими ресурсами є багаторівневий процес впливу суб'єктів на об'єкти управління (рис. 1.2).

При цьому ця взаємодія є неоднозначною, оскільки люди не є пасивними об'єктами керівництва, а активно змінюють себе, свої особистісні та професійні характеристики, ставлення до роботи. Співробітники впливають на процес прийняття рішень, пов'язаних з їх інтересами, тим самим спричиняючи зміну значення людського фактору та енергоінформаційних показників. На нашу думку, такі зміни можна вважати основним показником ентропії в робочому просторі, тобто

як показник, що характеризує баланс між організованістю і неорганізованістю в трудовій діяльності.

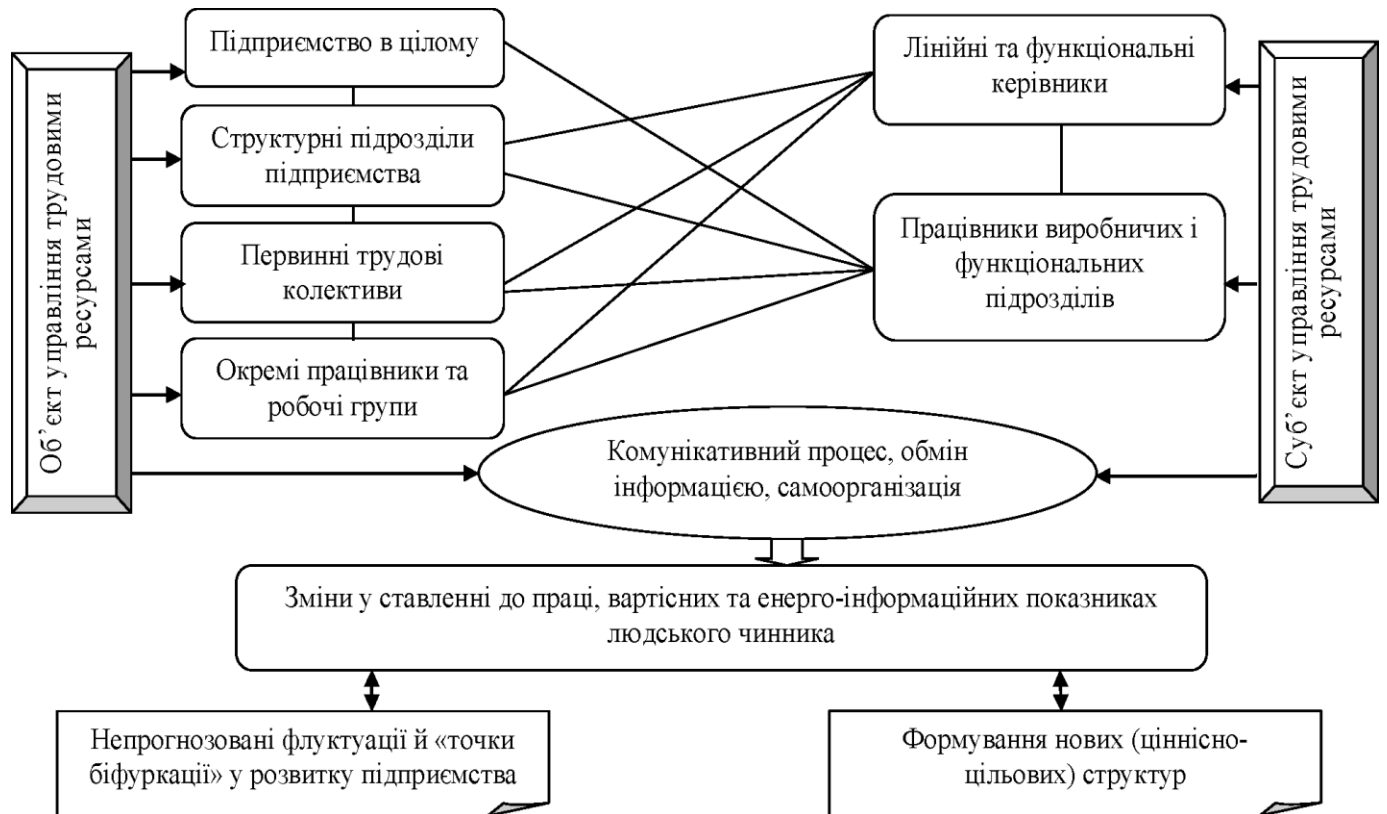


Рис. 1.2. Система управління трудовими ресурсами виробничого підприємства

Форма управління трудовими ресурсами в усіх її проявах – це складний комунікаційний процес, який відбувається між суб'єктами та об'єктами, починається з бесіди з кандидатом на вакантну посаду і закінчується оцінкою результатів діяльності трудового колективу та особистості. Системи управління роботою пронизані інформаційними потоками, які стосуються не лише суто професійних стосунків, а й соціальних взаємодій, з потенціалом викликати хаос, з одного боку, і порядок у системі, з іншого, через переходи. З точки зору концепції фізичної економії, людина може постійно посилювати потік енергії, пов'язаний з духовним

розвитком, що також відображається на її поведінці на роботі. Інформаційна діяльність учасників трудових відносин впливає на рівень ентропії в системі, тобто субординація в ієрархії систем управління трудовими ресурсами повинна бути жорсткою, але конкретною. Формальні та бюрократичні вимоги повинні бути замінені вимогами етичними, естетичними та поведінковими. Такий підхід допомагає уникнути проблем, викликаних фундаментальними невизначеністю і протиріччями, пов'язаними з людськими цінностями і поведінкою. Самоуправління робочими командами, навчання на робочому місці та сувора організаційна культура («запрограмований розум вулика») є наріжними каменями сучасних організацій.

Системи управління трудовими ресурсами стають все більш складними і вимагають налагодження достатньо потужного інформаційного забезпечення та комунікаційного діалогу. Складність цієї системи також полягає в тому, що організаційні (контрольовані) і самоорганізовані (спонтанні) тенденції збігаються непередбачуваним чином. Для забезпечення розвитку такої системи нереально стерти її потенціал самоорганізації та прояв ентропії у творчій поведінці окремих митців. Тому що це може служити передумовою для потужних інновацій, які виникають у складних системах. цей період часу. - описується як «стрибок у якості» на «розвилці». Розмежування керівників і керівництва в системі управління персоналом дуже умовне, тому багато управлінських рішень ініціюються самими працівниками, а результати виконання вказівок керівника визначаються насамперед ставленням підлеглих до роботи.

1.3. Методичні засади діагностики рівня ефективності управління трудовими ресурсами підприємства

Кризова ситуація в нашій державі особливо погіршила ситуацію із забезпеченням економічної безпеки окремих компаній і країни в цілому. Компанії

потребують управління на кожному етапі свого розвитку.

Одним із найбільших ризиків для виробничого підприємства є його співробітники. Трудові ресурси безпосередньо впливають на рівень економічної безпеки підприємства.

Функціонування виробничого підприємства з метою продуктивної та економічної праці вимагає, крім засобів і цілей роботи, наявності відповідного підготовленого персоналу. Вони представляють основні продуктивні сили не тільки окремих компаній, але й суспільства в цілому.

В умовах ринкової економіки операційне управління стало одним із найактуальніших питань з точки зору економічної безпеки. Організації стикаються з різними загрозами і повинні від них відновитися. Безперебійне функціонування підприємств в умовах ринкової економіки потребує створення ефективної системи економічної безпеки. Протягом останніх років на підприємствах спостерігається зростання загроз, пов'язаних з трудовими ресурсами, що призвело до погіршення економічної безпеки компаній через підвищення ризиків в управлінні трудовими ресурсами. На думку експертів, такі ризики можуть призвести не лише до фінансових втрат для компанії, а й до повної втрати власників та значного зниження ринкової вартості активів.

Аналіз забезпеченості та ефективності наявних трудових ресурсів підприємств є однією з важливих тем дослідження стану, функціонування підприємств та їх економічної безпеки. Ця проблема стає особливо гострою, коли економіка є нестабільною або коли технологічні процеси та засоби виробництва істотно змінюються та вдосконалюються.

Успіх компанії залежить від ефективного використання її робочої сили, а діагностика трудових ресурсів компанії є надзвичайно важливою. Забезпечення достатньої кількості необхідних підприємств трудових ресурсів, їх раціональне використання та висока продуктивність праці сприятимуть збільшенню обсягів виробництва та підвищенню ефективності виробництва.

Трудові ресурси підприємства – це достатня кількість працівників із сукупністю фізичних і розумових якостей, які дозволяють їм працювати та задовольняти потреби підприємства в робочій силі [4].

Пропонуємо згрупувати показники діагностики трудових ресурсів в елементи (рис. 1.3).

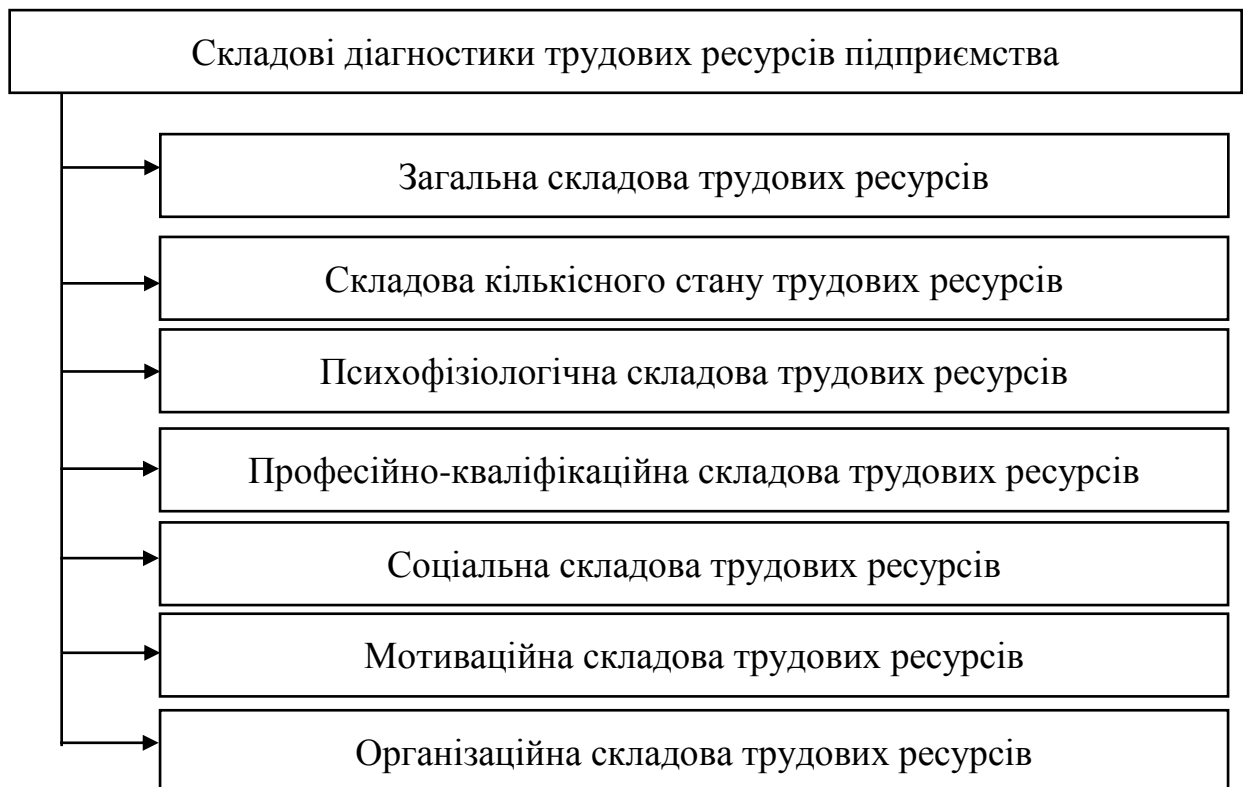


Рис. 1.3. Напрямки дослідження трудових ресурсів підприємства

Діагностика рівня та ефективності використання робочої сили компанії потребує інформації про загальний склад робочої сили. Це означає, що при проведенні дослідження потрібно дослідити наступне:

- загальну динаміку трудових ресурсів;
- динаміку і вагу промислово-виробничих трудових ресурсів;
- динаміку непромислових трудових ресурсів та їх вага.
- динаміку структури трудових ресурсів та їх вагу в структурі трудових

ресурсів, що свідчить про загальну характеристику трудових ресурсів підприємства;

Складова кількісного стану трудових ресурсів підприємства враховує зміни чисельності трудових ресурсів. Зміна чисельності трудових ресурсів характеризується такими показниками:

- швидкість плинності трудових ресурсів;
- коефіцієнт прийняття трудових ресурсів;
- коефіцієнт вивільнення (вилучення) трудових ресурсів;
- коефіцієнт заміщення трудових ресурсів;
- швидкість зміни чисельності трудових ресурсів усередині компанії;
- плинність кадрів.

Психофізіологічна складова трудових ресурсів включає ряд показників, таких як: динаміка людей з обмеженими можливостями, які потрапляють до лікарень та виписуються з них, рівень нещасних випадків, кількість професійних захворювань і частка людей, які працюють у шкідливих умовах. На основі цієї інформації розробляються заходи та заходи щодо запобігання нещасним випадкам і професійним захворюванням. Крім того, розраховуються відносні показники нещасних випадків: коефіцієнт частоти, коефіцієнт тяжкості нещасних випадків, коефіцієнт собівартості продукції, індекс інвалідності, індекс серйозного впливу, індекс витрат на запобігання нещасним випадкам, індекс частоти захворювань і днів непрацездатності, середня тривалість хвороби, ступінь індекс тяжкості захворювання.

До професійно-кваліфікаційних складових трудових ресурсів належать середній стаж роботи керівників, показники підготовки та перепідготовки трудових ресурсів, показники освітнього рівня трудових ресурсів та показники надання освітніх послуг трудовим ресурсам. Професійно-кваліфікаційна складова трудових ресурсів є інтелектуальним потенціалом підприємства. Шляхом групування трудових ресурсів за рівнем освіти, професією, кваліфікацією і розрахунком на основі цього абсолютних і відносних показників визначають потреби робочих місць

і здійснюють підготовку кадрів відповідно до науково-технічних вимог. Показники професійно-кваліфікаційної структури трудових ресурсів часто використовують при проведенні балансових розрахунків потреб у підготовці кваліфікованих робітників і спеціалістів.

