

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ:

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
« _____ » _____ **2023 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

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

Здобувач

Роман ЧЕКАШКІН

**Науковий керівник,
к.е.н, доцент**

Олена САВЕНКО

Дніпро – 2023

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права
Освітня-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

« ____ » _____ 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи
Чекашкіну Роману Анатолійовичу

- Тема роботи:** «Стратегічне управління персоналом виробничого підприємства»,
Науковий керівник: Савенко Олена Анатоліївна, к.е.н, доцент,
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « ____ » _____ 20 ____ р. № _____
- Термін подання здобувачем роботи** – _____ 20 ____ року.
- Вихідні дані до роботи:** річні звіти товариства з обмеженою відповідальністю «Виробниче об'єднання «Оскар»» за 2020-2022 рр., виробничо-фінансові плани, діючі схеми організаційної структури та структури управління, основні економічні показники фінансової і господарської діяльності, бухгалтерська та статистична звітність, літературні джерела за темою дослідження.
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1. Теоретичні аспекти управління персоналом виробничого підприємства. 2. Сучасний рівень управління персоналом ТОВ «Виробниче об'єднання «Оскар»». 3. Вдосконалення процесу управління персоналом ТОВ «Виробниче об'єднання «Оскар»». 4. Висновки та пропозиції.
- Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
 - Механізм управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану
 - Динаміка основних показників господарської діяльності ТОВ «ВО «ОСКАР»»
 - Етапи процесу стратегічного управління персоналом в ТОВ «ВО «ОСКАР»»
 - Проблеми управління персоналом ТОВ «ВО «ОСКАР»»
 - Схема взаємодії суб'єктів господарювання в межах дії Центру перепідготовки та розвитку персоналу
 - Модель стратегії розвитку й ефективного використання трудового потенціалу ТОВ «ВО «ОСКАР»»
 - Прогнозовані показники діяльності ТОВ «ВО «ОСКАР»» при впровадженні заходів щодо стратегічного управління персоналом

РЕФЕРАТ

Тема: «Стратегічне управління персоналом виробничого підприємства»

Кваліфікаційна робота містить: 83 с., 11 рис., 22 табл., 1 додаток, 67 літературних джерел.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є стратегічне управління персоналом підприємства та шляхи його вдосконалення.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретико-методичних аспектів та розробка практичних рішень щодо удосконалення стратегічного управління персоналом виробничого підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та вивчення практичних аспектів формування і вдосконалення стратегічного управління персоналом виробничого підприємства на матеріалах товариства з обмеженою відповідальністю «Виробниче об'єднання «ОСКАР»».

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи як системний аналіз, класифікація; структурний; прогнозування; логічний, табличний, графічний.

В роботі розроблено пропозиції щодо вдосконалення механізму управління персоналом, який враховує умови діяльності компанії в умовах воєнного стану. Новизна дослідження полягає у тому, що автором обґрунтовано напрямки вдосконалення стратегічного управління персоналом на мікро- та макрорівні через підвищення рівня мотивації та впровадження аутплейсменту на підприємстві. Доведено, що при одночасному вдосконаленні стратегічного управління персоналом на мікро- та макрорівні, підприємство отримує суттєве зростання ефективності використання персоналу.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ПЕРСОНАЛ, СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ, АУТПЛЕЙСМЕНТ, МОТИВАЦІЯ, ОБґРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ

KEY WORDS

PERSONNEL, STRATEGY, STRATEGIC MANAGEMENT, WORK INCENTIVES, PERSONNEL DEVELOPMENT, OUTPLACEMENT, MOTIVATION, JUSTIFICATION OF STRATEGY

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1. Особливості управління персоналом виробничого підприємства в умовах воєнного стану	8
1.2. Характеристика стратегій управління персоналом підприємств	20
1.3. Роль стратегічного управління персоналом підприємств в підвищенні ефективності роботи підприємства	25
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «ОСКАР»»	33
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Виробниче об'єднання «ОСКАР»»	33
2.2. Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «ВО «ОСКАР»»	42
2.3. Оцінка сучасного рівня організації стратегічного управління персоналом в ТОВ «ВО «ОСКАР»»	48
Висновки до розділу 2	54
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «ОСКАР»»	57
3.1. Шляхи покращення процесу управління персоналом ТОВ «ВО «ОСКАР»» на засадах стратегічного розвитку	57
3.2. Обґрунтування стратегії управління персоналом ТОВ «ВО «ОСКАР»»	70
Висновки до розділу 3	78
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84
ДОДАТОК	92

ВСТУП

Актуальність теми. Людські ресурси є центральною ланкою в компанії, тому управління ними повинно бути ключовим елементом процесу стратегічного планування та реалізації обраних стратегій. Стратегічні цілі компанії можуть бути досягнуті лише робочою силою, яка відповідає та поєднує в собі всі кваліфікаційні та мотиваційні вимоги, викладені в корпоративній стратегії.

Основна мета стратегічного управління людськими ресурсами – допомогти компаніям досягти довгострокових конкурентних переваг шляхом залучення висококваліфікованих і мотивованих спеціалістів, здатних слідувати заданому напрямку загальної бізнес-стратегії. Для досягнення поставлених цілей стратегічне управління людськими ресурсами вимагає взаємодії багатьох елементів, таких як: довгострокові потреби організації в кваліфікованих кадрах, регулювання рівня заробітної плати, утримання та мотивації працівників на всіх рівнях організації.

Проблемам управління персоналом, аналізу факторів, що впливають на вибір засобів і методів стратегічного управління персоналом, системним підходам до оцінки персоналу, розробці кадрових стратегій, зокрема, присвятили дослідження такі вітчизняні і зарубіжні вчені: Бардась А.В., Вербовська Л.С., Вороніна В.Л., Завгородня Г.А., Каут О.В., Коваленко Н.В., Ковальчук К. Ф., Любомудрова Н.П., Маркіна І.А., Михайлова Ю. В., Назарчук Т.В., Овчарук О.М., Ольшанський О.В., Пізняк Т.І., Приймак Н.С., Романюк Л.М., Стрижеус Л.В., Ткачук М.П., Чабан Г.В., Шацька З. Я. та ін. Проте питання стратегічного управління персоналом в умовах виробничого підприємства потребує більш детального дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та вивчення практичних аспектів формування і вдосконалення стратегічного управління персоналом виробничого підприємства на матеріалах товариства з обмеженою відповідальністю «Виробниче об'єднання «ОСКАР»».

Визначена у кваліфікаційній роботі мета зумовила виникнення та рішення таких завдань:

- охарактеризувати особливості управління персоналом виробничого підприємства в умовах воєнного стану;
- надати характеристику основним стратегіям управління персоналом підприємств;
- визначити місце стратегічного управління персоналом підприємств в підвищенні ефективності роботи підприємства;
- охарактеризувати діяльність ТОВ «ВО «ОСКАР»»;
- дослідити вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства;
- проаналізувати сучасний рівень організації стратегічного управління персоналом в ТОВ «ВО «ОСКАР»»;
- визначити основні напрямки покращення процесу управління персоналом ТОВ «ВО «ОСКАР»» на засадах стратегічного розвитку;
- обґрунтувати доцільність впровадження стратегії управління персоналом ТОВ «ВО «ОСКАР»».

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є стратегічне управління персоналом підприємства та шляхи його вдосконалення.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретико-методичних аспектів та розробка практичних рішень щодо удосконалення стратегічного управління персоналом виробничого підприємства.

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи як системний аналіз, класифікація; структурний; прогнозування; логічний, табличний, графічний.

Інформаційну базу роботи становлять: роботи науковців з проблематики стратегічного управління, зокрема в напрямку управління персоналом, законодавчі матеріали, матеріали Державної служби статистики України, фінансова звітність

товариства з обмеженою відповідальністю «Виробниче об'єднання «ОСКАР»», інформація сайту підприємства та власні дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів. Дослідження, проведене у кваліфікаційній роботі, дало змогу дати визначення поняттю «стратегічне управління персоналом», визначило особливості процесу в сучасних умовах та дозволило розробити практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом, яка враховує умови діяльності компанії в умовах воєнного стану. Новизна пропозицій, внесених в кваліфікаційній роботі, полягає у тому, що автором обґрунтовано напрямки вдосконалення стратегічного управління персоналом на мікро- та макрорівні через підвищення рівня мотивації та впровадження аутплейсменту на підприємстві. Доведено, що при одночасному вдосконаленні стратегічного управління персоналом на мікро- та макрорівні, підприємство отримує суттєве зростання ефективності використання персоналу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні напрямів удосконалення стратегічного управління персоналом підприємства, який враховує умови діяльності компанії в умовах воєнного стану та в розробці конкретних рекомендацій для товариства з обмеженою відповідальністю «Виробниче об'єднання «ОСКАР»».

Апробація результатів роботи. Основні теоретичні положення і практичні розробки кваліфікаційної роботи доповідались на II Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції (м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 р.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Особливості управління персоналом виробничого підприємства в умовах воєнного стану

В умовах жорсткої конкуренції стабільний розвиток і стратегічні можливості компанії в основному забезпечуються тим, щоб внутрішня система управління підприємствами забезпечувала всебічний розвиток. Управління персоналом розробляє стратегії управлінських навичок та відбирає найкращих людей для впровадження стратегічних змін на високому професійному рівні.

Наразі вітчизняні підприємства змушені працювати в умовах воєнного стану. Кожен з нас щось змінив у собі, змінив своє життя, свої погляди та цінності. Країна має працювати, її тил – важливий елемент нашої сьогоднішньої перемоги. За цих обставин змінюються методи управління людськими ресурсами на підприємствах, установах та організаціях, а також виробничі відносини в цілому.

Для досягнення високого доходу в умовах жорсткої конкуренції необхідно розвивати особисті інтелектуальні ресурси, які гарантують високий і стабільний дохід. Сьогодні важливу роль інтелектуальних ресурсів підтверджує той факт, що «ринкова вартість компанії в сотні разів перевищує її активи» [36, с. 87]. Однак цю різницю можна пояснити лише величезною цінністю інтелектуальних ресурсів.

Управління персоналом є однією з найважливіших сфер для компаній і може значно підвищити ефективність компаній. У сучасному висококонкурентному середовищі кожна компанія змушена адаптуватися до ринкового середовища. Проте ринкові умови постійно змінюються та висувають нові вимоги до бізнес-процесів компанії. У цьому контексті управління людськими ресурсами стає все більш

важливим і має «постійно розвиватися, щоб краще зрозуміти та вловити поточну ситуацію ринкової економіки» [5, с.192].

Управління людськими ресурсами займає сильні лідерські позиції в загальній системі управління компанією.

Можна з упевненістю сказати, що без служби управління персоналом керівництву компанії не впоратися з новими завданнями і новими проблемами. Колектив ретельно підібраних і мотивованих фахівців здатен вирішити найскладніші завдання і проблеми. З іншого боку, якщо команда незацікавлена та схильна до внутрішнього конфлікту та нездорової конкуренції, проект, який, здавалося б, безпрограшний, може «розвалитися». Системи управління людськими ресурсами насамперед спрямовані на постійне покращення співпраці з співробітниками підприємства. Сутність управління людськими ресурсами, зокрема працівників, роботодавців та інших власників підприємств, полягає у встановленні організаційних, економічних, соціальних, психологічних і правових взаємозв'язків між суб'єктами та об'єктами управління. Ці відносини базуються на принципах, методах і формах впливу на інтереси, дії та діяльність працівників з метою «максимізації їхньої вигоди, дій та діяльності» [47, с. 162].

Окрім процесу формування нових управлінських структур, відбувається також процес усвідомлення нової ролі людських ресурсів у забезпеченні ефективного функціонування компанії. Нині діяльність спрямована на збільшення залучення людських ресурсів до процесу прийняття управлінських рішень, підвищення рівня підготовки та кваліфікації працівників, удосконалення систем оцінки персоналу.

Під системою управління персоналом у широкому розумінні розуміють заходи і методи, які використовують менеджери для вирішення кадрових проблем (наймання персоналу, переведення навчання, звільнення) і підвищення ефективності кадрової роботи (мотивація, стимулювання).

Системи управління персоналом у більш вузькому розумінні – це програмне забезпечення, яке робить ці процеси зрозумілішими та ефективнішими [25, с.188].

Компанії повинні організувати управління людськими ресурсами, коли вони стикаються з такими проблемами: компанії повинні проаналізувати свої потреби в кваліфікованих працівниках і визначити умови ринку; організаціям необхідно розвивати свою діяльність з управління персоналом; компанії повинні покращувати професійну якість своїх співробітників, компанія планує вжити заходів для залучення нових кваліфікованих працівників; в організації повинні створювати оптимальні умови для роботи; компанія планує аналізувати діяльність співробітників; в компанії повинні розробити заходи для підвищення мотивації. Якщо хоча б один із перерахованих факторів підходить вашій організації, вам потрібна система управління персоналом. Для вирішення цих проблем компанії можуть використовувати індивідуальні та колективні технології. Індивідуальні технології дозволяють аналізувати діяльність конкретних співробітників, а групові – колективні групи [7, с. 65]. В ідеалі керівники повинні перевіряти ефективність кожного окремого співробітника і мотивувати їх відповідними методами. Система управління людськими ресурсами організації включає цілі та проблеми компанії. Отже, ми отримуємо відповідь на питання: що являє собою система управління персоналом.

Цілями системи управління персоналом компанії є співробітники, робочі групи та робочі команди. Системи управління людськими ресурсами орієнтовані на людські ресурси за функціями та рангами.

Але 24 лютого 2022 року для нашої країни все змінилося. Російське вторгнення в Україну почалося 24 лютого 2022 року близько 5 години ранку за київським часом. Російські війська зайшли на українську територію з боку Росії, Криму та Білорусі, у бою також брали участь війська ДНР та ЛНР. Війська наступали переважно з чотирьох напрямків: з півночі на Київ, з північного сходу на Харків, з південного сходу з Донбасу та з півдня з Криму.

З жовтня 2021 року в ЗМІ публікувалися численні попередження про підготовку до вторгнення. Однак російські офіційні особи постійно заперечують, що вони готуються до війни з Україною.

21 лютого 2022 року Росія визнала незалежність Донецької народної республіки (ДНР) і Луганської народної республіки (ЛНР). Вранці 24 лютого президент росії володимир путін закликав до «спец операції». Щоб виправдати вторгнення, президент володимир путін неправдиво описав Україну як неонацистську державу та заявив про необхідність захистити ДНР, ЛНР і саму Росію.

При введенні воєнного стану Конституція допускає обмеження особистих прав громадян (ст. 64), і права трудящих не є винятком. Таке обмеження конституційного права на працю однозначно зумовлено обстановкою активних бойових дій та необхідністю вжиття заходів щодо захисту країни.