Соціальна складова трудових ресурсів включає як абсолютні, так і відносні показники. До них відносяться кількість затримок на роботі, коефіцієнт стабільності кадрів, коефіцієнт постійності кадрів, коефіцієнт утримання, коефіцієнт дисциплінованості, коефіцієнт відповідності кваліфікації працівників ступеню складності виконуваної роботи, коефіцієнт кваліфікації працівників, коефіцієнт стабільності працівників, організаційний склад персоналу, загальний коефіцієнт трудової мобільності, коефіцієнт коригування, коефіцієнт внутрішньої мобільності, частка робочих місць, що підпадають під процеси мобільності.

До факторів мотивації трудових ресурсів відносять ряд абсолютних і відносних показників. До них відносяться динаміка фонду оплати праці всіх працівників, динаміка фонду оплати праці працівників промисловості та виробництва, середня заробітна плата робітників, середня заробітна плата робітників промисловості та виробництва, а також показники додаткової заробітної плати на підприємствах, коефіцієнт фонду оплати праці, задоволеність працею працівників.

Організаційна складова трудових ресурсів включає ряд відносних і абсолютних показників, таких як середня кількість робочих годин, показники використання ресурсів робочого часу і коефіцієнт варіації робочої сили працівників.

У загальному вигляді ефективність використання трудових ресурсів виробничого підприємства визначається за такими відносними показниками, як продуктивність праці, трудомісткість, частка фонду заробітної плати у витратах та ін.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ В ТОВ «ДЗБМ»

2.1. Оцінка рівня та ефективності господарювання ТОВ «ДЗБМ»

ТОВ «Дніпровський завод будівельних матеріалів» (ТОВ «ДЗБМ») з 1959 року є одним з найбільших виробників стінових будівельних матеріалів та вапна в Україні. Виробничі потужності дозволяють випускати до 10 мільйонів умовних одиниць силікатної цегли та 200 т вапна на місяць. Будинки з силікатної цегли довговічні, забезпечують високі експлуатаційні характеристики і створюють сприятливий клімат в приміщенні. При виробництві силікатної цегли використовуються тільки натуральні матеріали: пісок, вапно і вода, що робить її екологічно чистим будівельним матеріалом. Вапно, що міститься в складі, є природним септиком, який сприяє знищенню мікроорганізмів і перешкоджає їх утворенню.

Силікатна цегла в ТОВ «ДЗБМ» випускається різних видів: повнотіла (одинарна та полуторна) і пустотіла. Повнотіла силікатна цегла використовується для кладки внутрішніх і зовнішніх стін, створення колон та інших різноманітних конструкцій, що витримують додаткові навантаження.

Для кладки ненавантажених конструкцій (ненавантажених внутрішніх і зовнішніх стін) використовують порожнисту силікатну цеглу з круглими порожнинами без вертикальних переходів. Відмінною рисою є його легкість (зменшує навантаження на фундамент) та високі теплоізоляційні властивості.

За рахунок використання додаткового потужного та високоточного обладнання у виробничому процесі, на підприємстві функціонує лінія з виробництва лицьової силікатної цегли. Її властивості характеризуються поліпшеними геометричними властивостями і підвищеною міцністю. Колірна гамма

облицювальної цегли та облицювальної плитки: жовта, червона, коричнева, персикова та блискуча біла.

Тип упаковки: насипна (упаковка силікатної цегли за допомогою спеціальних механічних засобів) і пакування (цеглини спеціальним чином укладаються на піддон і обв'язуються поліефірною стрічкою і поліетиленовою плівкою).

На рис. 2.1. представлена структура товарного пропонування ТОВ «ДЗБМ» в 2023 році.

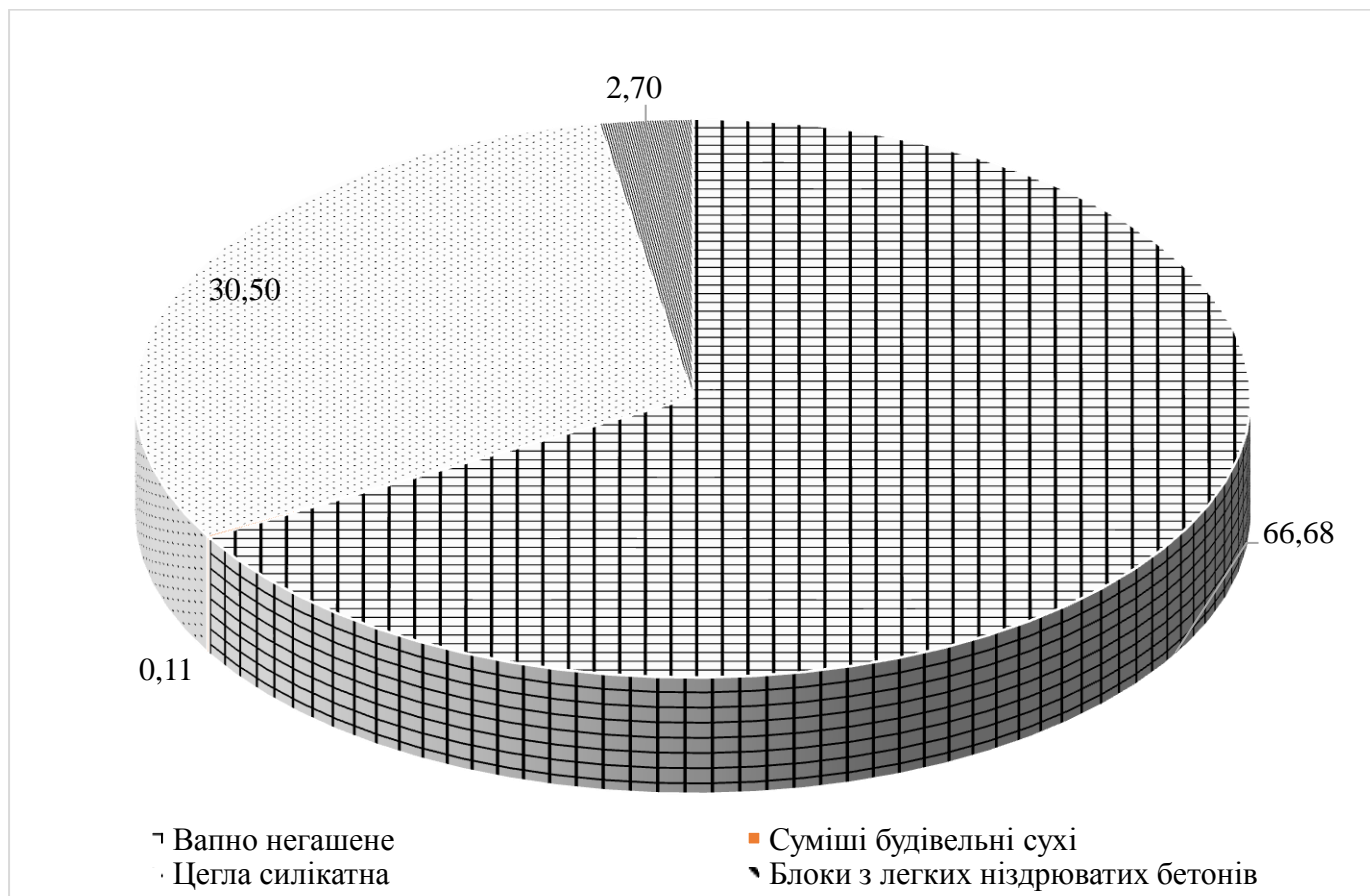


Рис. 2.1. Структура товарного пропонування ТОВ «ДЗБМ» в 2023 році

Як демонструє наведений рисунок, найбільшу частку в структурі товарної продукції займає дохід від реалізації вапна негашеного – 66,7 %. Також значну частку займають грошові надходження від продажу силікатної цегли – 30,5 %. Питома вага доходів від збуту газобетону (блоків з ніздрюватих бетонів) становить

лише 2,7 %. Низький рівень даного показника зумовлений високим рівнем конкуренції на ринку від компанії «ЮДК», а незначна частка доходу, отримана від реалізації сухих будівельних сумішей спричинена низьким рівнем просування даного товару на ринку.

Ефективність діяльності будь-якого виробничого підприємства неможлива без матеріально-технічного забезпечення. Дослідимо як ТОВ «ДЗБМ» забезпечене виробничим потенціалом та наскільки ефективно його використовує. Наявність трудових ресурсів та ступінь їх залучення до виробничого процесу демонструють матеріали табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Показники наявності та використання трудових ресурсів ТОВ «ДЗБМ»

Показник	2021	2022	2023	Зміна 2023 проти 2021	
				+, -	%
Кількість працюючих на підприємстві, осіб	203	173	160	-43	-21,18
Витрачено робочого часу, тис. люд.-год.	348,1	265,4	208,1	-140,0	-40,22
Загальні витрати на оплату праці, млн. грн.	23,48	16,08	17,83	-5,7	-24,07
Отримано грошових доходів з розрахунку на:					
1 працівника заводу, тис. грн.	869,37	897,71	970,41	101,04	11,62
1 відпрацьовану робочу годину, грн.	506,98	585,12	746,06	239,08	47,16
Отримано чистого прибутку з розрахунку на:					
1 працівника заводу, тис. грн.	18,88	32,88	20,54	1,66	8,77
1 відпрацьовану робочу годину, грн.	11,01	21,43	15,79	4,78	43,40
Заробітна плата за 1 місяць на 1 працюючого, тис. грн.	9,64	7,75	9,29	-0,35	-3,66
Почасова продуктивність праці, грн./год.	67,46	60,59	85,68	18,22	27,01

За період 2021-2023 років штат компанії скоротився на 43 людини (-21/18%). Значне зменшення кількості працівників у 2023 році є результатом падіння виробництва через війну в Україні. Водночас тривалість робочого часу працівників у ТОВ «ДЗБМ» зменшилась на 40.22 %, що свідчить про скорочення щоденної тривалості робочого часу працівників. Середньомісячна зарплата компанії впала на

3.66 % через скорочення робочого часу та скорочення обсягів виробництва. Продуктивність праці на одного працюючого в ТОВ «ДЗБМ» зросла на 27,01%, оскільки скорочення чисельності працівників на підприємстві перевищувало темпи зниження обсягів виробництва.

Крім трудових ресурсів ТОВ «ДЗБМ» використовує для здійснення виробничого процесу технологічні лінії, обладнання, технологічні конструкції та ін. Забезпечення працівників основними засобами виробництва забезпечує ефективне використання робочої сили, підвищує продуктивність праці, покращує якість продукції та підвищує загальну ефективність праці. Матеріали табл. 2.2 демонструють показники, які характеризують рівень забезпеченості підприємств основними засобами та оборотними коштами.

Таблиця 2.2

**Показники наявності та використання основних і оборотних засобів
у ТОВ «ДЗБМ»**

Показник	2021	2022	2023	Зміна 2023 проти 2021	
				+, -	+, -
Вартість основних засобів компанії, млн. грн.	137,07	141,72	143,64	6,57	4,79
Середньорічний залишок оборотних коштів підприємства, млн. грн.	73,07	79,54	81,20	8,14	11,14
Навантаження основних засобів на 1 працюючого, тис. грн/особу	675,23	819,16	897,76	222,54	32,96
Отримано ВД на 100 грн задіяних у виробництві ОЗ, грн./грн.	128,75	109,59	108,09	-20,66	-16,05
Задіяно у виробництво ОЗ для отримання 100 грн ВД, грн./грн.	77,67	91,25	92,51	14,85	19,11
Кількість оборотів оборотних коштів, коеф.	2,42	1,95	1,91	-0,5	-20,84
Тривалість днів 1 обороту оборотних коштів, днів	151	187	191	40	26,32
Норма прибутку на середньорічну вартість основних і оборотних активів, %	3,648	5,142	2,923	-0,725 в.п.	x

Інформація, представлена в табл. 2.2 свідчить про незначне зростання вартості нерухомого майна з 2021 по 2023 рр. Зростання даного показника за рахунок

переоцінки основних засобів склало 4,79% (+ 6,57 млн. грн.). При цьому сума оборотних коштів зросла на 11.14% за рахунок збільшення виробничих та товарних запасів. Зменшення доходності інвестованого капіталу на 16,05 % та оборотності поточного капіталу на 20,84% можна пояснити значним падінням доходу від виробництва. У зв'язку зі зниженням продажів термін обороту запасів подовжено на 26 днів. Це свідчить про те, що підприємство знизило ефективність використання оборотних коштів.

Дослідимо результати роботи ТОВ «ДЗБМ» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Узагальнюючі показники діяльності ТОВ «ДЗБМ»

Показник	2021	2022	2023	Зміна 2023 проти 2021	
				+, -	%
Дохід від збуту продукції, млн. грн.	176,48	155,30	155,27	-21,22	-12,02
Загальна сума витрат діяльності, млн. грн.	172,65	149,61	151,98	-20,67	-11,97
Отримано прибутку від діяльності, млн. грн.	3,83	5,69	3,29	-0,55	-14,27
Кількість працюючих на підприємстві, осіб	203	173	160	-43	-21,18
Загальні витрати на оплату праці, млн. грн.	23,48	16,08	17,83	-5,65	-24,07
Виробіток на одного працюючого, тис. грн./особу	869	898	970	101	11,62
Вартість основних засобів компанії, млн. грн.	137	142	144	7	4,79
Навантаження основних засобів на 1 працюючого, тис. грн./особу	675	819	898	223	32,96
Отримано ВД на 100 грн задіяних у виробництві ОЗ, грн./грн.	128,8	109,6	108,1	-21	-16,05
Норма прибутку на середньорічну вартість основних і оборотних активів, %	3,65	5,14	2,92	-0,73 в.п.	x
Рентабельність господарської діяльності, %	2,22	3,80	2,16	-0,06 в.п.	x

Показники, що наведені в таблиці 2.3 показують, що виручка ТОВ «ДЗБМ» у 2023 році зменшилася на 12,02 % порівняно з 2021 роком. Зменшення продажів супроводжується падінням виробництва. При цьому витрати зменшилися на 11,97 %,

а чистий прибуток на 14,27 %, що призвело до зниження рівня рентабельності активів і діяльності на 0,73 та 0,06 відсоткові пункти, відповідно.

Щоб охопити ринок будматеріалів, потрібно освоювати нові сегменти ринку, які ще не охоплені; здійснювати маркетингові дослідження для основних груп товарів; оптимізувати рівень адміністративно-виробничих витрат, дослідити можливості передачі окремих допоміжних виробничих функцій стороннім організаціям. оптимізація операційних процесів та ін.

2.2. Аналіз рівня ефективності процесу управління трудовими ресурсами ТОВ «ДЗБМ»

Процес визначення рівня ефективності використання трудових ресурсів досить складний і різноманітний. Прогрес у корпоративному управлінні можна вивчати, аналізуючи динаміку продуктивності праці, постійне зростання якої забезпечує економічну стабільність компанії. У сучасних умовах основною якісною характеристикою ефективної економічної системи є висока продуктивність праці, яка є інтегральною оцінкою ефективної взаємодії кількох елементів економічної системи і є критерієм економічної спроможності.

Сучасний і ефективний менеджмент – це складний і різноманітний процес, який формує рівень ефективності діяльності, стабільності функцій і довгострокових перспектив розвитку компанії.

Дані розрахунків за показниками діяльності ТОВ «ДЗБМ» свідчать про загальну тенденцію до поліпшення ефективного використання наявних трудових ресурсів, що спостерігається при аналізі продуктивності праці. Як одиниця обчислення робочого часу «1 людино-година» вимірює ефективність праці трудових ресурсів точніше, ніж «1 людино-день». Тому, на нашу думку, більш комплексного та ефективного аналізу продуктивності компанії можна досягти за допомогою двох методів: розрахунку валового продукту компанії (виручки від продажів) на одного

працівника та за відпрацьовану годину. За результатами розрахунку рівня річної та часової продуктивності праці ТОВ «ДЗБМ» сформовано графік аналітичного вирівнювання (рис. 2.2).

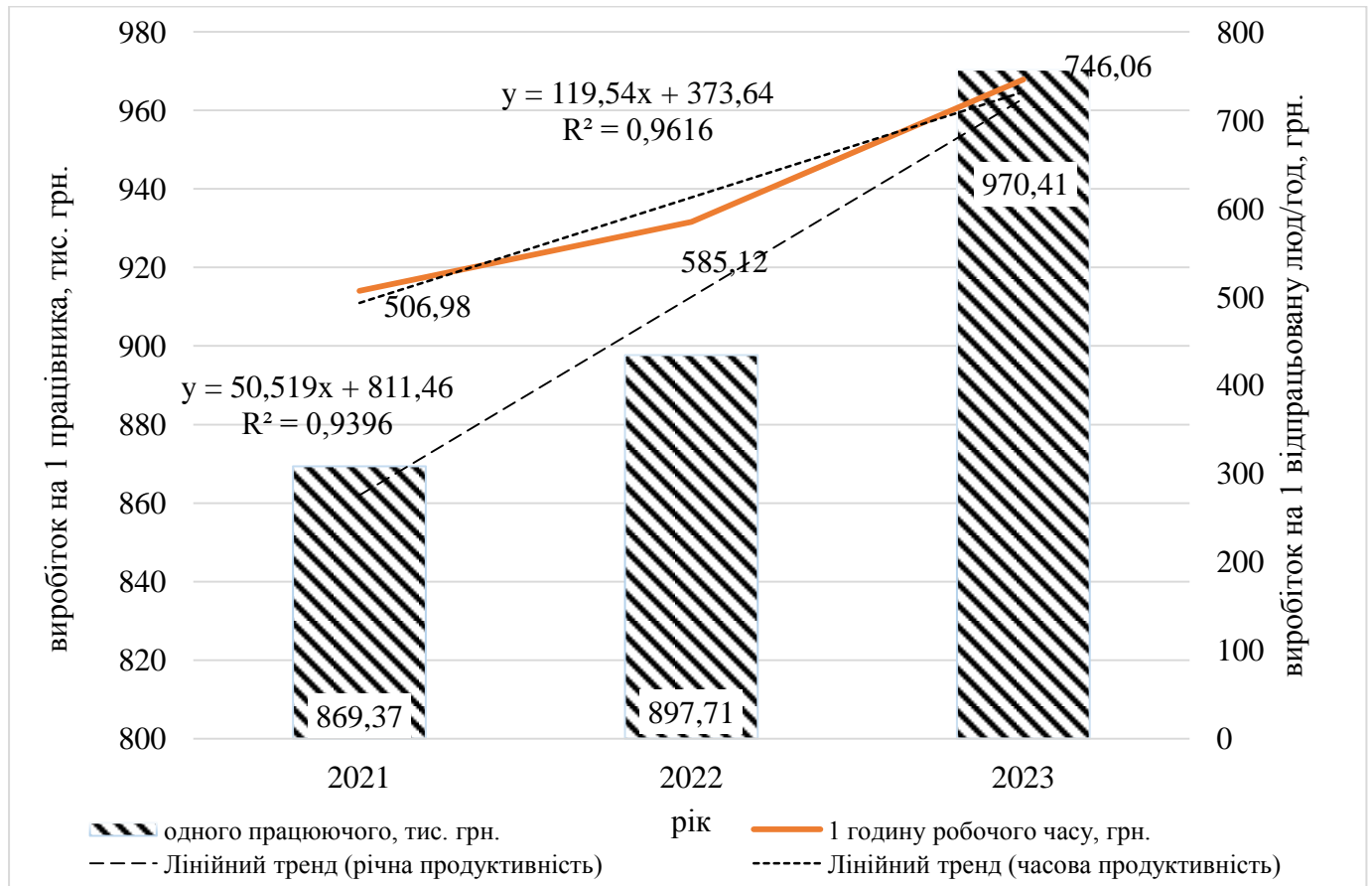


Рис. 2.2. Аналітичне вирівнювання рівня продуктивності праці в ТОВ «ДЗБМ»

Згідно параметрів лінійного тренду, щорічний приріст річної продуктивності праці складає 50,5 тис. грн. Параметри часової продуктивності праці також свідчать про зростання даного показника. Щорічно виробіток розрахунку на 1 люд.-год. становить 119,5 грн. Отже, параметри лінійного тренду як річної так і часової продуктивності праці демонструють стабільне зростання даного показника, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Аналіз динаміки рівня річної продуктивності праці та оцінка чинників впливу в цілому здійснюється за допомогою індексного аналізу. Результати індексного аналізу та оцінки чинників, що впливають на динаміку продуктивності праці, представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Індексний аналіз динаміки рівня річної продуктивності праці в ТОВ «ДЗБМ» та факторів її формування

Показник	Період	
	2021-2022 рр.	2022-2023 рр.
Агрегатні індекси рівня продуктивності праці за рахунок фактору:		
- продуктивності праці, %	103,26	108,10
- середньорічної кількості працівників, %	117,34	108,13
- доходу від реалізації продукції, %	88,00	99,98
Абсолютна зміна показника продуктивності праці за рахунок фактору:		
- продуктивності праці, тис. грн.	28,33	72,71
- середньорічної кількості працівників, тис. грн.	150,76	72,94
- доходу від реалізації продукції, тис. грн.	-122,43	-0,23

Аналіз розрахунку загального показника, складеного по ТОВ «ДЗБМ», показує, що середньорічний рівень продуктивності праці на одного працівника загалом з 2021 по 2022 рік зріс на 3,26%, що у абсолютному вимірі досягло 28,33 тис. грн. За рахунок приросту доходу від реалізації продукції грн збільшення склало 17,34 % і в абсолютному виразі становить 150,76 тис. грн. За рахунок зменшення середньорічної чисельності працівників спостерігається зниження досліджуваного показника на 12,0 %, що в абсолютному значенні становить 122,43 тис. грн.

Аналіз індексу продуктивності праці за період 2022-2023 років показав, що досліджуваний показник збільшився на 8,1%, що в абсолютному вираженні складає 72,71 тис. грн. На це зростання вплинули: зміна доходів за рахунок реалізації продукції підвищила продуктивність праці на 8,13 %, а зменшення середньорічної чисельності працівників спричинила спад на 0,02 %. В абсолютному вираженні це

+72,94 тис. грн. та (-0,23) тис. грн., відповідно. Загалом матеріали наведеної таблиці свідчать про стабільне зростання досліджуваного показника. така тенденція вказує ефективно використання трудових ресурсів підприємства.

З метою подальшого аналізу розглянемо організацію формування трудових ресурсів на підприємстві.

Вибір методу підбору спеціалістів ТОВ «ДЗБМ» відбувається за схемою, наведеною в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Вибір методу підбору трудових ресурсів в ТОВ «ДЗБМ»

Вибір методу підбору трудових ресурсів					
Економічний закон	Попит та пропозиції				
Ситуація	Попит < пропозиції	Попит>пропозиції			
Причина	Зниження ділової активності	Відсутність працівників за фахом		Низький рівень кваліфікації трудових ресурсів	
Дії організації	Підбір за конкурсом	Навчання трудових ресурсів	Залучення трудових ресурсів	Навчання трудових ресурсів	Залучення трудових ресурсів

Сьогодні в контексті інформаційної економіки у професіях, пов'язаних з ІТ, прийнято вважати, що «попит перевищує пропозицію». Навіть якщо взяти до уваги позицію організації по відношенню до співробітників першої групи, то дуже важко уявити ситуацію з працівниками нових професій, оскільки серед спеціальностей складно знайти досвідчених і відповідних фахівців. З переходом до постіндустріального суспільства знадобиться кілька років, щоб ринок досягнув рівноваги. Як наслідок, у 2000-х роках пропозиція робочої сили для цієї групи була значно нижчою від попиту. Причиною цього є певна стабільність фінансової системи та зумовлене цим зростання стабільно функціонуючих організацій, що, однак, слід використовувати як критерій для вибору виробничих місць з метою підвищення економічної ефективності шляхом скорочення витрат на навчання. У цьому випадку необхідно розвивати фахівців, виходячи з організації з її слабкими і

сильними сторонами.

Основні недоліки:

- є додаткові витрати на навчання;
- спеціалісти готові лише через певний час;
- важко передбачити, чи відповідатиме професіонал стандартам компанії.

Іншим можливим вирішенням цієї проблеми є запрошення експертів з інших регіонів. Це можуть бути тимчасові фрілансери або нещодавно навчені співробітники. Працівники інших організацій, які обрали кращі умови праці. Така політика має перевагу перед навчанням у тому, що підприємству не потрібно витратити гроші на навчання. Менеджери знають, які можливості відкриваються для кваліфікованих працівників, яких вони наймають. Спеціалісти приступають до роботи відразу, а не через певний проміжок часу (3-5 років).

Загалом, наймаючи кваліфікованих працівників, компаніям важко задовольнити мінімальні вимоги своїх працівників. При запрошенні кваліфікованого фахівця ТОВ «ДЗБМ» зобов'язані надати йому постійне місце проживання, оскільки відсутність фахівця знижує ефективність його діяльності. І ці витрати, як і витрати на навчання, заморожують ресурси організації та збільшують витрати та ціни. З іншого боку, такі твердження не можна відхилити, бо якщо ви не навчите своїх людей, ви не зможете конкурувати у своїй галузі.

На цьому етапі ТОВ «ДЗБМ» розробляє стратегію дій. Це дозволяє наймати та навчати працівників, звільняючи при цьому фінансові ресурси.

Можливі й інші механізми організації праці, що залучають працівників до певних суб'єктів господарювання. Основні рекомендації для менеджерів з персоналу:

- завжди потрібен високий рівень знань, оскільки це основа успіху організації;
- витрати на підбір, підготовку та навчання спеціалістів обтяжують організацію та впливають на її конкурентоспроможність;
- необхідно відслідковувати наявні можливості, які мають найбільший

економічний ефект;

– необхідно постійно передбачати розвиток подій на ринку праці, оскільки сприятливі економічні умови дозволяють суттєво економити фінансові ресурси.

Основою роботи організації можна вважати закон попиту і пропозиції, згідно з яким витрати на персонал формуються в залежності від співвідношення попиту на окремих спеціалістів і пропозиції фахівців. Відповідно до цього ТОВ «ДЗБМ» отримують можливість планувати кількість спеціалістів, яких вони наймуть, навчатимуть тощо. Реальною можливістю заощадити організаційні ресурси є реалізація активної політики на ринку праці, розподіл витрат і вигод у соціальному та культурному сфері іншими суб'єктами економіки.

Компанії повинні розробити стратегії управління ресурсами для своїх співробітників. Це необхідно робити з урахуванням інтересів як керівництва компанії, так і працівників. Формування такої стратегії має на увазі:

- Постановка цілей управління трудовими ресурсами. Іншими словами, рішення в цій сфері повинні враховувати як економічні аспекти ТОВ «ДЗБМ», так і потреби та інтереси працівників (відповідна заробітна плата, задовільні умови праці, можливості розвитку та реалізації навичок).

- Формування ідеології та принципів роботи з персоналом, які повинні бути виписані в спеціальному документі – «Філософія управління трудовими ресурсами». Перш за все, це набір етичних стандартів, яких повинні дотримуватися всі керівники, працюючи зі своїми співробітниками. У міру зростання ТОВ «ДЗБМ» та зміни умов праці співробітників ці стандарти можуть уточнюватися та змінюватися. Підтримувати баланс між економічною та соціальною ефективністю використання трудових ресурсів. Економічна ефективність – це досягнення цілей підприємницької діяльності організації (наприклад, збільшення обсягів виробництва) обмеженою кількістю працівників. Соціальна ефективність забезпечується реалізацією заходів, спрямованих на задоволення потреб та інтересів працівників.

Система управління трудовими ресурсами – це система управління

людськими ресурсами, метою якої є досягнення цілей компанії шляхом цілеспрямованої співпраці з працівниками. Удосконалення системи управління трудовими ресурсами в ТОВ «ДЗБМ» необхідно для забезпечення зростання ефективності на основі постійного технічного та організаційного вдосконалення підприємства. На суспільному рівні реформа системи управління працею має бути спрямована на максимізацію та розвиток здібностей працівників компанії та створення хорошого психологічного середовища.