З одного боку, ворожі дії можуть перешкоджати працівникам і роботодавцям виконувати свої трудові обов'язки. Наприклад, працівник може прийти або не прийти на роботу. Роботодавці, навпаки, не зможуть запропонувати своїм працівникам роботу. Водночас механізми, «передбачені чинним трудовим законодавством, хоч і спрямовані на максимальне дотримання прав і гарантій працівників, але не завжди можуть бути реалізовані роботодавцями в умовах воєнного стану» [54, с. 57].

Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» є відповіддю на адаптацію трудового права до умов війни. І передусім унікальний для нинішнього КЗпП. Це означає, що в період воєнного стану норми трудового законодавства не поширюються на відносини, на які поширюється дія цього закону. Він визначає нові правила трудових відносин для працівників усіх підприємств, установ і організацій незалежно від форми власності, виду діяльності та галузі, а також для тих, хто працює за трудовим договором з фізичними особами.

Внесено наступні зміни.

– Працівникам не дозволяється працювати більше 60 годин на тиждень (зазвичай 40 годин). Для сумісників: не більше 50 годин.

– Укладення строкового трудового договору з новими працівниками можливе лише на період дії воєнного стану чи періоду заміщення тих, хто перебуває у відпустці.

– В умовах воєнного стану працівник може бути переведений без згоди на іншу роботу, не передбачену трудовим договором (в іншу місцевість, де ведуться бойові дії), якщо цьому дозволяє стан здоров'я працівника та не шкодить йому.

– Працівники можуть звільнитися без попередження за два тижні у зв'язку з веденням бойових дій та небезпекою на території підприємства.

– У разі ліквідації підприємства через війну роботодавець може розірвати трудовий договір із працівником, попередивши про це за 10 днів.

– За винятком відпусток у зв'язку з вагітністю, пологами та по догляду за дитиною, роботодавцям дозволяється звільняти працівників, якщо вони тимчасово не можуть працювати або перебувають у відпустці.

– У разі неможливості виплати через військові дії роботодавець може призупинити виплату заробітної плати працівнику доти, доки підприємство не зможе відновити свою основну діяльність.

– Якщо цей працівник працює на об'єкті критичної інфраструктури, відпустка (окрім відпустки по вагітності та пологах та батьківства) не надається. Право працівника на оплачувану відпустку тривалістю 24 календарних дні під час військової служби залишається без змін. Проте наразі роботодавці мають право відмовити у відпустці працівникам, які працюють у критичній інфраструктурі, за винятком відпустки по вагітності та пологах та догляду за дитиною.

– Під час воєнного стану роботодавці за бажанням можуть надавати своїм працівникам неоплачувану відпустку без обмежень.

– Можливе розірвання трудового договору (якщо роботодавець не може забезпечити працівника роботою або непрацездатність працівника). При цьому призупинення трудового договору не тягне за собою припинення трудових відносин [20].

Найпростіший спосіб зарахування працівників, які перебувають поза зоною бойових дій і не можуть їздити на роботу, але можуть працювати дистанційно, це реалізація дистанційної роботи. Відповідно до частини 11 статті 60-2 КЗпП керівник

видає наказ про допуск працівника до дистанційної роботи та повідомляє про це працівника засобами електронного зв'язку. При цьому не потрібно укласти письмовий трудовий договір щодо віддаленої роботи. При цьому доцільно надати контактну інформацію для екстрених випадків відділу кадрів або адміністратору. Дистанційна робота дозволяє швидше організувати спілкування та діалог між зацікавленими сторонами. Дистанційна робота проводиться за допомогою наступних засобів: методи електронного зв'язку, такі як електронна пошта, мобільні телефони і мобільні програми. Зверніть увагу, що під час повітряних тривог можливі перебої з електроенергією або Інтернетом.

Для працівників, які не можуть працювати віддалено, керівництво може оголосити звільнення. Це також має сенс, якщо компанія або частина її структурного підрозділу не працює. Простій – це перерви в роботі, зумовлені відсутністю організаційних або технічних умов для виконання роботи, що зумовлено невідворотною силою або іншими обставинами (КЗпП, ч. 1 ст. 34). У разі закриття працівники за згодою можуть бути переведені на іншу роботу з урахуванням їх спеціалізації та кваліфікації. У період закриття ви працюєте в тій самій компанії, установі чи організації та на тому ж робочому місці. Можливе переведення на інше підприємство, в установу чи організацію, але за тою самою посадою – на строк до одного місяця. Працівник зобов'язаний повідомити власника або уповноважену ним організацію чи посадову особу про початок призупинення роботи та призупинення діяльності структурного підрозділу або всього підприємства (ст. 113 КЗпП).

Якщо звільнення відбулося не з вини працівника, повинні бути встановлені: дата відсторонення тощо; розпорядження власника або уповноваженої ним організації. У ньому необхідно вказати: перелік структурних підрозділів, на які поширюється призупинення роботи (якщо призупинення роботи не поширюється на компанію в цілому), дата початку призупинення роботи, дата закінчення простою.

Руйнування та військові вторгнення, а також цілеспрямоване знищення виробничих потужностей та критичної інфраструктури призвели до того, що багато

компаній вдалися до планових масових звільнень своїх співробітників. Особливо це помітно в прифронтових регіонах та районах, які найбільше постраждали від бойових дій: Харківській, Дніпропетровській, Полтавській, Житомирській, Чернігівській, Херсонській, Запорізькій, Сумській та Миколаївській областях.

Якщо проаналізувати всі фактори, які впливають на ринок праці, то можна сказати, що вони дестабілізують ринок праці та створюють дисбаланси. Проте, на нашу думку, чинники широкомасштабної війни та воєнного стану, запровадженого на території Української держави, є вагомими.

Європейська Бізнес Асоціація підготувала на своєму веб-сайті аналітичну публікацію на тему «Ринок праці в Україні через 6 місяців після початку війни», у якій подано пояснення та зміни на ринку праці з початку війни. Таким чином, із серпня 2022 року внутрішній ринок праці дещо відновився, кількість вакансій зросла в двадцять разів порівняно з березнем, але загалом зайнятість на первинному ринку праці залишається кризовою. Крім того, на відновлення ринку праці впливає те, що чим ближче компанії до лінії фронту чи зони бойових дій, тим важче їм працювати і тим менше в них вакансій.

Систематичні масштабні руйнування змусили значну кількість компаній припинити роботу або скоротити чисельність працівників до мінімуму через фінансову нестабільність і нездатність виплачувати зарплату. Тому на ринку праці значно зросла кількість спеціалістів-фрілансерів, які шукають роботу чи працюють за сумісництвом. На багатьох спеціальностях сьогодні знайти вакансії дуже складно. Багато фахівців готові змінити професійну діяльність і знизити очікувану зарплату. Це, у свою чергу, створює ринок праці, на якому «роботодавці відіграють домінуючу роль, а вимоги до кандидатів стають ще більш вимогливими» [60, с. 37].

Серед найактуальніших вакансій на ринку праці – вакансії у сфері продажів, ІТ, транспорту та логістики, бухгалтерії, маркетингу, виробництва та сільського господарства. Як тенденція останніх місяців, спостерігається збільшення вакансій для людей без досвіду та студентів. Тому компанії хочуть заощадити кошти та наймати

дешевших, менш досвідчених спеціалістів на певні посади з додатковим практичним навчанням.

25 жовтня 2022 року Національний інститут стратегічних досліджень опублікував результати опитування Evaluation Group, згідно з яким третина опитаних українців зазнали матеріальних втрат через війну. З них 62% населення проживає в районах, де відбувалися або ще тривають бойові дії, 52% - на деокупованих територіях, 23% - на неокупованих територіях. Зокрема, першим і найбільш очевидним негативним ефектом кризи, викликаної великою війною, є втрата доходів для працездатного населення. Результати групи «Рейтинги» доводять, що під час війни зменшилися доходи 64% українців. Зокрема, 18% респондентів відчували незначне зниження доходу, 32% відчували його значне зниження, а 14% втратили майже весь дохід. Згідно з дослідженням, найбільші економічні втрати серед вікових груп зазнали жителі півдня та сходу країни, тобто люди у віці від 30 до 49 років. За даними порталу працевлаштування ggc.ua, лише 20,5% працюючих громадян не відчували скорочення зарплати під час війни.

На основі матеріалів звіту та дослідження компанії Robota.ua, представленого в рамках практичного семінару HR Forum West, можемо визначити наступне. Загалом інфляція в Україні протягом останніх п'яти років не перевищувала 10% на рік, але після тотальної війни прогнозується інфляція на рівні 31%. Подібні показники були в 2008 (22% на рік) та 2015 (43% на рік) роках. Без подальшої військової ескалації ситуація, за прогнозами експертів, може бути збалансованою. Тому, за прогнозом НБУ, рівень інфляції у 2023 році може скласти близько 21%.

Об'єктивно ринок праці тісно пов'язаний з ВВП країни. Цього року спостерігався значний спад приблизно на 30%, що вплинуло на ринок, який зазнав середнього падіння на 65% (згідно з даними трьох великих компаній: Robota.ua, Work.ua та OLX). Нацбанк прогнозує зростання ВВП на 5,5% у 2023 році, що може призвести до зростання кількості вакансій на 10 відсотків.

Загалом суттєвих змін у рівні середньої заробітної плати немає. Мінімальне зростання зумовлене збалансуванням інфляційної складової. Помітний вплив на це мають і курси валют. За даними Мінекономіки, середньорічний курс долара у 2023 році становитиме 42 грн. Курс долара також залежить від відкриття портів, міжнародної підтримки, внутрішнього попиту та інших умов.

Слід підкреслити, що запозичення досвіду і практики повоєнної національної відбудови є досить неоднозначним і специфічним питанням. Наслідки боснійської війни, яка тривала з 1992 по 1995 рік, показали, що ігнорування проблеми створення робочих місць після воєнної кризи, безперечно, призведе до тривалої стагнації промислової діяльності та продовження масового безробіття. У післявоєнне десятиліття рівень безробіття в Боснії становив від 30 до 40 відсотків і залишається одним із найвищих серед країн європейського регіону. Новий дисбаланс між попитом і пропозицією на ринку праці збільшить навантаження не лише на сферу соціального захисту, а й на державний бюджет, особливо в довгостроковій перспективі. Це може призвести до серйозної нестачі робочої сили в певних секторах і посилити існуючу нерівність на ринку праці [61].

З цієї причини нинішня ситуація на ринку праці є вкрай нестабільною, а прогнози та аналіз соціально-економічної ситуації експертів також нечіткі. Компанії, які продовжують працювати в авангарді сучасної економіки та підтримують її, сплачуючи податки, виплачуючи зарплати та підтримуючи наших військових, також є прикладом стійкості та сили нашого суспільства.

Ситуація, що склалася, суттєво змінила напрямок роботи кадровиків щодо взаємодії, командної роботи та підтримки співробітників, змінила вектор діяльності та розширила сферу відповідальності. Щоб підтримувати свої команди та ефективно співпрацювати зі своїми працівниками, менеджери повинні прийняти нові методи співпраці зі своїми працівниками (табл. 1.1).

Одним із головних завдань сучасних HR-менеджерів та керівників бізнесу, орієнтованих на людей, є забезпечення безпеки співробітників, від безпечних робочих

мість і технічного обладнання до віддаленої роботи з дому та переміщення компаній у безпечніші регіони.

Таблиця 1.1

Сучасні методи управління персоналом під час війни

Вектор роботи HR менеджера	Можливості використання
Скласти мінімальний план	Необхідно створити хоча б мінімальний план роботи підприємства, а також визначити стратегічні напрямки та завдання, які необхідно донести до всіх співробітників компанії.
Дбати про безпеку	Здорове та безпечне робоче місце є запорукою ефективного ведення бізнесу. На сьогодні це стало пріоритетом. Необхідно забезпечити персонал засобами зв'язку, альтернативними джерелами енергії, житлом, ліками, їжею, картами медичних закладів та засобами кібербезпеки.
Аналізувати інформацію	Співробітники повинні бути захищені від негативної чи непідтвердженої інформації. Перевіряйте свої джерела інформації та дотримуйтесь інформаційної гігієни
Емоції та почуття важливі	Необхідно підтримувати персонал, спілкуватися і ділитися приємними емоціями. Можна думати про щотижневі звіти про приємні події та добрі справи. Позитив дає сили та впевненість у майбутньому
Пам'ятати про цінності компанії	Професіоналізм і унікальність кожного окремого співробітника і корпоративні цінності, які роблять компанію особливою, є запорукою успіху завтрашнього дня. Ми працюємо на перемогу, тому важливо виконувати свою роботу добре, незважаючи на всі труднощі
Фінансова безпека	Важливо, щоб ви інформували своїх співробітників про справжнє фінансове становище вашої компанії. Якщо вам потрібно заощадити гроші та зменшити трудовитрати, ваша команда це зрозуміє. Ви можете обговорити витрати та статті витрат зі своєю командою та дізнатися, чим ваші співробітники готові поступитися, щоб захистити бюджет вашої компанії.
Ефективна комунікація	Дотримуйтеся правил зворотного зв'язку та вчасно та практично відповідайте на запити та дзвінки колег. Зустрічі та дискусії онлайн і офлайн, інформаційні бюлетені та внутрішні канали зв'язку зміцнюють зв'язки та забезпечують відчуття причетності та довіри.
Моніторинг ринку праці	Саме про це середовище завжди повинні пам'ятати менеджери з персоналу. Які тенденції, напрямки, вимоги, потреби та навички необхідні для вирішення викликів і підтримки компанії та її співробітників?
Навчання та розвиток	Не стійте на місці на власному шляху зростання та, якщо це можливо, підтримуйте своїх співробітників у вдосконаленні чи перенавчанні, зниженні тривоги та стресу та наданні психологічної підтримки. Також пропонуйте цікаві онлайн- або офлайн-курси.
Волонтерство	Цей напрямок може згуртувати колектив. Бо за підтримки військових, волонтерів та біженців сама команда стає сильнішою, впевненою у власних силах та перемозі. Також потрібно підтримувати працівників, які стали частиною Збройних Сил і ТрО.

Фінансова безпека та результати діяльності компанії є особливим питанням, яке також залежить від своєчасної виплати заробітної плати та майбутнього існування компанії. Управління людськими ресурсами займає важливе місце в системах управління, особливо в умовах воєнного стану, і є ключовим елементом економічного успіху. Сутність управління людськими ресурсами, залучення працівників, роботодавців та інших власників організації, встановлює організаційний, економічний, соціальний, психологічний і правовий зв'язок між суб'єктом і цілями управління. Управління людьми в організації є важливою частиною, а робота організації базується на ефективній та трудомісткій праці співробітників, тому чітко сформульована система управління персоналом сприяє ефективній роботі компанії.