ТОВ «ДЗБМ» повинні систематично здійснювати процес розвитку трудових ресурсів. До умов розвитку трудових ресурсів належать: оцінка персоналу (визначення умінь і навичок працівників); визначення мінімальної кваліфікації нинішніх і майбутніх співробітників (метою кожного співробітника компанії є виконання поставлених перед ним вимог і завдань); задоволення від роботи, поліпшення іміджу та потенціал просування; відповідальність, покращене становище на ринку праці, надійна робота та достатній дохід; визначення стратегічних цілей підприємства щодо потреби в персоналі, формування резервних резервів, просування резервного складу керівних кадрів, підвищення кваліфікації, оплата праці відповідно до виконуваної роботи.

Діяльність з розвитку людських ресурсів повинна плануватися відповідно до загальної стратегії розвитку організації шляхом виявлення невідповідностей між досвідом і навичками людських ресурсів для досягнення стратегічної мети професійної компетентності. Діяльність з розвитку людських ресурсів визначає, хто бере участь у навчальних програмах, а також зміст, спрямованість і методи навчальних програм.

Реалізація заходів щодо стимулювання трудових ресурсів в ТОВ «ДЗБМ» здійснюється таким чином:

- безпосередньо на робочих місцях (це може включати викладання, коучинг, чергування посад).
- поза робочим місцем (професійне навчання, семінари, участь у програмах

підвищення кваліфікації та підвищення кваліфікації персоналу).

Завдяки раціональному використанню та розвитку трудових ресурсів здібності кожного працівника ТОВ «ДЗБМ» краще розпізнаються та використовуються, надається характер роботи, а професіоналізм працівників через стимулювання та оцінку внеску кожного працівника покращує рівень професійної кваліфікації.

Для підвищення ефективності використання трудових ресурсів в ТОВ «ДЗБМ» навчання працівників необхідно організувати за таким планом:

1) Детально вивчити розроблений стратегічний план і поточні завдання. Все навчання має бути пов'язане з досягненням цілей організації. Ви повинні чітко уявляти кінцевий результат своїх тренувань.

2) Організуйте навчання, орієнтоване виключно на досягнення цілей. Ні в якому разі не можна організовувати навчання лише тому, що це модно.

3) Проаналізуйте правильність роботи співробітника та відповідність кваліфікації.

4) Необхідно детально вивчити основні недоліки, які дуже важливі при оцінці результатів роботи. Програми навчання повинні бути спрямовані на усунення цього та набуття навичок, яких працівники не мають.

5) Проаналізуйте причини звільнення працівників. При цьому програма навчання працівника повинна враховувати причини звільнення та причини, які можна вирішити за допомогою навчання.

6) Проведіть опитування співробітників, щоб виявити слабкі місця в навчанні співробітників. Включіть їх у свою програму навчання.

7) Переконайтеся, що особисті теми включені в програму (наприклад, вирішення конфліктів, управління стресом, особисте фінансове планування тощо).

8) Проведіть дослідження стосунків між працівниками.

Удосконалення системи управління трудовими ресурсами ТОВ «ДЗБМ» дозволить:

- Узгодити цілі та завдання системи управління трудовими ресурсами зі стратегічними цілями компанії та конкретними умовами їх реалізації.

- Своєчасно отримати робітників необхідної кваліфікації та чисельності, кадрове планування буде здійснюватися на основі виробництва.

- Узгодити систему матеріального та розумового забезпечення праці щодо запланованої бізнес-стратегії, що дозволяє підтримувати мотивацію працівників на необхідному рівні та підвищувати економічну та соціальну ефективність компанії.

- Усунути структурні недоліки системи управління трудовими ресурсами. Кількість і кваліфікація фахівців, що впроваджують технологію системи управління трудовими ресурсами, узгоджується з обсягом вирішуваних завдань, що дозволяє досягти рівня управління трудовими ресурсами, необхідного для розвитку бізнесу.

- Встановити принципи функціонального поділу праці та взаємодії трудових ресурсів з іншими обслуговуючими підприємствами.

- Впровадити технології збору, аналізу, реєстрації та актуалізації інформації про кадровий стан підприємств.

- Підвищити продуктивність окремих співробітників і ефективність всієї компанії, а в деяких випадках створює конкурентну перевагу, яка виводить компанію на новий рівень.

Зменшення втрат робочого часу, забезпечення його раціонального використання та покращення режиму робочого часу та відпочинку сприятиме підвищенню ефективності навчання та використання трудових ресурсів на підприємствах. Важливими резервами вдосконалення розвитку персоналу та ефективності використання трудових ресурсів є підвищення продуктивності праці та кваліфікації працівників відповідно до вимог підприємства, удосконалення системи перепідготовки кадрів та вдосконалення стилю праці. Відповідно до виявлених резервів формуються напрями розвитку індивідуального потенціалу підприємства в рамках відповідної стратегії. Застосовуваний метод управління персоналом, на відміну від менеджменту, передбачає створення матеріальних і моральних стимулів

до якісної роботи. До основних принципів такого підходу відносяться: створення системи матеріального стимулювання; забезпечення самостійності виконавців у прийнятті рішень і широких можливостей для просування; налагодження системи розвитку персоналу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСАМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ В ТОВ «ДЗБМ»

3.1. Вдосконалення процесу пошуку та підбору персоналу в ТОВ «ДЗБМ»

Система управління трудовими ресурсами виробничої компанії є інтегрованою організаційною формою з єдиним відділом кадрів, керованим відповідно до адміністративних процедур і планом підтримки виробничого персоналу.

Ми вважаємо, що кадрові стратегії забезпечують наявність конкретних трудових ресурсів у компанії в необхідній кількості, необхідної якості, у потрібний час, у потрібному місці та за ціною, яка мінімізує втрати через їх перерозподіл. При відсутності стратегії підприємство може мати упущену вигоду внаслідок втрати можливостей, пов'язаних із наймом, навчанням, розстановкою, перепідготовкою, підвищенням кваліфікації та кваліфікації, оплатою праці та стимулюванням праці, нецільовим використанням праці. Розроблену стратегію доцільно назвати стратегією пропозиції робочої сили «точно вчасно» (рис. 3.1).

На основі аналізу плану технічного переоснащення та впровадження нового обладнання (Блок 1) має бути розроблений проект професійних структур та необхідної кваліфікації персоналу (Блок 2).

На основі інформації, що міститься в проекті, про професійно-кваліфікаційну структуру робочої сили та порівняння результатів аналізу існуючої структури робочої сили (блок 3) має бути розроблений план підтримки виробничої робочої сили (блок 4). Таким чином визначаються майбутні кадрові вимоги до професійно-кваліфікаційних груп.

На основі плану виробничих кадрів доцільно розрізнити існуючі контингенти персоналу за групами спеціалістів і кваліфікацією, що відповідають

новозапланованій структурі (блок 5) і не відповідають цій структурі (блок 6).

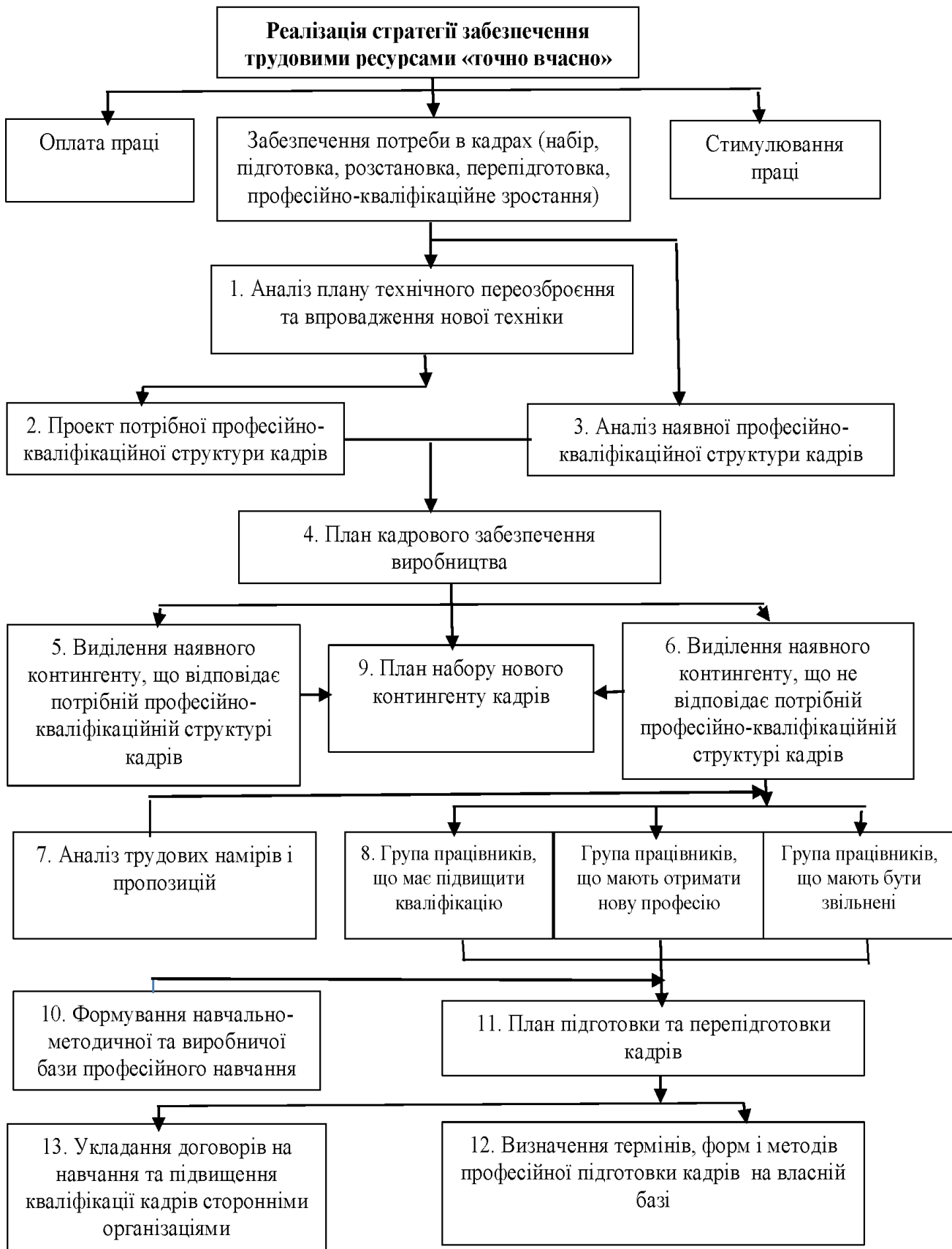


Рис. 3.1. Алгоритм тактики дій кадрової служби ТОВ «ДЗБМ»

На основі проведеного дослідження доцільно визначити групи працівників, які мають право на підвищення кваліфікації, групи працівників, які мають право на навчання новим професіям, та групи працівників, які мають право на звільнення (блок 8). Результати цієї диференціації порівнюються з плануванням персоналу на виробництві та надається інформація про використання наявних спеціалістів для адаптації до нових професійно-кваліфікаційних структур. У результаті створюється новий план найму тимчасових працівників (блок 9).

Необхідно організувати професійне навчання кожної групи працівників, призначених для підвищення кваліфікації та нової професійної підготовки, на основі аналізу змін складності та змісту їх праці (блоки 10-13). При цьому під терміном «професійно-технічне навчання» слід розуміти підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації, які мають здійснюватися до початку виробничо-технологічного розвитку підприємства.

Ефективність роботи відділу кадрів визначається, перш за все, якістю прогнозування нею перспектив розвитку компанії. Тому план виробничого персоналу складається на основі ретельного аналізу планів кожного підрозділу компанії: виробництва, маркетингу, технологічного оновлення та впровадження нового обладнання, фінансів.

Підбір кадрів – це діяльність, спрямована на залучення спеціалістів з професійними якостями та кваліфікацією, що відповідають вимогам вакантної посади чи посади. Процес управління людськими ресурсами починається з підбору персоналу.

Для найму кандидатів на відкриті посади необхідно визначити параметри вашої кадрової потреби, проаналізувати посаду, скласти наряд на кожну вакантну посаду та створити штатний довідник із вимогами до працівників, які претендують на посаду.

У більшості випадків джерела найму класифікуються на зовнішні та

внутрішні, активні та пасивні, недорогі та дорогі, а також короткострокові та довгострокові. Внутрішні джерела включають внутрішню конкуренцію, численні кадри, ротацію персоналу та понаднормову роботу. Зовнішнім рекрутинговим агентствам – незалежний державний і приватний пошук працівників роботодавцями. Можливі наступні джерела працевлаштування: учні ліцеїв, ПТУ, коледжі, ВНЗ у формі стажування, управлінські команди, клієнти та постачальники компанії, зовнішні спеціалісти організації. Крім того, ТОВ «ДЗБМ» можуть проводити ярмарки вакансій, дні відкритих дверей і розміщувати вакансії на «дверях», дошках оголошень, вуличних стендах і транспорті. Одним із найвигідніших способів пошуку кандидатів є наймання співробітників, які вже працюють у вашій компанії. Ще один спосіб укомплектування вакансій – найняти персонал на тимчасовій основі, наприклад на сезонній основі.

Для такої великої компанії, як ТОВ «ДЗБМ», дуже важливо мати висококваліфікований персонал на керівних посадах середньої та вищої ланки. Від них безпосередньо залежить успіх і прибутковість компанії, оскільки вони відповідають за планування виробництва, контроль виробничих процесів і організацію виробництва. Методи залучення спеціалістів стають все більш популярними, щоб усунути можливість «випадкових» людей займати ці посади.

Метою хедхантингу є пошук найкращого кандидата на конкретну відкриту посаду. Кожна можливість працевлаштування відрізняється, тому що вона відбувається в конкретній компанії та в певний час. Двох компаній не буває і вимоги до спеціаліста на цій посаді однакові. Нарешті, важливо відзначити, що результат будь-якого проекту – це результат діяльності багатьох людей, усієї команди проекту. Їхня авторська робота, як і аналогічна, дорога, а умови кожного проекту завжди непередбачувані. Послуги хедхантингу в основному використовуються для пошуку управлінських талантів, тобто керівників вищої ланки. Пропонуємо зробити пошук виробничого персоналу більш ефективним, але не виключати пошук менеджерів, щоб не залучати сторонні організації та витратити гроші.

Цей нетрадиційний метод відбору кадрів особливо підходить для менеджерів з персоналу з сильними навичками спілкування. Після того, як ви налагодите стосунки, ви зможете знайти контактну інформацію для звільнених співробітників вашої спеціальності, які можуть бути незадоволені оплатою праці чи атмосферою в команді (або стикаються з переслідуваннями на робочому місці). Звичайно, не варто зловживати довірою і почати залучати фахівців для роботи в цій компанії.

І, звісно, ми не можемо не згадати про державні служби зайнятості, які були створені, щоб допомагати безробітним і набирати спеціалісти, яких потребують організації. Треба сказати, що потенціал цієї установи величезний, але використовується лише на третину. Фактично, через економічну невизначеність багато компаній і приватних компаній не можуть повноцінно співпрацювати з державними службами, стаючи заручниками ситуації та змушеними шукати лише низькооплачуваний персонал. Цей загальновідомий факт спричинив низьку довіру шукачів роботи до служб зайнятості.

У сучасному світі, який все більше базується на Інтернеті, далекоглядні компанії звертаються до сучасних зовнішніх джерел для пошуку працівників, включаючи онлайн-ресурси, щоб створити повну базу даних компаній для швидкого найму спеціалістів потрібної кваліфікації. В останні роки мобільні телефони та планшети все частіше використовуються молодим поколінням як інструмент пошуку роботи. Сьогодні інформаційні технології знову виходять на перший план. Очікується, що в майбутньому це стане важливим каналом набору персоналу. Цей сучасний метод пошуку допомагає промисловим компаніям скоротити час, витрачений на пошук талантів, і підтримувати безперебійний робочий процес у своїх організаційних структурах. Це дуже важливо для компаній з безперервним графіком роботи.

Пропонуємо створити онлайн-ресурс для бази даних людей, які шукають роботу або думають про зміну професії. На головній сторінці інтернет-ресурсу є головне меню з інформацією про ресурс та його можливості, а також контактними

даними. Для роботи з ресурсами необхідно створити обліковий запис, який буде прив'язаний до створеного вами резюме. Ви маєте можливість керувати своїм резюме, надсилати його на відкриті вакансії та змінювати інформацію у своєму резюме. Ви можете створити резюме для двох категорій: адміністративний персонал або виробничий персонал. У запропонованому списку необхідно вказати посаду (професію). Дізнайтеся про актуальні пропозиції роботи та негайно надішліть нам своє резюме, якщо є відповідна вакансія. Схематичне меню головної сторінки ресурсу пошуку роботи показано на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Схематичне меню головної сторінки ресурсу з пошуку роботи

Перевагою саме цього способу пошуку роботи є те, що резюме миттєво надсилаються в базу даних компанії, якою володіють фахівці з кадрів.

Наприклад, якщо в обробний цех потрібен робітник-ковшувальник, кадровик звертається до цієї бази даних і вибирає всі наявні резюме, подані на цю професію. На відміну від шукачів, рекрутери заходять на сайт зі свого облікового запису, але вже мають інші права, а саме перегляд бази. Схема роботи з базами резюме через інтернет-ресурси для кадровиків наведена на рисунку 3.3.

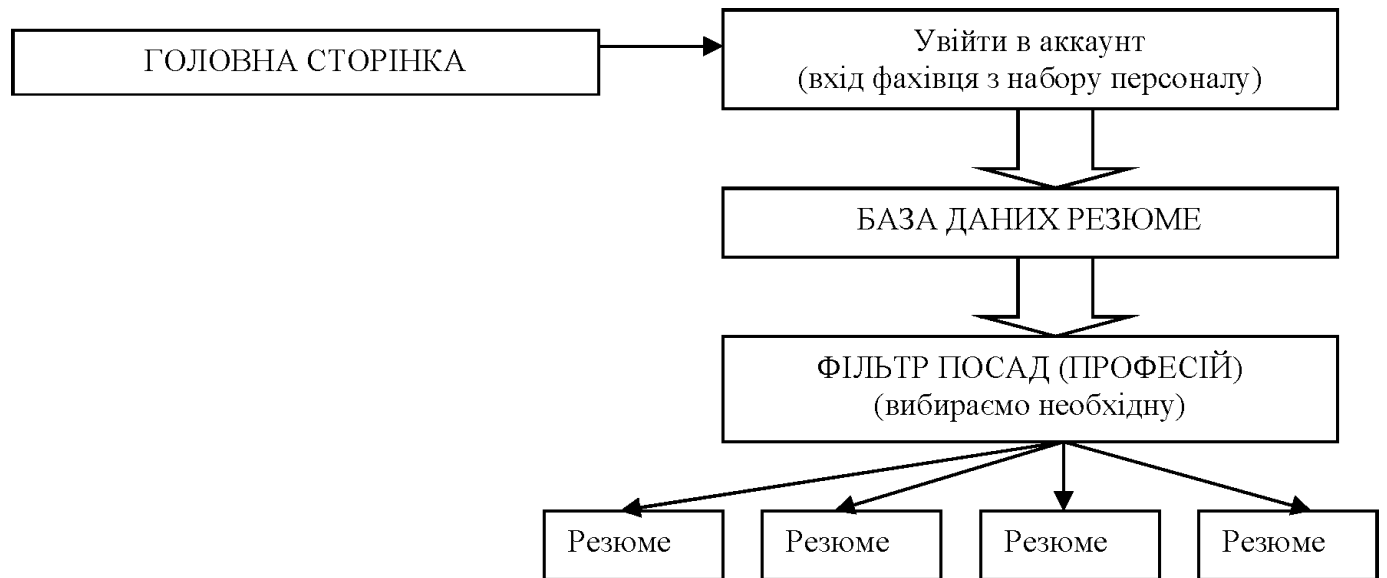


Рис. 3.3. Алгоритм роботи з базою резюме через онлайн платформу для відділу кадрів ТОВ «ДЗБМ»

Переглянувши всі надані резюме, фахівець відбирає кілька і переходить до наступного кроку. Потім тест надсилається на вашу поштову скриньку для повторного відбору, залежно від посади керівників чи працівників виробництва. Вимоги до проходження тесту: тест можна пройти лише один раз, термін виконання – 3 дні, ви отримаєте негайну відповідь від представника відділу кадрів.

Для відбору кандидатів на заміщення вакантної посади начальника відділу та деяких інших посад (наприклад, помічника начальника відділу) проводяться психологічні тести для перевірки наявності чи відсутності основних професійних та особистісних якостей на цю посаду. Для тестування кандидатів психологи з кадрів можуть використовувати: багатофакторний метод дослідження особистості Кеттелла (Raymond B. Cattell); опитувальник Keirseу (Joh Keirseу); Тест Х. Айзенка (перероблено Ганса Айзенка, А. Шмельова); діагностику мотивації успіху за А. Меграбіаном (Albert Mehrabian); міжособистісну діагностику Т. Лірі та ін.

Після складання іспиту успішні кандидати будуть запрошені на співбесіду. Пропонуємо використовувати альтернативи інтерв'ю в прямому ефірі, наприклад

інтерв'ю через меседжери або Zoom. Шукачам роботи не потрібно долати великі відстані, а експерти під час співбесіди по Zoom можуть швидко визначити, чи потрібен даний спеціаліст компанії. В основному цей спосіб призначений для молодого і прогресивного покоління, яке цінує свій час. Наприклад, 72% американських компаній вже використовують цю передову форму обслуговування.

Які переваги дають онлайн-співбесіди:

- Значна економія часу. Навіть якщо ви зараз проживаєте в іншому місті, ви можете прийти на співбесіду, не виїжджаючи нікуди і навіть не виходячи з дому.

- Економте гроші під час подорожі. Щоб піти на співбесіду, вам не потрібно витратити гроші на транспорт, брати відпустку чи відпустку на поточній роботі за власний рахунок.

- Готуючись до онлайн-співбесіди, визначте для себе, в якому регіоні ви проживаєте. Це дає вам душевний спокій і впевненість.

- Жодної територіальної прив'язки. Це означає, що шукачі роботи можуть приїхати з іншого міста чи країни.

- Якщо під час спілкування з роботодавцем хтось розуміє, що ця робота не для вас, простіше провести співбесіду онлайн, дотримуючись правил ділового етикету.

Онлайн-співбесіди з потенційними роботодавцями також мають недоліки:

1) Якість онлайн співбесід залежить від технічного стану пристроїв шукача та роботодавця. У разі поломки обслуговування може бути недоступним.

2) Неможливо оцінити робоче місце або оточення компанії через онлайн-співбесіди під час найму.

3) Для деяких онлайн-співбесіда є справжнім випробуванням спілкування на відстані з незнайомою людиною через веб-камеру.

Після успішного проходження онлайн-співбесіди зацікавлені роботодавцем кандидати будуть запрошені на особисту співбесіду в компанію. Таким чином, онлайн-співбесіди дозволяють роботодавцям заздалегідь визначити коло відповідних

кандидатів і дозволяють кандидатам ближче познайомитися з компанією. Це значно скорочує час, необхідний для пошуку потрібного кандидата для ТОВ «ДЗБМ».

Слід звернути увагу на такі особливості: створюючи онлайн-ресурси, ви повинні оптимізувати їх для наявних мобільних пристроїв або планшетів. Тобто попит на роботу через них є, але в більшості випадків можливості сьогодні обмежені. Це свідчить про повільний темп багатьох компаній та їхній скептицизм щодо нових поколінь, особливо молодих, які використовують мобільні пристрої та планшети для пошуку роботи. Також можлива співпраця з популярними рекрутинговими сайтами. Наприклад, кандидати шукають роботу на популярних сайтах з працевлаштуванням і залишають резюме, які можна включити в базу. Ви також повинні творчо просувати онлайн-ресурси пошуку роботи, які ви створюєте в соціальних мережах. Наприклад, якщо там написано, що ви хочете якомога швидше знайти гідну роботу, натисніть на це. Потім ви перейдете на онлайн-ресурс для пошуку роботи в цій компанії.

Зараз середній користувач проводить у мережі Facebook 21 хвилину на день, цього цілком достатньо для того, щоб на нього звернули увагу, тому цей спосіб зараз дуже популярний для просування послуг і товарів. Останніми роками кількість користувачів Facebook в Україні зростає на 35-40% на рік. Згідно з дослідженням Українського рекламного агентства, користувачі основної мережі країни в основному складають вікову групу від 30 до 45 років.

Facebook аналізує ваш профіль, поведінку в Інтернеті та вподобання. Можливості побудови соціальних портретів практично безмежні.

Місцезнаходження, вік і стать, інтереси, знання мови, освіта, місце роботи, аналіз лайків і коментарів тощо. Цінність нашої аудиторії дозволяє нам створювати цільову рекламу на наших онлайн-серверах з великою точністю, щоб ті, хто в ній зацікавлені, побачили її. Крім того, популярність відкритих груп, присвячених пошуку роботи, постійно зростає, і все більше користувачів підписуються на групи, щоб отримати інформацію про роботу. Тому нетворкінг стає цінним каналом

залучення кандидатів. Таким чином, відкриваючи сервери попереднього пошуку робочої сили онлайн через соціальні мережі, стає можливим масовий залучення молодих людей до компаній.

Тому управління трудовими ресурсами ТОВ «ДЗБМ» повинно базуватися на принципі комплексності, який виражається в таких теоретичних положеннях:

- Розглядати набір, підготовку, розстановку, перепідготовку, професійний ріст і підвищення кваліфікації трудових ресурсів, оплату праці та стимулювання праці як єдиний процес руху кадрів.

- Впровадження системи управління трудовими ресурсами (інтегровані кадрові служби та план підтримки виробничого персоналу).

- Організаційні та контрольні механізми координації діяльності різних суміжних підрозділів; атестація, винагорода та заохочення праці.

3.2. Обґрунтування системи послідовного здійснення процесу ефективного управління трудовими ресурсами

Розвиток ринкових відносин полягає, насамперед, у переміщенні акценту управлінської діяльності з внутрішнього середовища компанії на зовнішнє середовище з метою адекватного та швидкого реагування на потреби ринку та прийняття рішень щодо задоволення потреб ринку. При цьому підприємство використовує наявні ресурси та можливості для задоволення потреб.

У надзвичайно складний час на вершині залишаються лише ті компанії, які швидко адаптуються до змін зовнішнього середовища та впевнено використовують сучасні інструменти, методи та технології у своїй бізнес-діяльності.

Для забезпечення ефективних результатів у досягненні цілей і завдань трудового колективу керівники повинні визначити головний напрямок управління і ретельно вибудувати його систему. Перш за все, необхідно забезпечити реакцію системи управління на потенційно мінливі ринкові умови, вимоги науково-

технічного прогресу, нові тенденції в організації праці та виробництва, розвиток самоменеджменту.

Важливість цих процесів зростає в умовах розвитку кризових і постпандемічних явищ, проблеми дестабілізації відносин і зв'язків на рівні компанії та досягнення повторюваної ефективності процесів на стабільній і довгостроковій основі.

Ми узагальнили ключові компоненти ефективної системи управління ТОВ «ДЗБМ», включаючи механізми управління, структури управління, процеси управління та ефективність управління (рис. 3.4). Їх практична реалізація як цілісної системи сприятиме забезпеченню ефективності управління окремими показниками господарської діяльності підприємств.



Рис. 3.4. Схема ефективного управління трудовим колективом ТОВ «ДЗБМ»

Розглянемо елементи кожної складової ефективної системи управління трудовим колективом ТОВ «ДЗБМ». Першим елементом ефективної системи управління працівниками є механізм контролю.

Механізми управління базуються на основних елементах принципів, цілей, функцій і методів управління. Принципами управління вважаються базові принципи, властиві всім елементам функціонування та розвитку системи управління.

Застосовні закони та нормативні акти, а також законний досвід керівництва узагальнено в принципах лідерства. Вони фундаментально визначають дії, взаємодії, поведінку та норми управлінської діяльності і часто називаються ідеологією управління. Найзагальніші принципи, які застосовуються до всієї системи управління:

- принцип поєднання централізації та децентралізації в управлінні (концентрація повноважень на вищих рівнях управління або делегування прав і водночас обов'язків нижчим рівням; вони не виключають одне одного);
- принципи, що поєднують державне регулювання в управлінні з господарською самостійністю (державне регулювання ґрунтується на законах, наказах, постановах, інструкціях тощо);
- принцип поєднання прав власників з участю працівників в управлінні (керує особа, яка є власником; важливо подолати відчуження працівників по відношенню до власності; для розвитку кваліфікації працівника; важливо створити умови для відчуття власника);
- принцип поєднання індивідуальних інтересів і цілей організації (якщо індивіди в організації визнають власні інтереси, організація може досягти своїх цілей).