Для впровадження ефективного управління персоналом на підприємствах, що перебувають в умовах воєнного стану, необхідне запровадження нового механізму управління персоналом, як показано на схемі 1.1.

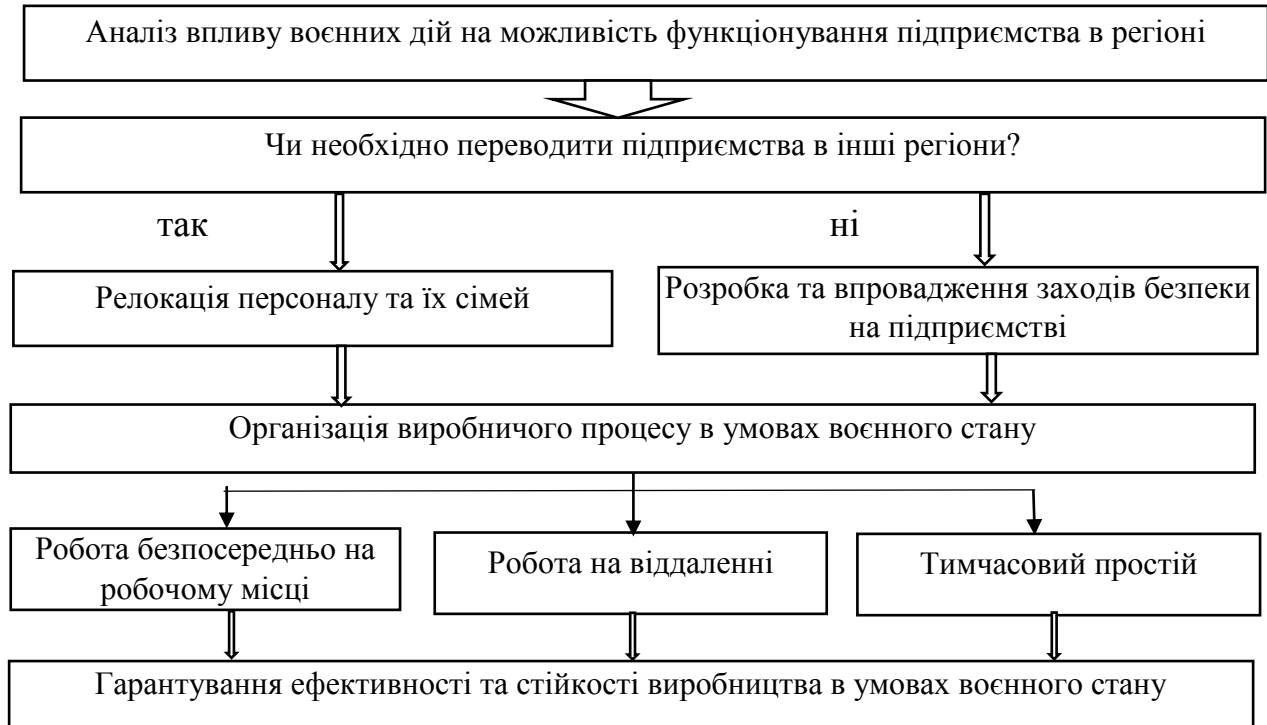


Рис. 1.1. Механізм управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану

Повномасштабне вторгнення спричинило те, що українські компанії зіткнулися не тільки зі складною бізнес-ситуацією, але й з багатьма новими проблемами управління людськими ресурсами. Вирішити ці питання допоможе створення нового механізму управління персоналом, який враховує умови діяльності компанії в умовах воєнного стану. Запровадження механізмів управління кадрами та заходів в умовах воєнного стану допоможе вітчизняним підприємствам запобігти перериванню діяльності через нестачу кадрів, уникнути вимушених звільнень, збереженню кадрового складу.

Тому сутність управління людськими ресурсами полягає в планомірному та систематичному впливі на процес підготовки та використання кадрового потенціалу за допомогою взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів. Розподіл роботи на рівні організації створює умови для якісної роботи співробітників і допомагає забезпечити ефективне функціонування організації.

Для більшості компаній проблеми конкуренції виникають у ринкових ситуаціях. І якщо керівництво компанії дбає не тільки про своє благополуччя, а й про благополуччя організації, то воно, безумовно, зобов'язане звернути увагу на те, наскільки ефективно працюють співробітники компанії. І при необхідності розробити проекти для покращення роботи співробітників. Положення Закону про працю щодо організації трудових відносин в умовах воєнного стану суттєво звужують права працівників, хоча навпаки, мають на меті максимально захистити права та інтереси працівників. Вважаємо, що на війні потрібні складні та непопулярні рішення не лише на полі бою, а й в інших сферах, у тому числі і у виробничих відносинах. Тому, незважаючи на труднощі, які чекають на економіку країни, ми маємо сподіватися, що зможемо їх гідно подолати.

1.2. Характеристика стратегій управління персоналом підприємств

Майбутній успіх компанії залежить насамперед від оптимального використання її людського капіталу. У той же час місія, цінності та їх співвідношення зі стратегічними цілями визначають можливості для реалізації співробітниками свого інтелектуального потенціалу. Ефективні стратегії управління персоналом підприємств необхідні для того, щоб вітчизняні підприємства йшли інноваційними шляхами розвитку та виходили на нові ринки, необхідна реалізація чіткої, комплексної та скоординованої інноваційної стратегії. Особливої актуальності набули питання щодо їх вдосконалення у відповідності до ситуації, що склалася, з особливим акцентом на «посиленні інтелектуалізації праці, загальному використанні творчого потенціалу працівників та їх стратегічному розвитку» [31, с. 258].

Компанії, які активно просувають і інвестують у вдосконалення знань і навичок своїх співробітників, покращать потенціал своїх людських ресурсів для кращої адаптації до змін у мінливому середовищі та сприятимуть реалізації інноваційної політики компанії.

Ми визначаємо стратегію HR як складний набір елементів (наймання персоналу, управління кар'єрою, професійний розвиток, управління мотивацією тощо), які є довгостроковими за своєю природою, гнучкими, узгодженими та інтегрованими в загальну стратегію компанії.

Детермінантами стратегії HR є характеристики зовнішнього середовища компанії, рівень конкурентоспроможності компанії на ринку, стадія її життєвого циклу, розмір і спеціалізація компанії тощо.

Розрізняють наступні підходи до стратегії HR:

- Споживацький. Цей підхід характеризується тим, що між компанією та її співробітниками є спільні інтереси, але немає спільних цілей чи цінностей. Хоча немає планів спільного розвитку між компанією та працівниками, працівники використовують можливості компанії для задоволення своїх потреб.

- Партнерський. Цей підхід характеризується взаємовигідним партнерством, узгодженими цілями та цінностями між компанією та її співробітниками. Для організації розвитку людських ресурсів здійснюються системні заходи щодо організації, насамперед, кваліфікації та творчого (інноваційного) потенціалу. Це дозволяє співробітникам збільшити свій внесок у розвиток компанії.

- Ідентифікаційний. Такий підхід вимагає спільних цінностей для компанії та її співробітників. Розвиток компанії стає рушійною силою для реалізації потенціалу її людських ресурсів, і навпаки, компанія досягає подальшого розвитку шляхом збільшення інтелектуального потенціалу та соціального капіталу своїх людських ресурсів.

Орієнтованому на споживача підходу не вистачає довгострокового бачення розвитку співробітників і, отже, розвитку компанії. Для працівників надзвичайно важливо отримувати гідну заробітну плату, але не є пріоритетом потреба у розвитку своїх навичок. Це, в свою чергу, негативно впливає на потенціал розвитку компанії.

У рамках стратегії управління партнерськими відносинами відділ кадрів компанії проводить аналітичний моніторинг кадрового потенціалу, розробляє ефективні програми мотивації персоналу, впроваджує заходи щодо «підтримки хорошої психологічної обстановки та підвищення ефективності роботи, оцінює персонал та реалізує програми кар'єрного розвитку» [22, с. 145]. Несприятливими характеристиками такого підходу вчені пояснюють відносну нестабільність кадрової політики.

Стратегії ідентифікації в управлінні персоналом характерні для конкурентних компаній, які орієнтовані на інноваційну діяльність. Ця стратегія забезпечує контрольованість і стабільність показників продажів. Завдяки ефективній політиці оплати праці та розвитку персоналу співробітники мотивовані на досягнення високих результатів в інноваційній діяльності компанії.

Ми також розглядаємо типологію стратегій управління персоналом, розроблену Л. Даєром і Дж. Холдером на основі стратегій управління бізнесом.

Стратегії мотивації співробітників. Ця стратегія схожа на стратегію компанії «лідерство у витратах». Основним напрямком роботи відділу кадрів є оптимізація штату підприємства, мінімізація витрат на підбір, підбір і навчання персоналу, а також контроль за здійсненням оперативної організації та її виконанням.

Інвестиційна стратегія розвитку персоналу. Ця стратегія схожа на стратегію «диференціації». Основними напрямками роботи відділу кадрів є навчання та підвищення кваліфікації співробітників, підвищення лояльності та ініціативності співробітників, управління оплатою праці співробітників для стимулювання інноваційної діяльності співробітників.

Стратегія найму співробітників. Ця стратегія нагадує комбінацію бізнес-стратегій компанії. Ця стратегія характеризується використанням децентралізованої структури управління, орієнтацією на кінцевий результат діяльності HR та високим ступенем самоконтролю з боку HR.

Зрозуміло, що для будь-якої стратегії в компанії потрібні талановиті люди. Однак різні стратегії вимагають залучення до реалізації загальної стратегії компанії різних типів працівників з різною робочою поведінкою та ставленням.

Залежно від стратегії управління людськими ресурсами від співробітників вимагається відповідна поведінка, зокрема в таких напрямках:

1) Стратегії розвитку співробітників: пильна увага до якості роботи, зосередженість на швидко мінливих короткострокових цілях і результатах, схильність до ризику і швидкого отримання нових знань, швидка адаптація до ситуації, використання нових технологій у діяльності, самостійність у роботі.

2) Стратегія інвестицій і залучення: зосередженість на довгострокових цілях, толерантність до багатозадачності, інновації в роботі, толерантність до високих ризиків і збалансований підхід до процесів і результатів.

Основною метою застосування стратегій управління персоналом є створення та розширення конкурентних переваг підприємства шляхом створення необхідних умов для ефективної роботи висококваліфікованих та мотивованих працівників.

Вибір оптимального варіанту стратегії розвитку становить суть організаційно-економічних механізмів стратегічного управління персоналом у вигляді конкретних фінансових, матеріальних і методичних прийомів відбору, стимулювання та розвитку компетенцій працівників. Кадрова політика підприємства повинна бути спрямована на «залучення висококваліфікованого персоналу з творчими та підприємницькими здібностями» [45, с. 36]. На нашу думку, для залучення та утримання кваліфікованого персоналу керівництво компанії має створити та підтримувати такі умови: адекватну систему винагороди, мотивацію та сприятливий морально-психологічний клімат, постійне навчання працівників, можливості для громадського та наукового зростання.

Превентивну кадрову політику реалізують не тільки для того, щоб контролювати негативні аспекти роботи HR, але й щоб зрозуміти причини та обставини розвитку кризи та вжити заходів для локалізації кризи. Я вважаю, що це доречно зробити через коротко- та середньострокове прогнозування потреби в персоналі та створення програм розвитку бізнесу зі сформульованими завданнями розвитку персоналу.

Системи управління персоналом вимагають не тільки кадрової діагностики, а й середньострокового прогнозу кадрової ситуації. Крім того, система управління людськими ресурсами повинна охоплювати всі сфери кадрової діяльності компанії та базуватися на взаємопов'язаних політиках і стратегіях співпраці персоналу (рис. 1.2).

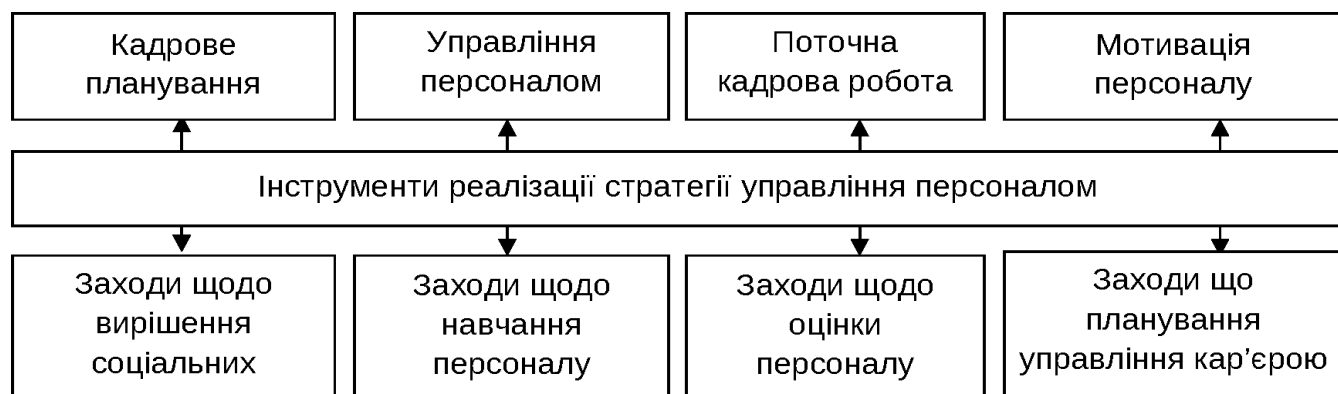


Рис. 1.2. Інструменти реалізації стратегії управління персоналом

Розробка стратегії управління персоналом компанії повинна відбуватися поступово, включаючи визначення цілей, стандартів і показників ефективності, «фінансових, матеріальних і соціальних обмежень, організаційної структури системи управління персоналом і її зв'язку із зовнішнім середовищем» [15, с. 84] (рис. 1.3).