Конкретний стан, якого робочий колектив хоче досягти за певний період часу, виражається в організаційних цілях. Для того, щоб ТОВ «ДЗБМ» продовжувало добре функціонувати в майбутньому, необхідно поставити цілі. Цілі є основою для оцінки діяльності організації, визначення проблем і створення

стандартів для відповідних управлінських рішень.

У процесі формування мети задовольняються такі вимоги: досягнення цілей, використання можливостей; цільова гнучкість; вимірюваність; специфіка цілей – визначення термінів і тлумачення, їх сумісність; довгостроковість – терміновість мети; повага до місії.

Ставлячи цілі, слід зосередитися на наступних напрямках:

- Рентабельність (обсяг прибутку, прибутковість вкладеного капіталу, відношення прибутку до продажів тощо).
- Ефективність (витрати виробництва одиниці продукції, рентабельність капіталу та ін.).
- Продукція (зміна назви продукції та сфери застосування, виробництво нової продукції).

Важливе місце в механізмі управління займають функції управління, які формуються на основі поєднання об'єктів управління та стадій процесу управління. Функції управління – це відносно самостійні та особливі види діяльності, які виокремлюються в контексті розподілу завдань управління і розглядаються за двома ознаками: об'єкт управління (напрямок діяльності) і стадія процесу управління.

Якщо розглядати діяльність виробничого колективу підприємства в цілому, то в управлінні ним, з урахуванням нової економічної ситуації, можна виділити групи функцій, кожна з яких, з одного боку, відображає мету (спрямованість) менеджменту і, з іншого боку, рівень пріоритетності його реалізації.

Першу групу функцій можна визначити як маркетинг, який є найважливішою частиною функції маркетингової аналітики. Маркетингова діяльність спрямована на: оцінку ринкових умов і тенденцій (комбінації); дослідження поведінки споживачів; аналіз діяльності конкурентів, постачальників і посередників; вивчення комплексу маркетингу, включаючи управління продуктовою лінійкою; розробка цін і стратегії ціноутворення; розробка каналів збуту продукції та використання стимулів.

У більшості випадків маркетинг здійснюється в наступних напрямках:

виявлення потенційних ринкових можливостей і вивчення їх характеристик; аналіз проблем збуту продукції та тенденцій комерційної діяльності; вивчення конкурентоспроможної продукції, вивчення цінової політики; прогноз параметрів розвитку ринку.

Завдання другої групи – планувати діяльність трудового колективу і ставить перед собою завдання наукового прогнозування розвитку виробництва і пошуку рішень для оптимального забезпечення цього. Методика планування: з одного боку, визначає очікувані показники розвитку та обґрунтовує необхідність забезпечення необхідних ресурсів для їх реалізації; по-друге, визначає та здійснює розподіл завдань між відділами компанії та співробітниками, а також регулює їхні стосунки один з одним; по-третє, здійснює регламентацію і контроль виконання завдань, що забезпечує виконання поставленого завдання.

Третя функціональна група, фінансування, раціональне управління є важливою умовою успішного функціонування виробничого колективу. Це управління у сфері грошових відносин щодо формування, розподілу та використання грошових доходів, накопичень і фінансових ресурсів з метою їх максимально ефективного використання та підвищення платоспроможності підприємства. Крім того, до функціональних завдань відносяться визначення потреби в оборотних активах, визначення обсягу капітальних вкладень та їх джерел, виявлення резервів підвищення платоспроможності та ефективності виробництва, формування доходу, прибутку, фінансових результатів і здійснення ефективного управління їх використанням.

Функції четвертої групи – організація засобів виробництва та підвищення ефективності їх використання. Діяльність цих функцій має бути спрямована на розвиток засобів виробництва, впровадження сучасних форм організації їх використання, використання передових технологій, механізацію і автоматизацію виробничих процесів. Для цього необхідна розробка ефективних систем сприяння ефективності використання засобів виробництва і створення організаційних умов

для взаємодії всіх ланок єдиної виробничої системи.

П'ята функціональна група – організація і стимулювання праці. Залежно від управлінської діяльності це призводить до навчання та використання людських елементів. Основним елементом цієї діяльності є забезпечення підприємства необхідними кадрами: робітниками, спеціалістами, керівниками структурних підрозділів та іншими працівниками.

Шоста функціональна група – інформаційне забезпечення та облік. Названа функціональна група використовує сучасні комп'ютерні засоби, засоби документації та зв'язку для підготовки первинної інформації, її обробки та передачі для обґрунтування та прийняття управлінських рішень. Призначена для процесу збору та обробки статистичних даних. Оскільки мова йде про забезпечення інформаційно-медійної інфраструктури, має сенс розробити систему бухгалтерського обліку, яка, залежно від типу компанії, забезпечує правдивість і зрозумілість інформації про економічний стан і фінанси компанії. і його розвиток у часі.

Сьома функціональна група – контроль, регулювання та оцінка діяльності. Реалізація цих функцій забезпечує: контроль виконання господарських рішень, раціональне використання фізичних, людських і фінансових ресурсів.

На нашу думку, останні три функціональні групи мають принципове значення для ефективної організації праці. Реалізація цих функцій забезпечує широку аналітичну основу для виявлення прихованих резервів і підвищує ефективність роботи як окремих учасників, так і колективу в цілому.

Насправді всі перераховані вище функціональні групи управління тісно пов'язані між собою. Ці взаємодії забезпечують безперебійне функціонування компанії в ринкових умовах, незважаючи на зовнішні та внутрішні фактори впливу.

Одним із конкретних способів досягнення ваших цілей є те, як ви керуєте робочою командою; планування діяльності трудових колективів (система кількісних і якісних показників господарської діяльності); комерційний розрахунок (дотримання принципів госпрозрахунку, самофінансування, самоокупності,

матеріального прибутку, господарської відповідальності); соціальні методи (прогнозування можливих змін загального рівня освіти та професійної кваліфікації працівників, умов праці, впровадження нової техніки і технологій); встановлення соціальних норм (правових, громадських, морально-етичних норм); засоби соціального регулювання і впливу (поліпшення умов і охорони праці, зміцнення здоров'я працівників); підвищення рівня життя (удосконалення форм і систем оплати праці, покращення умов проживання персоналу та середовища проживання громади, сприяння самоуправлінню).

Методи управління – це конкретні способи досягнення цілей. Загальні методи включають аналіз і синтез, індукцію і дедукцію, логічний аналіз, кількісний аналіз і якісний аналіз. Методи, специфічні для теорії управління, включають емпіричні методи, методи спостереження, соціальні експерименти та моделювання.

У практиці управління використовуються також такі спеціальні методи: техніко-економічне планування (визначається програма діяльності підприємства); економічне (матеріальне) стимулювання; фінансова відповідальність за результатами господарської діяльності. Крім згаданих методів, існують також адміністративні, адміністративні, соціальні чи соціально-психологічні (неекономічні чи нематеріальні) методи.

Важливу роль у системах управління співробітниками відіграють структури керівництва. Цей компонент включає такі елементи, як організаційна структура, персонал і заходи технічного контролю. Як правило, організаційна структура управління виникає через розподіл формальних ролей всередині організації та встановлення зв'язків між ролями та між частинами структури.

Рационально обрана організаційна структура управління з мінімальними рівнями ієрархії може вплинути на ефективність виробництва. Звідси починаються формування сукупностей виробничих підрозділів (груп, бригад, з'єднань, цехів, відділів), а також цілісних структурних підрозділів на їх основі (заводів, відділів).

Керівники беруть участь у функціонуванні системи управління та

використовують відповідні технічні засоби для виконання своїх завдань. Для виконання поставлених завдань керівникам і менеджерам усіх рівнів управління необхідні глибокі технічні знання та організаційні навички, принциповість і справедливість, а також уміння покращувати механізацію та автоматизацію управління за допомогою цифрових технологій.

Процес управління як динамічна складова системи управління включає взаємодію окремих елементів структури управління, прийняття управлінських рішень, визначення прийомів і робочих процесів, організацію праці керівників тощо.

Власне, процес прийняття рішення, його розробки та прийняття є основним продуктом (результатом) управлінської діяльності, включаючи фазу реалізації. Технологію в процесі управління можна розглядати як використання системи правил, методів і процедур, що використовуються в процесі управління. Рівень і організація роботи менеджера залежить від його професійної компетентності, тобто знань і навичок у своїй галузі. Тому ефективність управлінської праці пов'язана з підвищенням ролі певних кадрових ресурсів, а також із прогресом інформаційно-технологічних засобів, що використовуються в управлінні структурними підрозділами підприємства.

Ефективність менеджменту визначається багатьма параметрами і в кінцевому рахунку оцінюється за результатами роботи трудового колективу. Необхідний комплексний підхід до оцінки управлінської діяльності з використанням системи показників продуктивності праці та вартісних показників, а також розрахунків основних форм зростання продуктивності праці (живої та матеріальної).

- Зниження витрат праці на одиницю виробленої споживчої вартості. Це економить матеріальні та трудові ресурси.

- Збільшення маси споживчої вартості, виробленої в одиницю часу. Це відображається на результатах роботи, а не на витратах.

- Розвиток співвідношення між живою і ручною працею зі зниженням загальних витрат праці.

- Збільшення маси та рівня доданої вартості.

На основі даних управлінського обліку побудуємо систему оцінки показників, які встановлюються як ключові показники вимірювання.

Важливим критерієм ефективності управління персоналом є його морально-психологічний клімат, а також позитивна система мотивації праці та самопочуття кожного працівника. Вміле керування цими процесами всередині колективу підвищує згуртованість, мобільність, зацікавленість у результатах роботи та сприяє досягненню максимальної синергії у розвитку компанії.

Передові технології та жорстка конкуренція на ринку зумовили необхідність реформування галузі, яка безпосередньо пов'язана із забезпеченням високої конкурентоспроможності вітчизняних підприємств галузі будівельних матеріалів. У цьому контексті необхідно запровадити в практику управління виробничими підприємства нові методи менеджменту, зокрема застосування системи ключових показників ефективності.

Система ключових показників ефективності (скорочено KPI (Key Performance Indexes)) була розроблена лише нещодавно і разом із збалансованою системою показників BSC (Balanced Scorecard) є важливим інструментом для оцінки ефективності та вдосконалення корпоративного управління. Останнім часом елементи KPI і BSC стали активно використовуватися в українських компаніях завдяки сучасним автоматизованим системам, які дозволяють оперативний моніторинг діяльності компаній на різних рівнях і за різні періоди часу, а також проводити аналітичні розрахунки і обробку інформації. «Картка пошуку працівника» - панель індикаторів для керівників, необхідна для оперативного реагування на ситуації в області прийняття управлінських рішень.

ТОВ «ДЗБМ», на фоні останніх реформаторських змін, почала модернізувати принципи та напрямки роботи в галузі виробництва будівельних матеріалів. На даний час одним із важливих завдань є підготовка нормативної документації для відділу, створення ефективного процесу пошуку та відбору персоналу, а також

проведення статистичних розрахунків плинності новоприйнятих кадрів та проведення набору кадрів. Інновації в кадровій політиці дозволяють ТОВ «ДЗБМ» приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо відбору персоналу, наприклад, використовувати дослідницькі ресурси для залучення в компанії необхідних працівників і експертів, а також створювати адаптивні системи для новонайнятих співробітників. Скорочується відтік спеціалістів із галузі, що призводить до зниження витрат на дослідження та навчання для нових учасників.

На цьому етапі створено групу експертів для пошуку та відбору талантів. Для вдосконалення роботи відділу кадрів необхідно оволодіти сучасними методами пошуку та найму необхідних спеціалістів для структурного відділу. Слід також підкреслити, що це досить складне завдання, оскільки на ринку праці нам доводиться конкурувати з вітчизняними та іноземними бізнес-компаніями. Ці заходи включають в себе основи нових спеціалізацій трудових ресурсів заводу, таких як спеціалісти з підбору персоналу, їх роль у підборі персоналу та основні обов'язки, а також твердження, що представники цієї професії мають бути обличчям компанії на ринку праці. Іншими словами, перші враження та думка про підприємство та великий колектив ТОВ «ДЗБМ» формуються завдяки вмінню рекрутингових спеціалістів правильно налагодити комунікацію між потенційними працівниками.

Тому необхідно акцентувати увагу на основних етичних стандартах і якостях, якими повинен володіти ідеальний фахівець з підбору персоналу. Виявляється, для ефективного залучення нових представників різних професій (бухгалтерів, економістів, інженерів, дільничників, електромеханіків) фахівцям з підбору персоналу необхідно розбиратися в кожній професії. Наприклад, фахівцям з підбору персоналу необхідно планувати операції з підбору персоналу, розраховувати вартість найму співробітників, визначати персональну ефективність (CPI) і створювати нові звіти. Крім того, для швидкого виконання завдань рекрутингу HR-фахівцям необхідні знання про побудову «карти пошуку» потенційних співробітників, а також про те, що таке пасивний і активний пошук.

Особливу увагу слід приділити таким питанням, як значний відтік працівників. Звільняються як представники профільних сфер (вальцювальники, стропальщики, токарі, слюсарі), так і керівники (керівники структурних підрозділів). Кваліфіковані спеціалісти виходять на пенсію, виїждять на заробітки (близьке зарубіжжя), йдуть до лав ЗСУ, а заміну їм знайти непросто. Крім того, ця тенденція спостерігається не лише в ТОВ «ДЗБМ», а й у всіх секторах промисловості.

Основна причина в тому, що рівень зарплати не відповідає потребам людей. Однак це не означає, що проблему неможливо вирішити, оскільки можна використати багато аргументів, щоб зацікавити фахівців у якісній роботі та працевлаштуванні на ТОВ «ДЗБМ». Це і соціальний пакет (премії, винагороди за вислугу років, безкоштовне медичне обслуговування, можливість перепочинку в медичному закладі у складі відділення тощо), а також стосунки в колективі та ставлення керівника до підлеглих. Тому при підборі професіоналів (при наборі та утриманні персоналу в ТОВ «ДЗБМ») слід робити акцент на максимальному використанні цих мотиваційних факторів. Іншими словами, HR-менеджерам необхідно змінити пріоритети і перейти до проактивного спілкування з персоналом і керівництвом.

Розглянемо суть системи ключових показників ефективності докладніше. Сьогодні, з плином часу та розвитком науково-технологічних процесів, система ключових показників для забезпечення вимірювання та прозорості у сфері виробництва будівельних матеріалів враховує вимоги менеджерів на різних рівнях розвитку сектору будівництва. За показниками, класифікованими за видами діяльності та структурними напрямками підприємства (організації), забезпечується надання необхідних будівельних матеріалів, можливість розробки оптимальних управлінських рішень, підвищення потенціалу трудового колективу та безперебійної роботи підприємства.

Систему ключових показників необхідно розробляти відповідно до стратегії ТОВ «ДЗБМ», а самі ключові показники ефективності мають бути збалансованими.

Тобто список має бути визначений, виходячи з найважливіших бізнес-процесів компанії та оптимальних КРІ. Цінності повинні узгоджуватися з цілями відділу та організації в цілому. У табл. 3.1 наведено завдання системи КРІ та очікувані результати при впровадженні цієї системи в ТОВ «ДЗБМ».

Виділено наступні основні етапи розробки та впровадження системи КРІ для вдосконалення функціонування ТОВ «ДЗБМ».

1) Рішення про стратегію ТОВ «ДЗБМ» (роз'яснення середньо- та довгострокових цілей та результатів діяльності підприємства). Ця фаза включає чітко розроблену стратегію, яка визначає поставлені цілі та ключові кроки, яких необхідно виконати для досягнення бажаних результатів. Стратегія повинна бути розбита на конкретні стратегічні ініціативи, в рамках яких мають бути розподілені завдання окремих структурних підрозділів. Найважливішими критеріями для цього етапу є визначення пріоритетів стратегічних ініціатив і координація між відділами при визначенні ключових стратегічних цілей. Це економить багато ресурсів і часу на виконання завдання.

Таблиця 3.1

Перелік основних завдань та очікуваних ефектів системи КРІ в умовах діяльності ТОВ «ДЗБМ»

Завдання КРІ	Очікуваний ефект
1. Моніторинг стану структурних підрозділів компанії та її бізнес-процесів на основі розробленої системи показників.	1. Зменшення суб'єктивності в оцінці робіт на виробничих ділянках ТОВ «ДЗБМ».
2. Аналіз діяльності відділу та бізнес-процесів для забезпечення ефективного поточного контролю планів і бюджетів.	2. Скорочення часу оцінки продуктивності роботи відділів ТОВ «ДЗБМ».
3. Формування баз даних для дослідження та узагальнення, накопичення статистичних даних, виявлення взаємозв'язків між бізнес-процесами для підвищення систематичності та прийняття управлінських рішень у роботі структурного підрозділу ТОВ «ДЗБМ».	3. Прискорення процесу візуалізації та створення звітів для різних рівнів управління ТОВ «ДЗБМ».
4. Формулювання та обґрунтування прийнятих бізнес-рішень з урахуванням КРІ для оцінки бізнес-процесів усіх структурних підрозділів ТОВ «ДЗБМ» та компаній-партнерів (інвесторів).	4. Спостереження за бізнес-процесами, що впливають на обсяги виробництва та діяльність структурних підрозділів.

5. Мотивація та стимулювання людських ресурсів та використання КРІ у системах підбору персоналу.	5. Забезпечення відповідності показників стратегічним цілям ТОВ «ДЗБМ» та розвитку потенціалу робочої сили.
--	---

2) Виявлення основних факторів успіху за рахунок впливу численних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які можуть істотно вплинути на реалізацію стратегії. Визначення найважливішого кінцевого результату. На цьому етапі визначаються найважливіші фактори успіху, тобто параметри контролю економічного та фінансового розвитку ТОВ «ДЗБМ», які є суттєвими для реалізації стратегії.

3) Визначення ключових показників ефективності, тобто найважливіших кількісних показників, які визначають заходи реалізації стратегії. Цей етап включає дослідження та обґрунтування заходів щодо реалізації стратегії. Ключові показники ефективності, які можна виразити в числовій формі, є інструментами для визначення факторів успіху. Необхідно зосередити увагу лише на найважливіших, прибравши все другорядне і звівши їх кількість до так званих ключових. У той же час кількість КРІ має бути обмежена (для можливості моніторингу використання та якості). Крім того, обрані КРІ повинні мотивувати співробітників на досягнення поставлених цілей і стратегічного напрямку.

Основні вимоги КРІ:

- обмежена кількість;
- єдність у всій організації;
- вимірність, здатність давати числові показники;
- прямі посилення на ваші найважливіші показники успіху;
- керованість, тобто здатність впливати на фактори;
- стимулювання працівників.

Структура системи КРІ залежить від сфери діяльності організації та поставлених перед структурними підрозділами завдань.

1) Розробка та оцінка збалансованих показників, що відображають результати

фінансово-виробничої діяльності галузі або роботи ТОВ «ДЗБМ». На цьому кроці розробляються показники для кожної цілі в рамках підготовки до третього кроку. Обрана система обліку повинна містити спосіб розрахунку для досягнення мети. Необхідно визначити такі об'єктивні показники для ТОВ «ДЗБМ»:

- фінанси (зниження витрат праці на одиницю продукції (наданих послуг) за рахунок механізації виробничих процесів);
- споживачі (контроль якості продукції, що виробляється, з урахуванням оптимального логістичного планування компаній транспортної сфери);
- внутрішня діяльність (структурна реформа ТОВ «ДЗБМ»);
- навчання та зростання (кількість співробітників з вищою освітою, забезпечення компанії кваліфікованими спеціалістами);
- витрати на персонал (прямі витрати на персонал, премії, надбавки, додаткові витрати).

2) Вибір технічних або інноваційних рішень у вигляді спеціалізованих систем автоматизації та їх впровадження на підприємстві. На цьому етапі визначаються джерела даних, які будуть використані, інформативність показників відповідає умовам точності, об'єктивності, своєчасності та достовірності.

3) Формування запланованих дій з прицілом на визначений період часу. Цей крок надає інформацію про конкретні управлінські рішення, які необхідно прийняти на основі показників ефективності. Тому цей етап є найскладнішим з точки зору пошуку альтернатив господарським рішенням з огляду на велику кількість можливих варіантів і виходів з них.

4) Управління впровадженням та налаштуванням системи КРІ в міру зміни стратегічних цілей ТОВ «ДЗБМ». Як і будь-який метод, досягнення поставлених цілей вимагає ретельного, об'єктивного, реалістичного і, головне, своєчасного контролю, який і здійснюється на цьому етапі. На даному етапі ми контролюємо не лише реалізацію розробленої стратегії ТОВ «ДЗБМ», а й впровадження та опрацювання змін на всіх етапах з метою зміни складових стратегії, цілей, факторів

успіху та, звичайно, зовнішніх факторів.

Основними показниками успішного впровадження системи КРІ є:

- Попереднє формулювання стратегії, детермінанти успіху. Система ключових показників ефективності – це просто інструмент інформаційної підтримки процесу прийняття управлінських рішень.

- Постановка цілей підприємства з урахуванням того, наскільки досягнення поставлених цілей збільшить фінансові витрати підприємства.

- Наявність джерел даних і базових інформаційних систем для визначення ключових показників ефективності;

- Підтримка менеджменту, зміни корпоративного стилю управління, система заохочення співробітників. При оцінці ефективності роботи перевіряється принцип стимулювання (винагороди) працівників, оскільки для оцінки діяльності конкретного працівника використовується система оцінки ключових показників ефективності.

- Постійне використання системи, впровадження системи як необхідного інструменту управлінської діяльності.

Позитивним результатом впровадження системи КРІ є те, що завдяки ефективності системи кожен працівник ТОВ «ДЗБМ» усвідомлює зв'язок між своїми робочими цілями та стратегічними цілями, тим самим підвищуючи загальну ефективність організації. Менеджери оснащені механізмами підтримки прийняття рішень, мають можливість оцінювати ефективність роботи своїх підрозділів і можуть впливати на процес реалізації стратегії ТОВ «ДЗБМ».

Як уже зазначалося, розробка системи ключових показників ефективності безпосередньо пов'язана з описом бізнес-процесів ТОВ «ДЗБМ» та визначається його специфікою. Для компаній виробників будівельних матеріалів специфіка бізнес-процесів визначається наявними технологіями здійснення будівельних робіт. Розділення та опис бізнес-процесів у ТОВ «ДЗБМ» є досить складним та трудомістким етапом аналізу, який вимагає не лише надання та обробки великої

кількості документів, таких як необхідні статuti, інструкції, положення тощо.

Система ключових показників ефективності є потужним інструментом оцінки діяльності всієї компанії. Основними критеріями оцінки вітчизняних підприємств, найпоширенішими КРІ, є виконання кадрового бюджету (використовується 84,5% компаній), плинність кадрів (83,3%), кількісний і якісний кадровий потенціал, дотримання вимог кадрового документообігу (86,9%). Можна виділити багато інших показників, які описують різні аспекти функції управління людськими ресурсами. Згодом, сформувавши систему ключових показників ефективності ТОВ «ДЗБМ», можна сформулювати конкретну стратегію управління людськими ресурсами. Допоміжним матеріалом є загальна система HR КРІ, яка пов'язує конкретні заходи управління персоналом із цільовими показниками ефективності.

Визначимо доцільність впровадження пропонованих заходів в систему управління підприємством (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Прогнозовані показники діяльності ТОВ «ДЗБМ» за рахунок вдосконалення процесу управління трудовими ресурсами

Показник	2023	Проект 2025	Відхилення рівня 2023 від проекту	
			абсолютне	відносне, %
Дохід від збуту продукції, млн. грн.	155,3	165,7	10,4	6,70
Загальна сума витрат діяльності, млн. грн.	152,0	156,5	4,5	2,95
Отримано прибутку від діяльності, млн. грн.	3,29	9,2	5,9	180,16
Кількість працюючих на підприємстві, осіб	160	155	-5	-3,13
Виробіток на одного працюючого, тис. грн./особу	970,4	1068,8	98,4	10,14
Вартість основних засобів компанії, млн. грн.	144	189	45	31,33
Навантаження основних засобів на 1 працюючого, тис. грн./особу	0,9	1,2	0,3	35,56
Отримано ВД на 100 грн задіяних у виробництві ОЗ, грн./грн.	1,08	0,88	-0,20	-18,75
Норма прибутку на середньорічну вартість основних і оборотних активів, %	2,29	4,88	2,59 в.п.	X
Рентабельність господарської діяльності, %	2,16	5,88	3,72 в.п.	X

В результаті впровадження пропонованих заходів з удосконалення системи управління трудовими ресурсами ТОВ «ДЗБМ», дохід від збуту продукції збільшився на 6,70 % в порівнянні з рівнем 2023 року. При цьому витрати діяльності даного підприємства зросли на 2,95 відсотки, що у вартісному вимірі становить 4,5 мільйони гривень. Дані зміни зумовили зростання прибутку на 5,9 млн грн, що перевищує рівень 2023 року в 1,8 рази.

Вдосконалення системи управління персоналом дало змогу вивільнити п'ять працівників. Зростання валового доходу при одночасному скороченні персоналу дало змогу отримати приріст продуктивності праці в розмірі 10,14%. Загалом ефективність діяльності ТОВ «ДЗБМ» збільшилася, про що свідчить зростання коефіцієнтів рентабельності. За рахунок впровадження пропонованих заходів приріст норми прибутку склав 0,59 відсоткових пункти, а рентабельність господарської діяльності збільшиться на 3,72 відсоткових пункти.

Ситуація на ринку бізнесу вимагає ефективного управління персоналом, що забезпечує інтеграцію інноваційних підходів у загальну систему управління компанією. Насправді ефективне управління персоналом є найважливішим засобом підвищення ефективності підприємницької діяльності, отримання конкурентних переваг, адаптації до змін і досягнення успіху на ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведена робота дозволяє сформулювати наступні висновки:

1. Трудові ресурси як виробничий фактор підприємства включають компетентних працівників з необхідними кількісними та якісними характеристиками, які залучаються до виробничого процесу підприємства. До трудових ресурсів країни входять потенційні трудові ресурси, що належать до категорії непрацюючих осіб, які здатні працювати і готові приймати участь у господарській діяльності підприємства. Зміни трудового законодавства внаслідок воєнного стану значно погіршили становище працівників. Незважаючи на те, що багато підприємств перебувають у скрутному фінансовому становищі в умовах воєнного стану, управління трудовими ресурсами має враховувати потреби, інтереси та цілі працівників, а узгоджуватися з соціально-економічним середовищем підприємства.

2. Основним завданням ефективної організації та управління трудовими ресурсами в підприємстві є забезпечення високого рівня продуктивності та ефективності роботи. Цього можна досягти шляхом встановлення та використання добре налагоджених систем винагороди та встановлення обов'язкових правил на кожному робочому місці для забезпечення дисципліни в роботі, виробництві та управлінні. Тому необхідно впровадити раціональну модель організації трудових ресурсів підприємства, яка призведе до формування ефективного управління діяльністю підприємства та забезпечить чіткий і злагоджений підхід до ефективної роботи всієї організації. Раціональна модель трудових відносин базується на таких положеннях, як система контролю та обліку порушень трудової та професійної дисципліни, а також поваги до керівництва. Модернізація системи управління трудовими ресурсами підприємства здійснюється з урахуванням таких принципів: удосконалення організаційного механізму управління; удосконалення системи управління основними показниками ефективної діяльності підприємств; поліпшення

управління та використання виробничих ресурсів і запасів; покращення управління процесами внутрішньої модернізації та підвищення рівня якості продукції.

3. ТОВ «Дніпровський завод будівельних матеріалів» (ТОВ «ДЗБМ») з 1959 року є одним з найбільших виробників стінових будівельних матеріалів та вапна в Україні. найбільшу частку в структурі товарної продукції займає дохід від реалізації вапна негашеного – 66,7 %. Також значну частку займають грошові надходження від продажу силікатної цегли – 30,5 %. Питома вага доходів від збуту газобетону (блоків з ніздрюватих бетонів) становить лише 2,7 %. Низький рівень даного показника зумовлений високим рівнем конкуренції на ринку від компанії «ЮДК», а незначна частка доходу, отримана від реалізації сухих будівельних сумішей спричинена низьким рівнем просування даного товару на ринку. Виручка ТОВ «ДЗБМ» у 2023 році зменшилася на 12,02 % порівняно з 2021 роком. Зменшення продажів супроводжується падінням виробництва. При цьому витрати зменшилися на 11,97 %, а чистий прибуток на 14,27 %, що призвело до зниження рівня рентабельності активів і діяльності на 0,73 та 0,06 відсоткові пункти, відповідно.