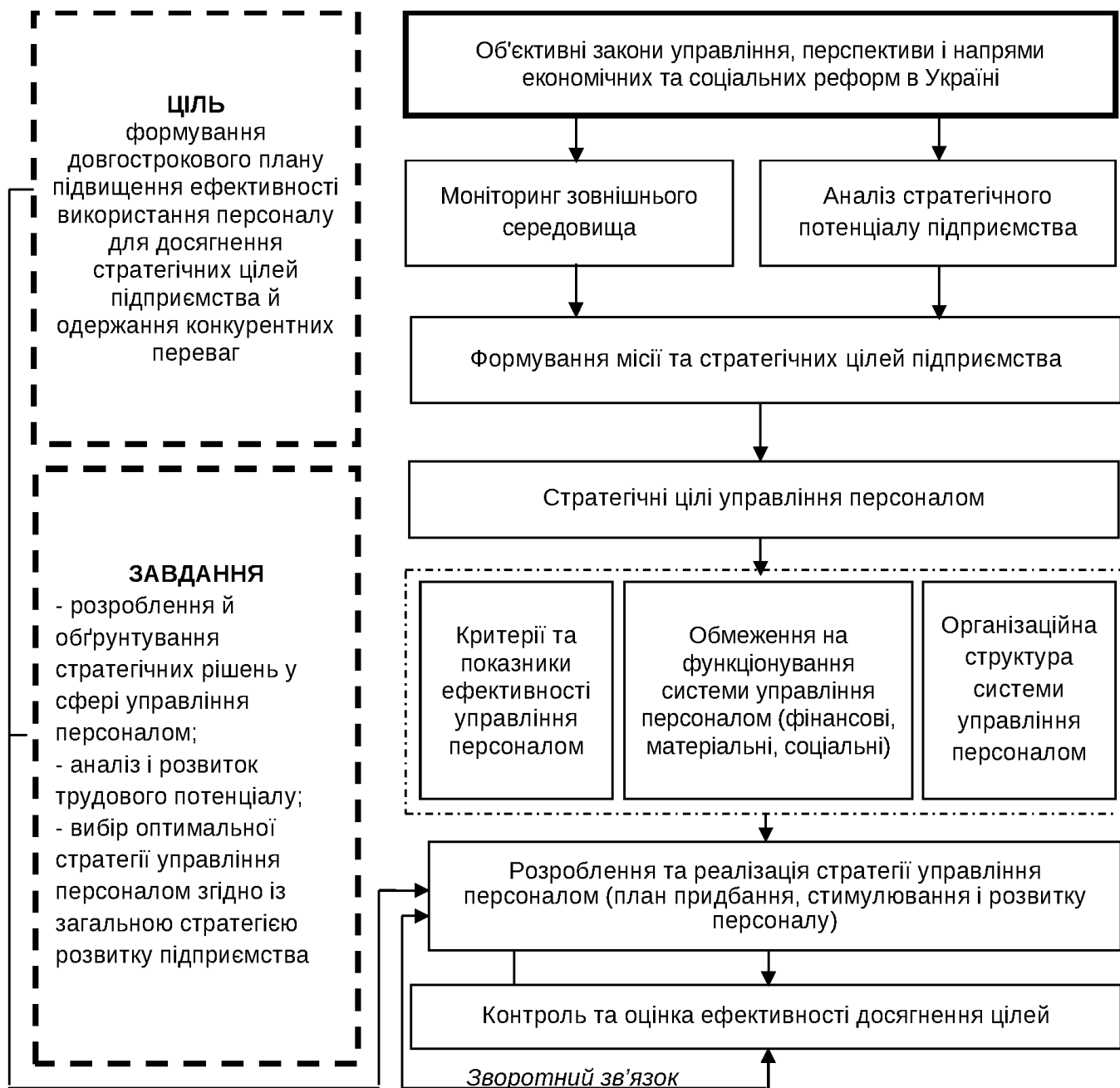


Рис. 1.3. Етапи розробки стратегії менеджменту персоналу підприємства

Дослідження, проведене за темою кваліфікаційної роботи, показали що першочерговим кроком при впровадженні заходів, які забезпечують зростання результативності стратегічного управління є розуміння категорії «управління персоналом»: сутності, цілей, завдань, принципів і засад управління персоналом. Доцільно відмітити, що мається на увазі розвиток всебічного підходу до управління персоналом в конкретних умовах реалізації виробничо-управлінських бізнес-процесів.

Однак, з одного боку, існують фінансові обмеження, викликані обмеженістю ресурсів для утримання персоналу, які багато в чому впливають на прийняття таких рішень як для всіх працівників так і для окремих працівників (підвищення заробітної плати, скорочення кількості працівників при збереженні рівня заробітної плати, придбання офісного обладнання тощо.) Соціальні обмеження, з іншого боку, є результатом загальних тенденцій у розвитку національного та регіонального ринків праці, національної соціальної політики та вимог профспілок до роботодавців.

1.3. Роль стратегічного управління персоналом підприємств в підвищенні ефективності роботи підприємства

Виникнення проблем, зумовлених пандемічними викликами та складною економічною ситуацією, що викликано війною, яка триває в Україні, вимагає більшої уваги до трудових ресурсів та системи їх управління. За сучасних ринкових умов, компанії повинні адаптуватися до динамічних змін у навколишньому середовищі. Стійкий розвиток компанії забезпечується трудовим колективом та менеджментом, що створює відповідні умови мотивації для працівників. Тому заходи з управління трудовими ресурсами є «організаційними, технічними, економічними та соціальними аспектами діяльності сучасного підприємства» [3, с. 105].

Вплив управління на всю сферу діяльності здійснюється безпосередньо через керування виробничим процесом, а це означає, що виробнича діяльність усіх членів

команди стає пріоритетною. У той же час, більш повні результати управління можна досягти лише в тому випадку, якщо вони поширяться не лише на трудові ресурси, але й на виробничі засоби, оскільки підприємства поєднують ці дві частини у своїй діяльності.

Для досягнення економічної ефективності всі дії керівництва повинні бути узгоджені. У разі ігнорування цього принципу в системі управління виникають помилки, які в кінцевому рахунку впливають на результати компанії. У процесі оперативного управління компанією важливо визначити та сформулювати проблемні ситуації, вимагати їх термінового рішення та прогнозувати непередбачені ситуації з метою визначення пріоритету їх виникнення та пошуку шляхів вирішення.

У той же час важливо зрозуміти суть соціально-економічних процесів, які впливають на персонал при здійсненні господарської діяльності та формують рівень їх ефективності. На перший погляд, незначні заходи керівників підприємства часто можуть призвести до значного довгострокового позитивного результату.

Керівнику підприємства слід знайти такі форми, методи та інструменти, які можуть сприяти максимальному результату за певних умов та обставин. У сучасній теорії управління однією з найважливіших є проблема вибору рішення. Рішення передбачає необхідність «повної оцінки певних обставин та незалежну точку зору при прийнятті одного з багатьох можливих варіантів» [12]. У цьому випадку важливо провести гармонійне поєднання, послідовність управління діяльністю та рішення, що активують роботу в компанії, формують потреби її розвитку, враховуючи майбутні переваги.

Організація загального управління робочим колективом повинна передувати чіткому формулюванню завдань. Для того, щоб забезпечити ефективний результат для досягнення мети та цілей робочої сили, менеджери повинні визначити основні заходи з управління, які в результаті формують її систему. По-перше, необхідно забезпечити, щоб система управління відповідала умовам ринку, вимогам наукового та технологічного прогресу, новим тенденціям організації роботи та виробництва, а

також розвитку самоконтролю. Важливість цих процесів поглиблюється в умовах виникнення криз, проблем дестабілізації відносин між підприємствами та відносин на рівні компанії.

Економічна ефективність певною мірою залежить від внеску кожного працівника у виробничий процес. Результати економічної активності та ефективності виробництва особливо пов'язані з мотивацією та заохоченням персоналу. Основна мета керівництва компанії – це професійне навчання працівника з сучасним мисленням, з «прагненням до особистого розвитку з метою забезпечення економічної ефективності діяльності» [6, с. 85].

Керівництво персоналу сучасної компанії повинно базуватися на використанні нових методів управління, включаючи використання знань та навичок, які впливають на працівників для запобігання організаційних проблем.

Засоби для поліпшення управління виробництвом мають на меті оптимізувати управління бізнесом шляхом вдосконалення організаційної структури та збільшення виробництва. Результатом цих заходів буде покращення основних показників економічної ефективності, раціоналізації системи управління та підвищення професійної ефективності.

Економічна ефективність управління компанією не тільки підвищує ефективність управління, але й покращує потенціал персоналу, який проявляється у оптимізації процесу виробництва та скороченні робочого часу. Тому формування відповідної системи управління на підприємстві зміцнює корпоративну культуру у вигляді покращення дисципліни, зростання лояльності персоналу до рішень, прийнятих керівництвом, та вдосконалення загального психологічного клімату, що позитивно впливає на економічний та фінансовий стан підприємства.

Стратегічне управління – це комплекс процесів, явищ і характеристик, які відображають пріоритетність і динаміку розвитку цілей, своєчасність рішень і дій, прогнозування майбутнього, аналіз результатів дій і управлінських інновацій. Ми

вважаємо, що стратегічне управління – це не лише розробка програм розвитку, а й прийняття та реалізація стратегічних рішень.

Важливою частиною стратегічного управління є реалізація стратегії. Поставлені цілі часто залишаються на папері і стають суто проектами. Однак обрана стратегія буде успішною лише в тому випадку, якщо її «правильно й ефективно реалізовувати і на її основі досягати бажаних результатів» [21, с. 331].

Реалізація стратегії залежить, з одного боку, від того, як у структурі управління розподіляються поставлені завдання, як делегуються повноваження, чи існують системи оцінювання, контролю роботи та мотивації. З іншого боку, наявність достатньої кількості трудових ресурсів та їх кількісний і якісний склад.

Стратегічне управління має базуватися на правильному стратегічному управлінні людськими ресурсами.

Загалом кажучи, стратегічне управління людськими ресурсами - це підхід до прийняття рішень щодо організаційних намірів і планів, пов'язаних зі стратегією, політикою та практикою трудових відносин, наймом і відбором працівників, навчанням, розвитком і управлінням продуктивністю.

Стратегічне управління людськими ресурсами як частина нового підходу до управління бізнесом забезпечує значні переваги для організацій, що працюють у різних сферах діяльності сучасного суспільства. Ці переваги полягають у раціональному використанні обмежених ресурсів, особливо часу. Крім того, стратегічне управління створює довіру до людських ресурсів організації та її менеджерів, сприяє послідовній розробці та реалізації управлінських рішень, а також свідчить про сталий розвиток підприємства щодо ринкових умов. На рисунку показано загальне уявлення про менеджмент персоналу в системі стратегічного управління підприємством (рис. 1.4).

Стратегічне управління персоналом виробничого підприємства в загальній системі менеджменту включає наймання, оцінку, винагороду та розвиток персоналу,

який базується на ґрунтовному сприйнятті загальної мети функціонування компанії на основі цілісного уявлення про цілі розвитку компанії.

Важливим завданням стратегічного управління персоналом є визначення його реалізації. Сюди входить прийняття рішень з урахуванням поставлених цілей пошукового завдання, набір і відбір необхідного персоналу, формування і реалізація планів кар'єрного розвитку, підготовка і перепідготовка персоналу, входить оцінка кадрового потенціалу на певний момент часу. Останній є засобом зворотного зв'язку, який дозволяє співробітникам отримувати інформацію про те, чи виконують вони поставлені перед ними завдання, і при необхідності приймати відповідні управлінські рішення.

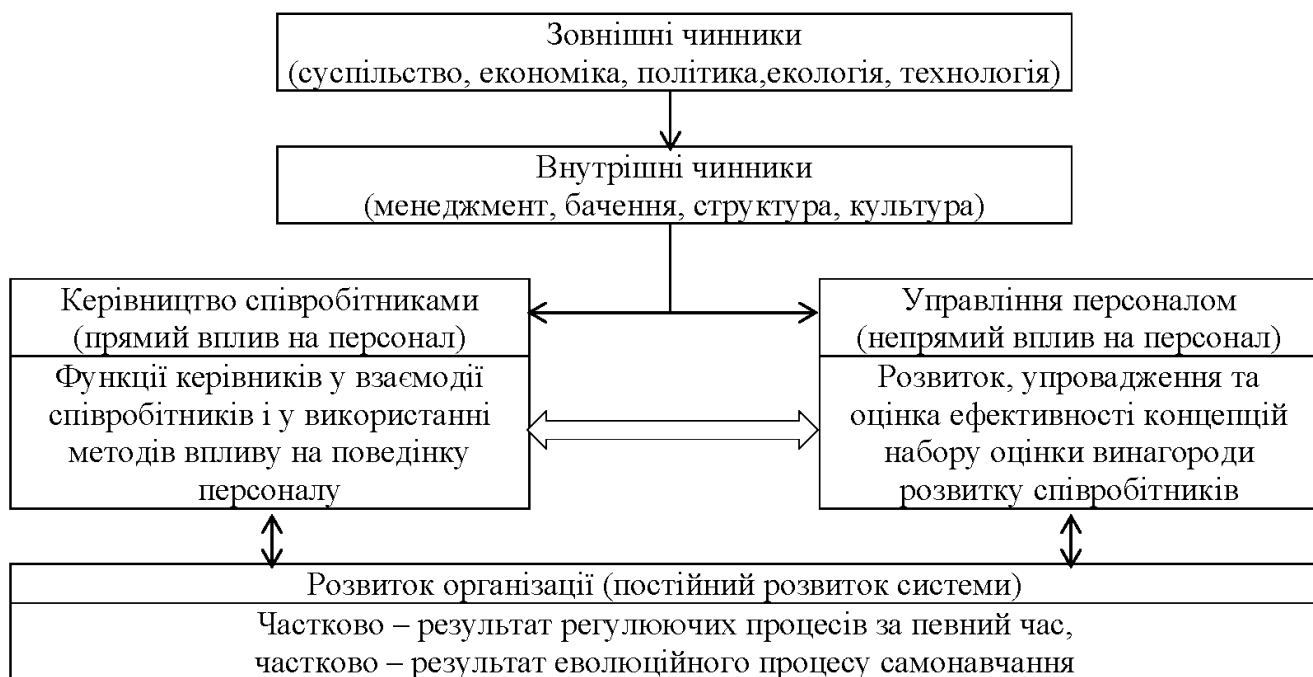


Рис. 1.4. Управління персоналом у системі стратегічного менеджменту

Ми вважаємо, що побудова відповідної системи мотивації є важливим моментом у досягненні поставлених цілей і ефективного виконання поставлених завдань.

Тільки мотивовані співробітники можуть не тільки ефективно працювати, але й розвивати необхідні знання та навички та професійно просуватися відповідно до розвитку компанії на шляху до поставлених цілей.

Крім мотивації на конкретний момент або при виконанні конкретного завдання, для нас важливим моментом є те, що ми називаємо «позитивною мотивацією». Співробітники повинні розуміти, що інтереси розвитку компанії збігаються з їхніми власними інтересами і що матеріальна і духовна мотивація може зрости після досягнення поставлених стратегічних цілей.

У зв'язку з цим необхідно створити ефективну систему оцінки наявного інтелектуального та професійного рівня працівників, виявити необхідні знання та навички та розробити послідовну та комплексну структуру розвитку персоналу. Крім того, ця система повинна динамічно реагувати на зміни стратегічних цілей, ринкових умов і засобів їх досягнення.

Однак у практиці українських компаній виникли деякі проблеми. З одного боку, менеджери часто не розуміють переваг інвестування в інтелектуальні ресурси та їх розвиток. З іншого боку, багато компаній інвестують у розвиток людських ресурсів, але їх ефективність не оцінюється.

Тому навчальні програми для реалізації розробленої бізнес-стратегії мають велике значення. Розвиток професійних якостей повинен бути пов'язаний з показниками ефективності та вдосконаленнями як для компанії в цілому, так і для кожного працівника.

У зв'язку з цим, на нашу думку, методика оцінки ефективності навчання та розвитку персоналу повинна включати такі етапи:

Крок 1. Визначити знання та навички, необхідні для співробітників, виходячи зі сформованої корпоративної стратегії розвитку та стратегії розвитку персоналу.

Крок 2. Відбір учасників тренінгу.

Крок 3. Оцінити інтелектуальний та професійний рівень.

Крок 4. Створити власні програми навчання.

Крок 5. Проведення навчання персоналу компанії.

Крок 6. Оцінка результатів навчання.

Спочатку керівник, у співпраці з відповідними працівниками структурного відділу управління персоналом, складає перелік знань і навичок співробітників, необхідних для досягнення поставлених стратегічних цілей.

На другому етапі визначаються співробітники, чий знання та навички необхідно розвивати, щоб ефективно виконувати свої завдання. Крім того, відбір співробітників повинен базуватися на критеріях їх ключової ролі в досягненні поставлених стратегічних цілей.

На третьому етапі шляхом співбесіди та відповідних тестів оцінюється інтелектуальний та професійний рівень кожного учасника тренінгу та на основі цього створюється індивідуальна карта або програма навчання.

Останнім кроком є оцінка ефективності навчання. На нашу думку, це необхідно проводити протягом 3-4 місяців після отримання диплома за спільною участю наставників (тренерів), начальницького складу та представників кадрової адміністрації для визначення покращення показників.

Система стратегічного управління підприємством має бути інформаційно та функціонально пов'язана зі стратегією управління персоналом. У цьому контексті стратегічне управління персоналом у системі стратегічного управління включає вибір цілей, визначення завдань, планування персоналу в кількісному та якісному складі, визначення способу реалізації обраної стратегії, оцінку та необхідні коригування.

Отже, можна зробити висновок, що успіх стратегічного управління багато в чому залежить і повинен базуватися на ефективній системі стратегії управління людськими ресурсами.

Висновки до розділу 1

1. Досліджено, що повномасштабне вторгнення спричинило те, що українські компанії зіткнулися не тільки зі складною бізнес-ситуацією, але й з багатьма новими проблемами управління персоналом. Вирішити ці питання допоможе створення нового механізму управління персоналом, який враховує умови діяльності компанії в умовах воєнного стану. Запровадження механізмів управління кадрами та заходів в умовах воєнного стану допоможе вітчизняним підприємствам запобігти перериванню діяльності через нестачу кадрів, уникнути вимушених звільнень, збереженню кадрового складу. Сутність управління виробничим персоналом полягає в планомірному та систематичному впливі на процес підготовки та використання кадрового потенціалу через поєднання та одночасне застосування організаційно-економічних і соціальних заходів. Розподіл роботи на рівні організації створює умови для якісної роботи співробітників і допомагає забезпечити ефективне функціонування організації.

2. Визначено, що стратегію управління персоналом можна визначити як складний набір елементів (наймання персоналу, управління кар'єрним зростанням, розвиток професійних навичок, управління мотивацією тощо), які є довгостроковими за своєю природою, гнучкими, узгодженими та інтегрованими в загальну стратегію компанії. Дослідження стратегій управління персоналом показали, що першочерговим кроком у впровадженні заходів, які забезпечують зростання результативності стратегічного управління є розуміння поняття категорії «управління персоналом»: сутності, цілей, завдань, принципів і засад здійснення даного процесу.

3. Стратегічний підхід до управління персоналом виробничого підприємства обумовлює прийняття рішень щодо організаційних намірів і планів, пов'язаних зі стратегією, політикою та практикою трудових відносин, наймом і відбором працівників, навчанням, розвитком і управлінням продуктивністю. Стратегічний підхід до управління персоналом як частина нового підходу до управління бізнесом забезпечує значні переваги для організацій, що працюють у різних сферах діяльності

сучасного суспільства. Ці переваги полягають у раціональному використанні обмежених ресурсів, особливо часу.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «ОСКАР»»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Виробниче об'єднання «ОСКАР»»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Виробниче об'єднання «ОСКАР»» (ТОВ «ВО «ОСКАР»») створено шляхом об'єднання виробничого обладнання заводу «Нікопольський південно-трубний завод» та потужностей ДП «Науково-дослідний та конструкторсько-технологічний інститут трубної промисловості ім. Я.Е. Осади». В додатку А наведена організаційна структура підприємства.

Основним напрямком спеціалізації підприємства є виробництво трубопровідної продукції для атомної, аерокосмічної, автомобільної, суднобудівної та оборонної промисловості. ТОВ «ВО «ОСКАР»» являється одним з основних виробників високотехнологічної безшовної трубної продукції (круглого або прямокутного перетину) (рис. 2.1).

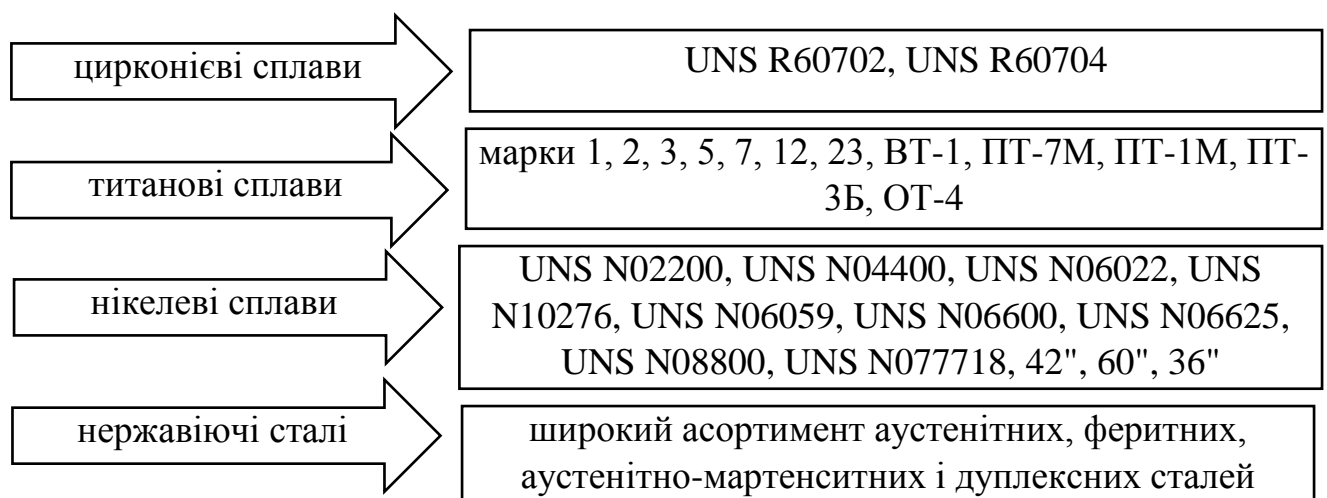


Рис. 2.1. Асортимент виробництва продукції ТОВ «ВО «ОСКАР»» за марками сплавів

В табл. 2.1 наведена структура виробництва товарної продукції підприємства.

Таблиця 2.1

Склад і структура товарної продукції ТОВ «ВО «ОСКАР»»

Види товарної продукції	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Зміна структури 2022/2020, в.п.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Труби нержавіючі	386 852	94,54	458 543	95,24	659 205	97,41	2,87
Титанові труби	12 194	2,98	14 829	3,08	6 564	0,97	-2,01
Труби з нікелю	4 419	1,08	4 189	0,87	68	0,01	-1,07
Реалізація іншої продукції та надання послуг	5 729	1,40	3 900	0,81	10 895	1,61	0,21
Всього	409 194	100,00	481 460	100,00	676 732	100,00	X

Матеріали табл. 2.1 демонструють, що основним видом продукції на підприємстві є виробництво нержавіючих труб. Частка грошових надходжень від реалізації даної групи товарів становила в 2022 році 97,41 відсотки, що на 2,87 відсоткові пункти вище рівня 2020 року. Інші види товарної продукції займають, відповідно, незначну питому вагу в структурі виробництва. Доцільно відмітити, що в зростання частки нержавіючих труб в 2022 році зумовлено порушенням міжнародної логістика, яка спричинена війною в Україні. Загалом, вартість товарної продукції в 2022 році зросла на 65,38 %, або на 267538 тис. грн., проти рівня 2020 року при одночасному зменшенні обсягу збуту в натуральному вимірі. Значний приріст валового доходу зумовлено зростанням курсу долара США та інфляцією в країні.

Основною технологією, за якою працює ТОВ «ВО «ОСКАР»» є гаряче пресування та холодне формування (прокатка або холодне волочіння).

Серед постачальників компанії – такі світові виробники, як ZIROM, ITALFOND, VDM, VILLARES, COGNE, BÖHLER, Deutsche Nickel, DSS, NVC TITAN і ZTMK.

ТОВ «ВО «ОСКАР»» забезпечене обладнанням для виробництва труб методами гарячого пресування та холодної прокатки або волочіння. Це виробництво здатне виробляти труби як загального, так і спеціального призначення (прецизійні, капілярні, калібрувальні, тонкостінні, багатошарові або оребрені). ТОВ «ВО «ОСКАР»» оснащені обладнанням для термічної обробки труб (фотовідпал, вакуумна термообробка) для досягнення бажаних фізико-механічних властивостей і стійкості до корозії. Якість зовнішніх і внутрішніх поверхонь забезпечується комплексним підходом до етапів прокатки і термообробки з урахуванням потреб клієнтів. Протягом усього процесу виробництва продукція проходить необхідний неруйнівний контроль (дотримання геометричних параметрів, ультразвуковий контроль, гідравлічні та пневматичні випробування відповідно до вимог замовника) сертифікованими фахівцями для забезпечення високої якості кінцевої продукції.

Підприємство має випробувальні лабораторії, лабораторії неруйнівного контролю, вимірювальні лабораторії та проводить суміжні види контролю, які здійснюються Державним підприємством «Науково-дослідний та конструкторсько-технологічний інститут трубної промисловості ім. Я.Е.Осади» (ДП «НДТІ»).

Випробувальна лабораторія ТОВ «ВО «ОСКАР»» акредитована та оснащена потужностями для комплексних металографічних, хімічних та фізико-механічних досліджень.

Якість продукції ТОВ «ВО «ОСКАР»» щорічно підтверджується отриманням сертифікатів Nadcap, NORSOK M-650, ISO 9001, EN 9100 та Lloyd's Register.

ТОВ «ВО «ОСКАР»» систематично проводить науково-дослідну діяльність, яка спрямована на освоєння виробництва труб із нових або спеціальних марок сталі та сплавів. Постійно проводяться спільні дослідження та випробування з провідними науково-дослідними інститутами в цій галузі, державним підприємством «НДТІ», Національною металургійною академією та галузевими науково-дослідними інститутами.

ТОВ «ВО «ОСКАР»» постійно підтримує та вдосконалює свою систему управління якістю, яка відповідає вимогам ISO 9001 та EN 9100 TÜV Thüringen e.V., а також сертифікована міжнародним органом сертифікації BUREAU VERITAS Certification.

Такі виробничі процеси компанії як неруйнівний контроль, термообробка та хімічна обробка сертифіковані US PRI (Performance Review Institute) за програмою Nadcap, а виробництво продукції сертифіковано ВО «Безпека» та ДП НАЕК «Енерго Атом». Продукція ТОВ «ВО «ОСКАР»» сертифікована на відповідність вимогам національних (ГОСТ, ТУ) та іноземних (ASTM, ASME) стандартів.

Стратегія ТОВ «ВО «ОСКАР»» спрямована на розширення та зміцнення позицій підприємства на внутрішньому ринку України та на міжнародному ринку. В табл. 2.2 наведена структура збуту продукції підприємства за основними ринками.

Таблиця 2.2

Динаміка і структура збуту продукції ТОВ «ВО «ОСКАР»» за каналами реалізації

Канали реалізації продукції	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Зміна структури 2022/2020, в.п.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Дохід від реалізації товарів на внутрішньому ринку	102 339	25,01	54 116	11,24	496 383	73,35	48,34
Дохід від реалізації товарів на експорт	292 246	71,42	395 231	82,09	81 546	12,05	-59,37
Реалізація іншої продукції та надання послуг	14 608	3,57	32 113	6,67	98 803	14,60	11,03
Всього	409 194	100,00	481 460	100,00	676 732	100,00	X

Як свідчать матеріали табл. 2.1 до 2022 року основна частина продукції реалізовувалася на зовнішніх ринках. Але початок повномасштабного вторгнення порушив логістичні мережі, і підприємство змушене було значно скоротити обсяг реалізації товарів на експорт. В 2022 році порівняно з 2020 роком питома вага

продукції, яка реалізовувалася на експорт зменшилася на 59,37 відсоткові пункти. А у вартісному виразі зниження обсягів реалізації на експорт склало 210700 тис. грн. або 72,1 % проти рівня 2020 року. Натомість обсяг реалізації продукції на внутрішньому ринку зріс на 394044 тис. грн., або в чотири рази проти рівня 2020 року.

Стратегічною метою ТОВ «ВО «ОСКАР»» є диверсифікація географічного охоплення та портфеля продуктів з метою захоплення більшої частки регіональних і зовнішніх ринків з досягненням необхідного рівня компенсації ринкових ризиків. Ці цілі можуть бути досягнуті шляхом збільшення продажів, покращення якості продукції, більш тісної співпраці із замовниками для задоволення їхніх потреб і продажу продукції з вищою націнкою. Ключовими фінансовими інструментами виступають дебіторська та кредиторська заборгованість, позики під відсотки, грошові кошти та подібні високоліквідні активи. Цільовим призначенням цих фінансових інструментів є фінансування основної виробничої діяльності. Ризики, пов'язані з вищезазначеними фінансовими продуктами, включають ризики валютного курсу, ризики ліквідності, кредитні ризики та ризики, пов'язані з коливаннями процентних ставок за кредитами.