4. За період 2021-2023 років штат компанії скоротився на 43 людини (-21/18%). Значне зменшення кількості працівників у 2023 році є результатом падіння виробництва через війну в Україні. Водночас тривалість робочого часу працівників у ТОВ «ДЗБМ» зменшилась на 40.22 %, що свідчить про скорочення щоденної тривалості робочого часу працівників. Середньомісячна зарплата компанії впала на 3.66 % через скорочення робочого часу та скорочення обсягів виробництва. Продуктивність праці на одного працюючого в ТОВ «ДЗБМ» зросла на 27,01%, оскільки скорочення чисельності працівників на підприємстві перевищувало темпи зниження обсягів виробництва.

5. Аналіз індексу продуктивності праці за період 2022-2023 рр показав, що досліджуваний показник збільшився на 8,1%, що в абсолютному вираженні складає 72,71 тис. грн. На це зростання вплинули: зміна доходів за рахунок реалізації продукції підвищила продуктивність праці на 8,13 %, а зменшення середньорічної

чисельності працівників спричинила спад на 0,02 %. В абсолютному вираженні це +72,94 тис. грн. та (-0,23) тис. грн., відповідно. Загалом доцільно відмітити стабільне зростання досліджуваного показника. така тенденція вказує ефективне використання трудових ресурсів підприємства.

6. Важливими резервами вдосконалення розвитку персоналу та ефективності використання трудових ресурсів є підвищення продуктивності праці та кваліфікації працівників відповідно до вимог підприємства, удосконалення системи перепідготовки кадрів та вдосконалення стилю праці. Відповідно до виявлених резервів формуються напрями розвитку індивідуального потенціалу підприємства в рамках відповідної стратегії. Застосовуваний метод управління персоналом, на відміну від менеджменту, передбачає створення матеріальних і моральних стимулів до якісної роботи. До основних принципів такого підходу відносяться: створення системи матеріального стимулювання; забезпечення самостійності виконавців у прийнятті рішень і широких можливостей для просування; налагодження системи розвитку персоналу.

7. Пропонуємо використовувати мейнстрім при пошуку вакансій. Він уже давно використовується в розвинених країнах і полегшує пошук як для роботодавців, так і для кандидатів, дозволяючи їм використовувати Інтернет для пошуку потенціалу робочої сили. Донедавна в Україні не було можливості обрати кандидата в Інтернеті, а зараз основною причиною відсутності гідних кандидатів є саме широке розголошення інформації в мережі. Люди, які вже досягли досить високої професійної посади або рівня зарплати, не поспішають розміщувати свої резюме. Крім того, кандидати можуть бути стурбовані питаннями конфіденційності, вони бажають приховати процес пошуку нової роботи від керівників з поточного місця роботи. Наш онлайн-сервіс пропонує приховати цей процес. Це означає, що резюме доступні лише рекрутерам, а онлайн-співбесіди не витрачають час кандидатів і допомагають їм приймати рішення. Також для пошуку спеціалістів більш молодого віку передбачено активне просування ресурсів у соціальних

мережах з описом швидких механізмів пошуку роботи.

8. Розвинена та обґрунтована система управління трудовими ресурсами ТОВ «ДЗБМ» включає чотири елементи: механізм управління, структуру управління, процес управління та розвиток системи управління. Деталізована реалізація всіх компонентів як комплексної системи управління роботою колективу передбачає перспективу їх удосконалення, накопичення нових підходів до вирішення конкретних завдань та їх сприяння стабільному розвитку. Впровадження запропонованої системи в систему управління ТОВ «ДЗБМ» використовується як інструмент реалізації об'єднання робочих команд, гнучка організація компанії та адаптація процесів управління з метою їх реформування у відповідь на нові виклики, пов'язані з ринковими умовами.

9. Передумовою для впровадження системи ключових показників ефективності в ТОВ «ДЗБМ» є наявність сучасної системи автоматизації, заснованої на процесах сучасних систем HR. Запропоновано загальний механізм розробки та застосування системи ключових показників, яка слугуватиме концептуальною основою на ТОВ «ДЗБМ» та сприятиме більш об'єктивній оцінці результатів ефективності діяльності.

10. В результаті впровадження пропонувані заходів з удосконалення системи управління трудовими ресурсами ТОВ «ДЗБМ», дохід від збуту продукції збільшився на 6,70 % в порівнянні з рівнем 2023 року. При цьому витрати діяльності даного підприємства зросли на 2,95 відсотки, що у вартісному вимірі становить 4,5 мільйони гривень. Дані зміни зумовили зростання прибутку на 5,9 млн грн, що перевищує рівень 2023 року в 1,8 рази. Вдосконалення системи управління персоналом дало змогу вивільнити п'ять працівників. Зростання валового доходу при одночасному скороченні персоналу дало змогу отримати приріст продуктивності праці в розмірі 10,14%. Загалом ефективність діяльності ТОВ «ДЗБМ» збільшилася, про що свідчить зростання коефіцієнтів рентабельності. За рахунок впровадження пропонувані заходів приріст норми прибутку склав 0,59 відсоткових пункти, а

рентабельність господарської діяльності збільшиться на 3,72 відсоткових пункти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
2. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ:ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.
3. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.
4. Боденчук Л.Б., Чебану М.П. Трудові ресурси як фактор виробництва. *Modern economics*. 2022. № 36. С. 19-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2022_36_5
5. Вуйченко М. Методологічні питання управління соціально-трудовами відносинами. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2022. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2022_2_4
6. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчальнометодичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с
7. Заєць Г.П. Управління трудовими ресурсами підприємств залізничного транспорту на основі системи ключових показників ефективності. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 28(1). С. 143-147. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_28\(1\)_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_28(1)_31)
8. Заєць Г.П. Забезпечення раціонального використання трудових ресурсів в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62 дод.. С. 131-132. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_62dod
9. Коваленко Н.В., Лисенко В.В. Теоретичні підходи до управління трудовими ресурсами. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2019. Вип. 35. С. 61-66. URL:

- http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2019_35_10
10. Кошій О. В. Проблеми та перспективи розвитку трудових ресурсів в Україні. *Економічний форум*. 2020. № 1. С. 140-147.
 11. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2012. 296 с.
 12. Лашков В., Прокопенко М., В'ялов М., Савенко О. Інструменти та методи вдосконалення HR-менеджменту. *Маркетинг та конкурентоспроможність соціально-економічних систем в умовах сталого розвитку*. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції. (м. Суми, 17-18 квітня 2024 р.). Суми: Поліграфічний відділ «НОВА». С. 32-39.
 13. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. Дяків О.П., Коцур А.С., Островерхов В.М., Надвиничний С.А., Шкільняк М.М., Шушпанов Д.Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Укл. Безпалько О.В. та ін. (10 осіб). Київ: МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
 14. Міньковська А.В. Забезпеченість трудовими ресурсами та їх вплив на економічну активність Східного регіону. *Modern economics*. 2019. № 17. С. 147-152. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2019_17_25
 15. Мішина С.В., Мішин О.Ю. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління соціально-трудовими відносинами. *Ефективна економіка*. 2023. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_1_21
 16. Мішура В.Б., Касьянюк С.В., Петренко Ю.О. Напрями підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 1. С. 76-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2019_1_14
 17. Мутерко Г.М. Сучасний метод підбору трудового ресурсу на промислове підприємство. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. Вип. 34. С. 336-341. URL:

- http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2017_34_48
- 18.Новікова М.М., Боровик М.В., Писаревський І.М., Волкова М.В., Догадіна В.Ю. Особливості формування організаційного механізму управління розвитком трудового потенціалу підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки.* 2022. № 8. С. 72-77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_8_10
- 19.Окландер Т.О., Осетян О.М., Давидова К. Роль управління трудовими ресурсами в системі підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Причорноморські економічні студії.* 2018. Вип. 35(2). С. 107-112. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_35\(2\)_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_35(2)_22)
- 20.Окландер Т.О., Шубенкіна В.О. Проблеми оцінювання стану трудових ресурсів в Україні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент.* 2018. Вип. 30. С. 4-8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2018_30_3
- 21.Пахуча Е.В., Шовкун Л.В., Новіков А.О., Захаров І.К. Трудові ресурси як результативна складова формування та використання виробничого потенціалу підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки.* 2021. № 2(1). С. 185-196. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2021_2\(1\)_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2021_2(1)_17)
- 22.Побережна Н.М., Пантелєєв М.С., Гаркуша В.О. Трудові ресурси та їх роль в інноваційному розвитку сучасного підприємства. *Причорноморські економічні студії.* 2017. Вип. 17. С. 122-128. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_17_25
- 23.Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т. В. Гринько. Дн-ськ: Біла К.О., 2016. 504 с.
- 24.Сьомченко В.В., Конєва А.В. Дослідження сучасного стану трудових ресурсів України. *Ефективна економіка.* 2021. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_4_53

- 25.Тарлопов І.О. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів промислових підприємств в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 9. С. 33-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2020_9_7
- 26.Теорія прийняття управлінських рішень: навч. Посібник. К. Ф. Ковальчук та ін.. Дніпро: Дріант, 2018. 227 с.
- 27.Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.
- 28.Тимошик В. Ю. Компетентнісний підхід в оцінюванні трудових ресурсів підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 6. С. 155-163. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2019_6_20
- 29.Ткачук М.П., Князевич А.О. Формування ефективної системи управління трудовим колективом. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 35-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2021_2_8
- 30.Толпежніков Р.О., Мутерко Г.М. Проактивне управління трудовим потенціалом на промисловому підприємстві. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 35. С. 247-254. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2018_35_36
- 31.Трифонов Г.Ф., Сотченко Ю.К., Туркіна К. Шляхи підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства в кризових умовах. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 4. С. 125-128. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2018_4_26
- 32.Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів XXI століття: колективна монографія / Л.О. Аксьонова [та ін.] ; за заг. ред. Т.В. Гринько ; Дніпров. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпро: Біла К.О., 2019. 419 с.
- 33.Управління трудовими ресурсами підприємства: гендерний фактор. Люльов О.В. (та ін. 6 осіб). *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2021. № 4. С. 72-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2021_4_11

34. Фролова З. В. Методологічні аспекти управління трудовими ресурсами на сучасних об'єктах господарювання. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 36. С. 139-143. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2018_36_23
35. Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. Посібник. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К.: Центр учбової літератури, 2013. 284 с.
36. Цимбал Н.В. Теоретичні основи діагностики ефективності використання трудових ресурсів підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 4. С. 50-54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2017_4_9
37. Череп О.Г., Зачепило Д.А. Організація економічного механізму управління трудовими ресурсами промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 6(1). С. 209-212. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_6\(1\)_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_6(1)_40)
38. Череп О.Г., Тимошик В.Ю. Оцінювання економічного ефекту від впровадження системи навчання і розвитку трудових ресурсів на підприємстві. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. № 4. С. 74-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2019_4_12
39. Чухлата Ж.Г. Аналіз планування трудових ресурсів організації в умовах постіндустріальної економіки. *ScienceRise*. 2019. № 4. С. 33-35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/texc_2019_4_9
40. Шитікова Л. В. Окремі аспекти статистичної оцінки стану показників ефективного управління трудовими ресурсами підприємства. *Економічний простір*. 2018. № 132. С. 175-184. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/escpros_2018_132_18
41. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

ДОДАТОК А

Характеристика змін до трудового законодавства України в умовах воєнного стану

№ з/п	Зміни	Характеристика
1	Нові причини припинення трудового договору	Законом про працю додано підстави для припинення трудового договору, такі як: смерть роботодавця, смерть працівника або відсутність інформації про працівника більше чотирьох місяців поспіль.
2	Ще одна підстава для розірвання трудового договору - знищення основних засобів підприємства.	У разі знищення засобів виробництва або відсутності (знищення) технічних і організаційних умов праці трудовий договір з працівником може бути розірвано. При цьому працівники отримують вихідну допомогу, яка перевищує їхню середньомісячну зарплату. Якщо протягом року роботодавець приймає на роботу працівника відповідної кваліфікації, звільнений працівник має право на укладення трудового договору.
3	Якщо ви переходите з однієї компанії в іншу, ваша відпустка не збережеться	Ваш новий роботодавець не несе відповідальності за ваші трудові відносини з попереднім роботодавцем. Якщо працівник повністю або частково не використав відпустку на попередній роботі, він не має права на відпустку на новій роботі. При цьому при звільненні працівника підприємство повинно повністю врахувати невикористані дні відпустки.
4	Збереження стажу, що дає право на відпустку	Працівникам, які призвані на військову службу або службу за мобілізацією і займають посаду чи посаду на підприємстві, вислуга не зараховується до стажу роботи з правом на відпустку.
5	Переглянуто позовну давність у трудових спорах.	Працівник у разі звільнення може звернутися до суду з позовом про виплату всієї суми лише протягом трьох місяців з дня отримання письмового повідомлення про нараховані та виплачені суми при звільненні.
6	Тривалість робочого часу	Для роботодавців було введено право продовжити робочий день до 60 годин на тиждень. Ці стандарти стосуються лише працівників, які працюють у критичній інфраструктурі.
7	Термін відпустки обмежений 24 календарними днями	Для працівників, які мають право на більшу кількість календарних днів відпустки (вчителі, інваліди тощо), запроваджено право роботодавця обмежувати тривалість щорічної основної відпустки 24 календарними днями.
8	Право на порушення умов виплати заробітної плати	Чинне законодавство вимагає від роботодавців докладати максимум зусиль для виплати зарплати. Однак, якщо це неможливо, вони можуть перенести терміни оплати до вирішення форс-мажорної ситуації.
9	Додаткові скасування	Обмеження щодо понаднормової роботи, перенесення святкових днів або святкових днів, коли вони збігаються з святковими днями, скорочення робочого дня у святкові, святкові та передсвяткові дні тощо.