ТОВ «ВО «ОСКАР»» в розрахунках переважно використовує українські гривні, євро та долари США. Продаж продукції власного виробництва відбувається на внутрішньому ринку України та на ринку Європи. Закупівлі матеріалів відбуваються як в Україні, так і за кордоном. Відповідно до цього, підприємство наражається на валютний ризик, пов'язаний із коливаннями обмінних курсів певних валют, частково компенсованих основними продажами в доларах США та євро.

Здійснення процесу виробництва підприємства основним чином забезпечується забезпеченням та використанням основних і оборотних засобів і повинна характеризуватися відповідним складом і структурою для здійснення виробничих процесів. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємств і отримання необхідних прибутків необхідно систематично здійснювати аналіз ефективності використання основних засобів і вивчати фактори, що формують їх зміну.

Забезпечення необхідного рівня ефективності використання основних засобів підприємств є найбільшим завданням в умовах сьогодення. Рішення цієї проблеми залежить від фінансового становища підприємства та конкурентоспроможності товару на ринку.

Аналіз основних засобів починається з визначення того, як компанія буде забезпечувати свої основні засоби. Для цього необхідно знати, чи достатньо на підприємстві основних та оборотних засобів, яка їх динаміка, склад, структура, технічний стан, рівень і ефективність використання. В табл. 2.3 наведено показники, які характеризують рівень забезпеченості та ефективності використання основних і оборотних засобів в ТОВ «ВО «ОСКАР»».

Таблиця 2.3

**Показники рівня використання основних і оборотних засобів в
ТОВ «ВО «ОСКАР»»**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022р. від 2020 р.	Відхилення у %, 2022 р. від 2020 р.
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	69 081	120 199	139 852	70 771	102,45
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	467 709	699 858	772 659	304 950	65,20
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн./особу	94,6	187,8	268,9	174,3	184,20
Припадає оборотних засобів на 1 грн. основних засобів, грн/грн.	6,77	5,82	5,52	-1,25	-18,40
Фондовіддача на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	5,88	4,18	3,74	-2,13	-36,29
Оборотність оборотних засобів, пунктів	0,87	0,69	0,88	0,01	0,11
Тривалість одного обороту оборотних засобів, днів	417,2	530,6	416,7	-0,5	-0,11
Норма прибутку, %	1,65	1,10	1,76	0,11 в.п.	x
Рентабельність основних засобів, %	12,81	7,53	11,46	-1,36 в.п.	x

При дослідженні основних та оборотних засобів перш за все необхідно визначити їх середньорічну вартість і динаміку її зміни протягом кількох років. При

цьому швидкість його розвитку необхідно порівнювати з динамікою зростання вартості продукту або виробництва з натуральної точки зору. Очікується, що останній показник матиме вищі темпи зростання, ніж засоби виробництва. Однак економічні труднощі нашої країни можуть зумовити і протилежну тенденцію.

Середньорічна вартість основних і оборотних виробничих засобів має стійку тенденцію до зростання. Приріст вартості основних засобів склав 70,77 млн. грн. Такий приріст зумовлено проведеною переоцінкою вартості основних засобів. Вартість оборотних засобів зросла на 65,20 % або на 304,95 млн. грн., що зумовлено значним подорожчанням сировини для виробництва продукції. Значне зростання вартості основних засобів, при одночасному зменшенні чисельності працівників призвело до зростання рівня фондоозброєності 2,8 рази. Загалом, не зважаючи на зростання вартості активів підприємства, ефективність їх використання в ТОВ «ВО «ОСКАР»» залишається на високому рівні про що свідчить зростання норми прибутку.

Іншим виробничим ресурсом, від якого залежить ефективність виробництва, є трудові ресурси. Ефективне використання наявного персоналу забезпечить безперервний ефективний виробничий процес на будь-якому підприємстві. В табл. 2.4 наведено показники використання трудових ресурсів в ТОВ «ВО «ОСКАР»».

Таблиця 2.4

Показники рівня використання трудових ресурсів в ТОВ «ВО «ОСКАР»»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022р. від 2020 р.	Відхилення у %, 2022 р. від 2020 р.
Чисельність працівників, осіб	730	640	520	-210	-28,77
Відпрацьовано одним працівником: люд.-днів	252	252	208	-44	-17,60
люд.-годин	1805,5	1807,8	1525,0	-280,5	-15,53
Тривалість робочого дня, год.	7,16	7,19	7,34	0,18	2,51
Отримано валової продукції в розрахунку на: одного середньорічного працівника, тис. грн.	556,0	785,2	1006,8	450,7	81,06

відпрацьований люд.-день, грн.	2206,0	3121,3	4847,3	2641,4	119,74
відпрацьовану люд.-год., грн.	308,0	434,3	660,2	352,2	114,37

Чисельність працівників в ТОВ «ВО «ОСКАР»» за період 2020-2022 рр. зменшилася на 28,77 %, що складає 210 осіб. Значне зменшення чисельності персоналу спричинено скороченням обсягів виробництва у натуральному вимірі. Структурний підрозділ, який розташований у м. Нікополь з початку повномасштабного вторгнення російської федерації не працює, що зумовило скорочення чисельності працюючих. Відповідно і тривалість відпрацьованого часу зменшилася на 15,53 %. За рахунок зменшення чисельності працівників при одночасному збільшенні вартості виробленої продукції на підприємстві спостерігається значне зростання продуктивності праці. Збільшення річного виробітку становило 81,06 % у 2022 році проти рівня 2020 року. Виробіток в розрахунку на відпрацьований час збільшився за період 2020-2022 рр більше ніж вдвічі. На рис. 2.2 наведено динаміку річного виробітку в ТОВ «ВО «ОСКАР»».

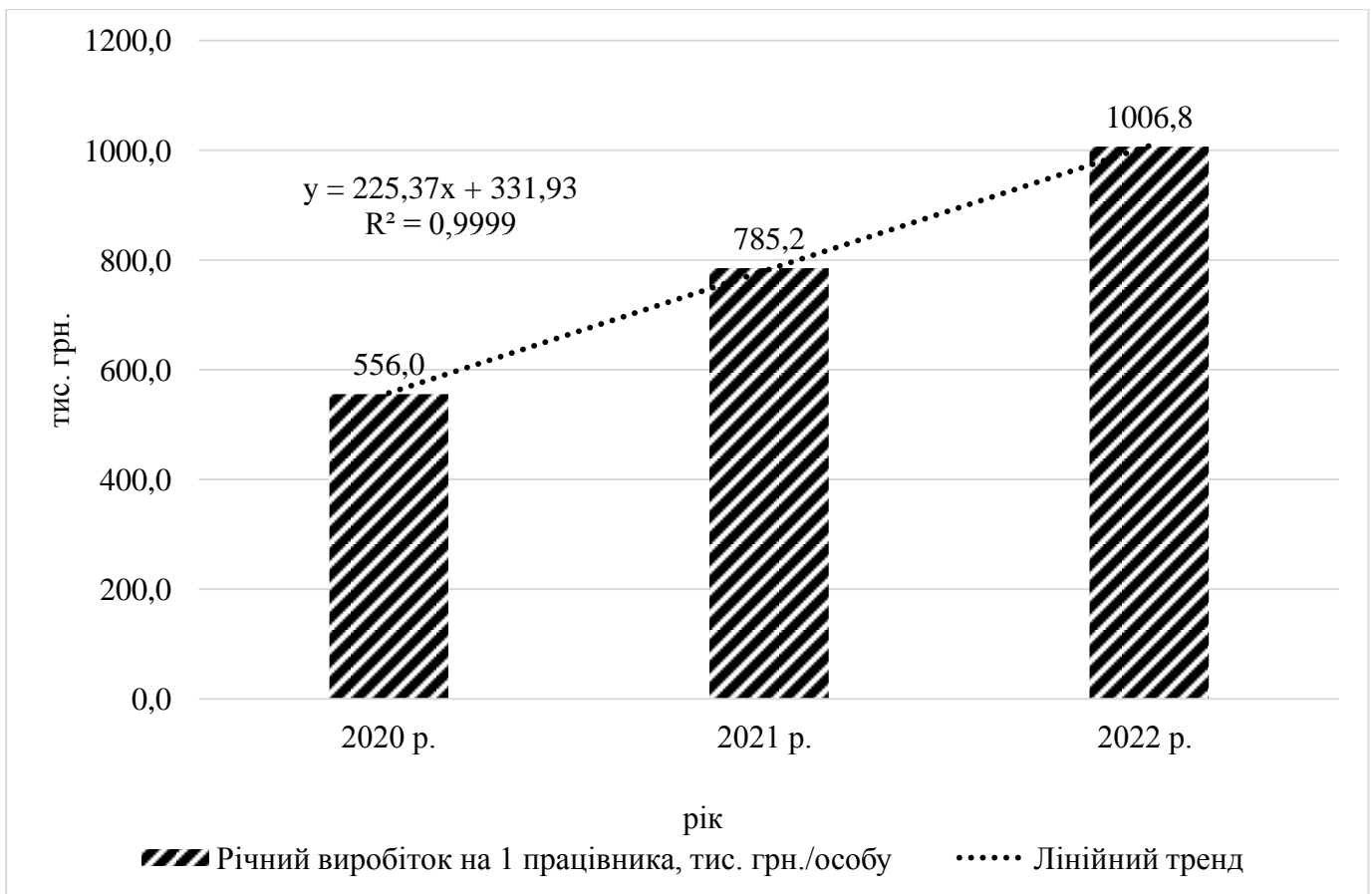


Рис. 2.2 Аналітичне вирівнювання річної продуктивності праці в ТОВ «ВО «ОСКАР»»

Наведений рисунок доводить попередні висновки щодо тенденції продуктивності праці в ТОВ «ВО «ОСКАР»». Згідно параметрів отриманого тренду, щорічний приріст річного виробітку становить 225,37 тис. грн./особу. Достовірність прогнозу доводить високий рівень коефіцієнту апроксимації (0,999). Але на жаль значне зростання рівня продуктивності спричинено зменшенням чисельності працівників при одночасному зростанні вартості продукції, яку підприємство отримало за рахунок інфляції.

В табл. 2.5 узагальнено показники діяльності ТОВ «ВО «ОСКАР»».

Таблиця 2.5

Динаміка основних показників господарської діяльності ТОВ «ВО «ОСКАР»»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022р. від 2020 р.	Відхилення у %, 2022 р. від 2020 р.

Вироблено валової продукції , тис. грн.	405 895	502 536	523 513	117618	28,98
Отримано валового доходу, тис. грн.	409 194	481 460	676 732	267538	65,38
Загальні витрати підприємства, тис. грн.	400 343	472 414	660 709	260366	65,04
Отримано чистого прибутку, тис. грн.	8 851	9 046	16 023	7172	81,03
Річна продуктивність праці, тис. грн.	556,0	785,2	1006,8	450,7	81,06
Отримано в розрахунку на 100 основних засобів, тис. грн.:					
валової продукції	587,6	418,1	374,3	-213,2	-36,29
валового доходу	592,3	400,6	483,9	-108,4	-18,31
прибутку	12,8	7,5	11,5	-1,4	-10,58
Рівень рентабельності продажів, %	102,21	101,91	102,43	0,21 в.п.	x
Рівень рентабельності діяльності, %	2,21	1,91	2,43	0,21 в.п.	x

Отже, за період 2020-2022 рр вартість валової продукції підприємства збільшилася на 28,98 %, при одночасному зменшенні обсягів виробництва у натуральному вимірі. Зростання рівня інфляції обумовив приріст валового доходу на 65,38 %, або на 267,5 млн. грн. та загального рівня витрат на 65,04 %. Незначне перевищення приросту доходу над зростанням витрат обумовив збільшення рівня рентабельності на 0,21 відсоткові пункти.

2.2. Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «ВО «ОСКАР»»

Метою ТОВ «ВО «ОСКАР»» є оптимізація використання внутрішніх ресурсів для досягнення максимальної ефективності. В компанії постійно вдосконалюються бізнес-процеси та відкриваються нові можливості, що сприяє розвитку трубопрокатної промисловості в нашій країні.

Встановивши основні аспекти стратегії управління персоналом (HRM) компанії та фундаментальні цілі компанії, можна зробити висновок, що стратегія HRM компанії узгоджується із загальною місією та цілями організації. Мета – підтримка стратегічних пріоритетів і досягнення ключових бізнес-результатів.

Наступним кроком в аналізі стратегії управління персоналом компанії є аналіз зовнішнього середовища.

Оцінка HRM-стратегії ТОВ «ВО «ОСКАР»» здійснюється за матеріалами SWOT-аналізу, який проводиться на базі інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища виробничого підприємства та здійснюється у два етапи:

Крок 1 – Визначення можливостей зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін компанії: аналіз макросередовища компанії; аналіз оточуючого середовища компанії та оцінка внутрішнього середовища компанії.

Крок 2 – Визначення ряду взаємозв'язків між можливостями та загрозами компанії, сильними та слабкими сторонами компанії, тобто проведення SWOT-аналізу та формування відповідної матриці.

Метою вивчення макросередовища ТОВ «ВО «ОСКАР»» є виявлення загроз і можливостей для компанії. Дослідження зовнішнього середовища компанії включає вивчення та оцінку економічних, політично-правових, демографічних, науково-технічних, природних і соціально-культурних факторів. У табл. 2.6 показано можливості та загрози, з якими ТОВ «ВО «ОСКАР»» може зіткнутися в майбутньому.

Оцінка впливу факторів на діяльність ТОВ «ВО «ОСКАР»» здійснюється експертами за такою рейтинговою шкалою:

- 3 бали - значний вплив.
- 2 бали - помірний рівень впливу.
- 1 бал – незначний вплив.
- 0 балів - немає впливу.

Таблиця 2.6

Оцінка факторів макросередовища ТОВ «ВО «ОСКАР»»

Групи чинників за факторами впливу	Фактори впливу	Дія впливу фактора (+/-)	Бальна оцінка впливу чинника
Політичні	1. Нестабільність політичної ситуації в Україні	-	3
	2. Вектор розвитку системи політичних партій в країні;	-	3
	3. Підтримка населенням напрямків державного розвитку.	-	1

Законодавчі	Нормативно-регулятивні акти, які регулюють розвиток бізнесу в Україні	-	2
Демографічні	1. Динаміка показників демографії (народжуваність та смертність)	+	1
	2. Формування статево-вікового складу економічно активного населення;	+	2
Інноваційні	1. Інновації в технологічному процесі;	+	3
	2. Інновації у галузі виробництва сплавів;	+	2
	3. Інновації у сфері менеджменту.	+	3
Природно-кліматичні	1. Вплив діяльності компанії на екологічний стан регіону	-	3
	2. Природно-кліматичні умови діяльності.	+	2
Соціально-культурні	1. Стан та рівень галузевої освіти в Україні;	+	2
	2. Соціальний розвиток інфраструктури.	+	2

Отже, сьогодні рівень політичної стабільності в Україні та рівень суспільної підтримки урядового плану розвитку є дуже низьким, що перешкоджає ефективному функціонуванню підприємства, тому політичні чинники мають негативний вплив на розвиток підприємства. Демографічні та соціально-культурні фактори мають сильний позитивний вплив на компанію. Однією з найважливіших груп факторів для компаній є науково-технологічні фактори, які проявляються як інновації в сферах виробництва металів, технологій та менеджменту, та спричиняють сильні позитивні зміни для компаній. Використовуючи ці фактори, компанії можуть працювати ефективно, залишатися конкурентоспроможними та отримувати максимальні прибутки.

Матеріали таблиці 2.7 демонструють перелік можливостей та ризиків макросередовища для ТОВ «ВО «ОСКАР»» та залежно від кожного фактору показані можливі рішення (реакції) компанії на вплив цих факторів.

Внутрішнє середовище підприємства – сукупність усіх внутрішніх підсистем компанії, яка визначає процеси життєдіяльності підприємства, безпосередньо впливає на ефективне функціонування підприємства та являє собою систему внутрішніх ситуаційних факторів виробництва.

Таблиця 2.7

Сукупність можливостей і ризиків у макросередовищі ТОВ «ВО «ОСКАР»»

Фактори макросередовища	Бальна оцінка	Можливі варіанти відповідних дій підприємства
1. Можливості		
1.1. Можливість розширення ринку збуту;	3	1.1. Впровадження нових сплавів для труб;
1.2. Поглиблення відносин на ринку;	2	1.2. Розширення клієнтської бази;
1.3. Вихід на нові сегменти ринку	3	1.3. Розширення асортименту;
1.4. Стабільність на галузевому ринку;	3	1.4. Зростання конкурентоздатності товару;
1.5. Можливість залучення у виробництво новітніх технологій, обладнання;	2	1.5. Впровадження інновацій на підприємстві;
1.6. Збільшення питомої ваги персоналу з вищою галузевою освітою;	2	1.6. Організація навчання персоналу у вишах за рахунок підприємства;
1.7. Нормативно-правове регулювання діяльності компанії		1.7. Діяльність підприємства в рамках закону як в сфері виробництва, так і обліку;
1.8. Позиція постачальників сировини	1	1.8. Пошук нових постачальників;
1.9. Конкурентний тиск на ринку	3	1.9. Підвищення рівня конкурентоздатності підприємства, виробництва і товару
2. Загрози		
2.1. Спад обсягів виробництва;	2	2.1. Впровадження нових видів сплавів;
2.2. Високий податковий тиск;	3	2.2. Оптимізація податкових платежів;
2.3. Погіршення валютного курсу;	2	2.3. Оптимізація структури виробництва і збуту
2.4. Поява нових конкурентів;	3	2.4. Введення нових видів товару; підвищення кваліфікації працівників
2.5. Зміна потреб і вподобань споживачів;	2	2.5. Проведення маркетингового дослідження споживчого сегменту;
2.6. Неприятлива політика уряду;	2	2.6. Забезпечення гнучкості підприємства;
2.7. Моральне старіння діючої технології		2.7. Впровадження інновацій;
2.8. Скорочення доходів споживачів.	3	2.8. Оптимізація цінової політики.

Внутрішнє середовище ТОВ «ВО «ОСКАР»» складається з кількох розділів, кожен з яких складається з ряду процесів і ключових організаційних елементів. Їхній стан разом визначає можливості, які має компанія.

Для аналізу внутрішнього середовища необхідний аналіз маркетингової діяльності компанії, аналіз руху персоналу всередині компанії, аналіз складу персоналу і перелік сильних і слабких сторін компанії.

Результати оцінки маркетингової діяльності ТОВ «ВО «ОСКАР»» представлено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз маркетингової діяльності підприємства

Елементи маркетингової діяльності	Бали		
	1	2	3
Проведення галузевої сегментації ринку	+		
Дослідження потреб і вподобань покупців			+
Дослідження рівня конкуренції на ринку		+	
Оптимізація номенклатури товарів з урахуванням купівельної спроможності в динаміці за 3-5 років	+		
Моніторинг рівня якості продукції			+
Впровадження і використання брендкованої продукції			+
Врахування еластичності попиту при формуванні цінової політики		+	
Впровадження системи знижок при ціноутворенні	+		
Використання інноваційних технологій	+		
Рівень якості продукції			+
Аналіз ефективності виробничого процесу			+
Аналіз ефективності просування продукції на ринку			+

Маркетингова діяльність компанії оцінюється за такою рейтинговою шкалою:

- 1- використання маркетингових елементів у контексті ситуації.
- 2 - використовують елементи маркетингової діяльності часто, але не регулярно.
- 3 - постійне використання елементів маркетингу.

Тому, як показує аналіз маркетингової діяльності ТОВ «ВО «ОСКАР»», найважливішими елементами маркетингової діяльності є вивчення потреб споживачів, технологічного рівня виробництва та ефективних засобів просування продукції. ТОВ «ВО «ОСКАР»» слід приділяти більше уваги сегментації ринку та використанню передових технологій виробництва. Це не тільки допоможе вам вивести ваш бізнес на новий рівень, але й зміцнить наявні позиції та підвищить конкурентоспроможність.

За результатами аналізу внутрішнього середовища ТОВ «ВО «ОСКАР»» слід скласти перелік сильних і слабких сторін (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «ВО «ОСКАР»»

№ з/п	Фактори середовища	Сильні сторони	Бальна оцінка	Слабкі сторони	Бальна оцінка
-------	--------------------	----------------	---------------	----------------	---------------

1	Організація системи менеджменту	Розроблена ефективна організаційна структура; Впроваджено систему управління та контролю якості	2 3	Низький рівень інформаційного забезпечення	3
2	Маркетингова діяльність	Ефективна система просування продукції на ринку	3	Неефективна рекламна компанія на підприємстві	3
3	Дослідження та розробки	Відсутні	-	Відсутність інноваційних підходів до виробництва	3
4	Технологічний процес	Відсутні	-	Застарілі технології та обладнання	3
5	Система управління персоналом	Високий рівень кваліфікації персоналу; Висока компетентність ключових спеціалістів;	3	Низький рівень організації мотивації	2
			3	Відсутність заходів з підвищення кваліфікації	2
6	Фінансова діяльність	Високий рівень валового доходу	1	Високий рівень виробничих витрат	2
7	Організаційні фактори	Високий рівень якості	3	Низький рівень іміджу	3

Сильна сторона ТОВ «ВО «ОСКАР»» полягає у високій кваліфікації персоналу, високому рівні виробництва та ефективній організаційній структурі компанії. Серед слабких сторін компанії – застарілі технології, поганий корпоративний імідж і неефективна система рекламування продукції.

Провівши SWOT-аналіз, ТОВ «ВО «ОСКАР»» може чітко визначити всі сильні та слабкі сторони компанії, можливості та загрози та сформулювати стратегії для покращення діяльності компанії, ефективної роботи та розвитку.

В умовах явища національної економічної кризи ефективний менеджмент персоналу є одним із ключових аспектів функціонування підприємства, який забезпечує зростання ефективності загальної системи управління та підвищенню рівня прибутковості та економічного розвитку. У цій ситуації ключовим завданням управлінського персоналу підприємства є зростання продуктивності праці та обґрунтоване та раціональне використання наявного персоналу, як передумови побудови господарської діяльності та економічного розвитку. Метою є формування такої системи управління персоналом, яка забезпечить не лише ефективність

Отже, розробка методів зростання ефективності менеджменту трудових ресурсів в ТОВ «ВО «ОСКАР»» набуває особливого значення задля забезпечення довгострокової операційної діяльності, створення необхідних умов для діяльності.

Після війни ефективне управління людськими ресурсами стає особливо важливим для успішної реконструкції та розвитку компаній. Нижче наведені деякі заходи, які доцільно впроваджувати на підприємстві для підвищення ефективності управління людськими ресурсами після війни.

Аналіз потреб: слід провести оцінку поточних і майбутніх потреб у персоналі. Визначити ключові навички та вміння, необхідні для відновлення та розвитку бізнесу. Це допомагає уникнути перевантаженості та нестачі персоналу.

Планування заміщення постраждалих: враховуючи втрати особового складу, спричинені військовими операціями, слід розробити плани заповнення вакансій. Необхідно визначити стратегії залучення нових кваліфікованих працівників і утримання наявних співробітників.

Професійний розвиток: Забезпечення навчання та розвитку для вдосконалення навичок працівників та адаптації до нових вимог. Ми пропонуємо надати можливість отримати нові навички та кваліфікацію через організацію навчання та семінари.

Використання ветеранів: ветерани можуть отримати цінний досвід і навички, які можуть принести користь вашій компанії. Необхідно розробити програми, які залучатимуть ветеранів у вашу компанію та сприятимуть їх професійному розвитку.

Комунікація та взаємодія: забезпечте відкрите та ефективне спілкування між керівництвом та співробітниками. Співробітників слід регулярно інформувати про важливі зміни та інформувати про стратегію та цілі організації. Сприяти взаємодії між різними відділами та рівнями.

Мотивація та винагорода: створіть системи мотивації та винагороди, які сприятимуть високій продуктивності та досягненню цілей. Також необхідно розглянути можливість запровадження таких стимулів, як премії та премії, щоб допомогти компаніям одужати.

Турбота про здоров'я наших співробітників: необхідно приділяти увагу здоров'ю співробітників і забезпечити безпечні та здорові умови праці. Також необхідно запровадити програми психологічної підтримки для працівників, які можуть страждати від психологічних наслідків війни.

Моніторинг і оцінка: впроваджуйте системи для моніторингу та оцінки ефективності вашої стратегії управління персоналом. Регулярний аналіз результатів може допомогти вам визначити проблемні області та скоригувати стратегію, якщо це необхідно.

Ці заходи спрямовані на підвищення ефективності управління корпоративними кадрами в післявоєнний період і сприяють стабільному відновленню та розвитку компаній.

2.3. Оцінка сучасного рівня організації стратегічного управління персоналом в ТОВ «ВО «ОСКАР»»

Стратегію управління персоналом ТОВ «ВО «ОСКАР»» можна визначити як систему довгострокових цілей, які формуються відповідно ідеології діяльності компанії та загальними завданнями розвитку. Стратегія управління персоналом це зведений план підприємства у напрямку кадрової діяльності, що визначає форми та напрями, джерела та методи розвитку персоналу, що дозволяють досягти визначених стратегічних цілей розвитку бізнесу.

Стратегія управління персоналом ТОВ «ВО «ОСКАР»» дозволяє взаємодіяти між різними сферами менеджменту персоналу для оптимізації впливу на кадровий потенціал компанії, в основному в сегменті трудової мотивації та професійно-технічних особливостей співробітників.

Основними особливостями стратегічного управління персоналом в ТОВ «ВО «ОСКАР»» є:

- довготривалий характер. Це пояснюється спрямованістю на розвиток і зміну психологічних установок, мотивації, кадрових структур, системи управління персоналом в цілому або окремих її елементів;
- стратегічні цілі HRM повинні узгоджуватися із базовою стратегією розвитку компанії. HR менеджмент повинен бути націлений на визначені загальною стратегією цілі розвитку компанії і бути сумісним з ними;
- стратегічний підхід до управління персоналом зумовлює врахування впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та потребує коригування базової стратегії розвитку підприємства, що може призвести до змін у структурі та чисельності трудових ресурсів.

Концепція стратегічного управління людськими ресурсами ТОВ «ВО «ОСКАР»» базується на концептуальних засадах загальнофірмового стратегічного управління. Матеріали рис. 2.3. демонструють основні цілі стратегічного управління персоналом та їх реалізацію в умовах ТОВ «ВО «ОСКАР»».

Цілі стратегічного управління персоналом не тільки узгоджуються з місією компанії та загальними стратегічними та функціональними цілями, але й відповідають конкурентоспроможності компанії, оскільки є основним джерелом підвищення конкурентоспроможності компанії. .

Процес стратегічного управління персоналом ТОВ «ВО «ОСКАР»» (рис. 2.4) складається з трьох основних етапів: стратегічна організація персоналу; стратегічне управління персоналом та стратегічний контроль.



Рис. 2.3. Стратегія управління персоналом в ТОВ «ВО «ОСКАР»»

Стратегічне планування відділом кадрів компанії є одним із найважливіших етапів стратегічного управління персоналом. Тому що на цьому етапі визначається цільовий напрямок у сфері довгострокового управління персоналом, вибирається кадрова стратегія компанії та здійснюється організаційна підтримка. Доведено, що досягнення встановлених стратегічних цілей в управлінні персоналом сприяє ефективності їх використання.

Стратегічний підхід до управління персоналом – це перш за все якісні зміни у сфері роботи з персоналом. Вони полягають у тому, що стратегічні аспекти стають все більш важливими в контексті класичного управління людськими ресурсами. У поєднанні зі стратегічною технологією планування, відбір, оцінка та навчання потреб у персоналі є складовою стратегії управління людськими ресурсами та набуває нової якості та унікальної спрямованості для досягнення стратегічних цілей розвитку бізнесу.



Рис. 2.4 Етапи процесу стратегічного управління персоналом в ТОВ «ВО «ОСКАР»»

Оцінка ефективності сучасних методів стратегічного управління персоналом, які використовуються в ТОВ «ВО «ОСКАР»», представлена в таблиці 2.10. Відповідно до результатів у таблиці витрати на оплату праці протягом звітного періоду зростали такими ж темпами.

Зростання вартості робочої сили вказує на те, що людські чинники впливають на ефективність економічної діяльності та що це підвищення призводить до підвищення рівня задоволеності роботою, включаючи оплату праці та соціальну підтримку. Але, негативним чинником є зменшення частки витрат на утримання

персоналу в загальній сумі витрат на 6,0 відсоткові пункти. Така тенденція вказує на перевищення приросту загальних витрат над витратами на утримання персоналу.

Таблиця 2.10

**Темпи зростання показників використання персоналу в ТОВ «ВО
«ОСКАР»», %**

Показник	2021/2020	2022/2021
Валовий дохід підприємства	117,7	140,6
Фінансовий результат діяльності (прибуток/збиток)	102,2	177,1
Кількість працюючих	87,7	81,3
Річна продуктивність праці	141,2	128,2
Фонд заробітної плати	134,9	109,1
Загальна сума витрат на утримання персоналу	141,4	110,7
Загальна сума витрат підприємства	118,0	139,9
Питома вага витрат на персонал у загальній сумі витрат підприємства	4,8	-6,0
Віддача витрат на персонал	-71,5	95,6
Прибутковість/збитковість витрат на персонал	2,6	-4,0
Прибуток/збиток на одного працівника	116,8	264,1

Отже, для ефективного стимулювання працівників ТОВ «ВО «ОСКАР»» доцільно переглянути питання формування витрат на утримання персоналу. На нашу думку, темпи росту загальних витрат повинні бути рівними приросту витрат на утримання персоналу. Обґрунтований рівень оплати праці та додаткових витрат на утримання персоналу забезпечить ефективну роботу працівників, сталість кадрового складу та уникне демотивації персоналу.

Відсутність системного підходу є одним із головних недоліків стратегічного управління персоналом. Аналізуючи зміни основної заробітної плати (рис. 2.5), помітно тенденцію до зростання даного показника. Згідно результатів лінійного тренду, щорічний приріст фонду оплати праці становить близько 18 млн. грн. При цьому величина фонду преміювання щорічно зростає на 1442 тис. грн.

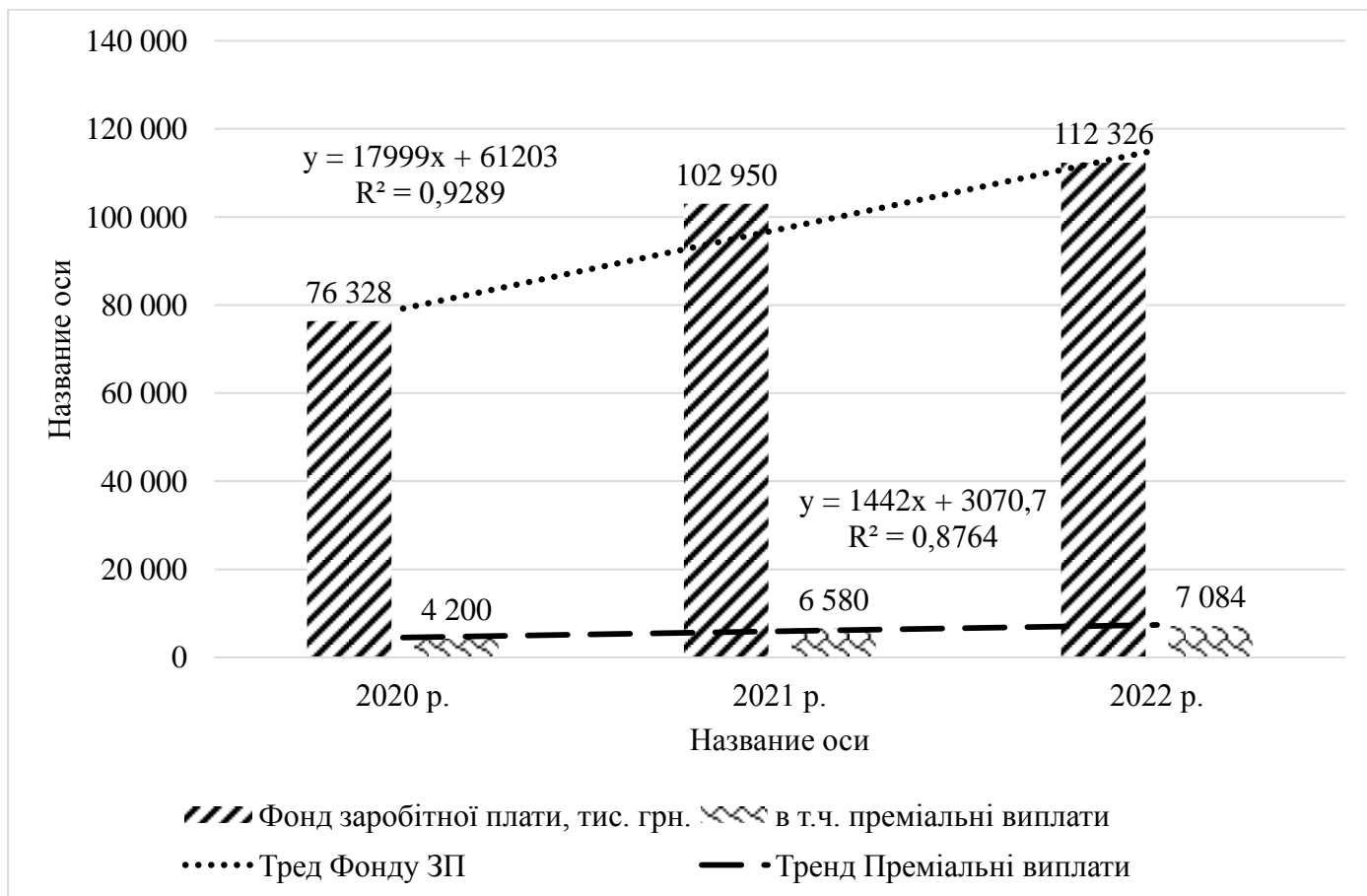


Рис. 2.5. Аналітичне вирівнювання основної заробітної плати та преміальних виплат в ТОВ «ВО «ОСКАР»» (тис. грн)

Витрати на підготовку та подальшу освіту в ТОВ «ВО «ОСКАР»» за останні роки знизилися. Незважаючи на зусилля компанії щодо подальшого розвитку, за останні роки відбулися серйозні зміни в структурі витрат на персонал. Тому актуальним стає питання оптимізації витрат на утримання персоналу.

Розробка стратегії HRM ТОВ «ВО «ОСКАР»» базується на оцінці досягнутого стратегічного рівня корпоративного управління. На основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища компанії визначаються стандарти бажаного стану компанії, які виражаються в системі стратегічних цілей управління персоналом компанії та формуванні стратегічного напрямку людської діяльності компанії.

Підсумовуючи, слід зазначити, що стратегічне управління людськими ресурсами – це програмний спосіб мислення та лідерства, який забезпечує узгодження цілей, можливостей компанії та інтересів співробітників. Це повинно не тільки визначити загальний напрямок діяльності ТОВ «ВО «ОСКАР»», а й підвищити мотивацію та зацікавленість усіх працівників у їх реалізації.

Розвиток бізнесу можливий лише за допомогою стратегічного управління. Формулювання та реалізація бізнес-стратегій має базуватися на ефективному використанні всіх ресурсів компанії, їх оцінці та стратегічному спрямуванні.

Крім того, комплексна оцінка показала, що стратегічне управління людськими ресурсами — це не лише розробка програми розвитку людських ресурсів компанії, а й прийняття прорахованих рішень на майбутнє. Це також сукупність процесів, явищ і характеристик, які відображають пріоритетність цілей, динаміку зростання, своєчасність дій, прогнозування та аналіз результатів управлінських дій та інновацій.

Нові підходи до стратегічного управління персоналом значно розширюють завдання оперативного управління персоналом, особливо зі стратегічної перспективи. У цьому плані стратегічне управління людськими ресурсами компанії можна виразити як управління індивідуальним потенціалом. Особистісний потенціал підприємства – це здатність інтегрованих кадрових ресурсів до трудової діяльності, тобто до творчої та продуктивної праці, до оволодіння новими засобами праці, технологіями та методами активної діяльності.

Висновки до розділу 2

1. ТОВ «ВО «ОСКАР»» є одним з основних виробників високотехнологічної безшовної трубної продукції (круглого або прямокутного перетину). Основним напрямком спеціалізації підприємства є виробництво трубопровідної продукції для атомної, аерокосмічної, автомобільної, суднобудівної та оборонної промисловості. Основним видом продукції на підприємстві є виробництво нержавіючих труб. За

період 2020-2022 рр вартість валової продукції підприємства збільшилася на 28,98 %, при одночасному зменшенні обсягів виробництва у натуральному вимірі. Зростання рівня інфляції обумовив приріст валового доходу на 65,38 %, або на 267,5 млн. грн. та загального рівня витрат на 65,04 %. Незначне перевищення приросту доходу над зростанням витрат обумовив збільшення рівня рентабельності на 0,21 відсоткові пункти.

2. Чисельність працівників в ТОВ «ВО «ОСКАР»» за період 2020-2022 рр. зменшилася на 28,77 %, що складає 210 осіб. Значне зменшення чисельності персоналу спричинено скороченням обсягів виробництва у натуральному вимірі. Структурний підрозділ, який розташований у м. Нікополь з початку повномасштабного вторгнення російської федерації не працює, що зумовило скорочення чисельності працюючих. Відповідно і тривалість відпрацьованого часу зменшилася на 15,53 %. За рахунок зменшення чисельності працівників при одночасному збільшенні вартості виробленої продукції на підприємстві спостерігається значне зростання продуктивності праці. Збільшення річного виробітку становило 81,06 % у 2022 році проти рівня 2020 року. Виробіток в розрахунку на відпрацьований час збільшився за період 2020-2022 рр більше ніж вдвічі.

3. З метою встановлення сильних і слабких сторін компанії використовувався SWOT-аналіз. Висока кваліфікація співробітників ТОВ «ВО «ОСКАР»», якість виробництва та ефективна організаційна структура є головними перевагами підприємства. Однак застарілі технології, поганий імідж і неефективні системи рекламування продукції створюють проблеми для подальшого розвитку. Визначено, що стратегія управління персоналом ТОВ «ВО «ОСКАР»» відповідає загальній місії та цілям організації, але для підтримки стабільного зростання можуть бути внесені вдосконалення. Системи найму та відбору в ТОВ «ВО «ОСКАР»» мають вирішальне значення для успішного управління людськими ресурсами. Рекомендовані кроки, такі як оцінка потреб, підбір персоналу, перегляд резюме, співбесіди, оцінка компетенцій,

перевірка особи та попередніх даних, орієнтація та навчання допоможуть ефективно використовувати наявну робочу силу.

4. Озираючись на період під час та після війни, система менеджменту персоналу виробничого підприємства є особливо важливим для ефективного функціонування та розвитку компаній. Рекомендовані заходи включають визначення потреби у персоналі, планування кількості співробітників та їх професійних навичок, залучення ветеранів, оптимізація каналів та способів комунікації, мотивацію та винагороду працівників, впровадження заходів щодо охорони здоров'я працівників, а також постійний контроль та оцінку. Це допоможе забезпечити майбутній успіх ТОВ «ВО «ОСКАР»» в післявоєнний період.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «ОСКАР»»

3.1. Шляхи покращення процесу управління персоналом ТОВ «ВО «ОСКАР»» на засадах стратегічного розвитку

Для вжиття заходів щодо вдосконалення управління персоналом в ТОВ «ВО «ОСКАР»», потрібне добре розуміння ключових питань реалізації цього процесу. Найпоширеніші проблеми, з якими стикаються в управлінні персоналом ТОВ «ВО «ОСКАР»», наведені в таблиці. 3.1.

Таблиця 3.1

Проблеми управління персоналом ТОВ «ВО «ОСКАР»»

Групування проблем	Ключові проблеми підприємства	Міра впливу
Сукупні проблеми кадрового менеджменту	Розірвання трудових відносин	суттєвий
	Втрата талановитих і перспективних працівників через зростання нерівності в оплаті праці	середній
	Сталість та консервативність організаційної структури	не значний
Проблеми молодих співробітників	Відсутність фундаменту для розвитку корпоративної культури	не значний
	Низька задоволеність зарплатою	суттєвий
	Низька задоволеність розвитком культури в колективі	середній
Проблеми підвищення якості кадрового забезпечення	Низький рівень мотивації для розвитку персоналу	суттєвий
	Відсутнє інформаційне забезпечення співробітників про наявність програм розвитку	середній
	Відсутність ініціативи працівників щодо підвищення свого професійного рівня	середній
	Існують різні погляди на необхідний рівень знань і досвіду співробітників і керівників	суттєвий

На основі даних табл. 3.1 заходи щодо вдосконалення людських ресурсів ТОВ «ВО «ОСКАР»», мають включати наступне.

Під час найму працівників для ТОВ «ВО «ОСКАР»» необхідно знати та розробляти стратегії пошуку та відбору працівників, адаптовані до ринкових умов. Ця стратегія повинна містити такі ключові положення:

а) залучення ліпших випускників спеціалізованих вищих навчальних закладів (з урахуванням індивідуальних кваліфікацій) на посади нижчого та середнього рівнів на основі розширення співпраці з провідними вищими навчальними закладами країни;

б) залучення в систему топ-менеджменту працівників з великим професійним досвідом у відповідній сфері діяльності;

в) проведення тесту на вирішення проблем для працівників при прийомі на роботу, тобто перевірка здатності точно і швидко вирішувати кілька завдань одночасно;

д) впровадження стратегій для просування внутрішніх резервів (молодих фахівців).

Заходи, запропоновані вище, мають бути реалізовані відповідно до принципів, виділених у табл. 3.2.

Що стосується мотивації та розвитку людських ресурсів у кожному підрозділі ТОВ «ВО «ОСКАР»», необхідно наступне.

а) зміна матеріальних та моральних стимулів для працівників, індивідуальні стимули для окремих працівників.

б) формування механізмів, що забезпечують можливість участі працівників у розподілі фінансового результату підприємства;

в) встановлення комбінованої системи винагороди, заснованої як на зарплаті, так і на можливості мати частку у власності компанії.

г) здійснення територіального та статево-вікового моніторингу для визначення розподілу робочої сили та індивідуальної мотивації співробітників.

е) впровадження компенсаційних пакетів в межах місячних лімітів на основі особистих уподобань працівників (охорона здоров'я, надання кредиту, оплата мобільного телефону тощо).

Таблиця 3.2

Основні напрямки впровадження заходів з розвитку персоналу

ТОВ «ВО «ОСКАР»»

Організаційно-економічні заходи	Заходи із підвищення кваліфікації працівників	Заходи із переміщення працівників
<p>Співробітників, які пройшли навчання, слід підвищити на посаді або надати додаткові обов'язки, які можуть включати підвищення зарплати.</p> <p>Керівництво компанії, особливо відділ розвитку персоналу, має регулярно виявляти співробітників, кваліфікація яких потребує підвищення, щоб реалізувати свій потенціал. Для досягнення цієї мети компаніям рекомендується проводити атестацію персоналу на регулярній основі. Мета – визначити потенціал кожного окремого працівника компанії. Також необхідно регулярно проводити опитування щодо необхідності перепідготовки на підприємстві.</p>	<p>Навчання в межах підприємства:</p> <p>А) Теоретична підготовка – навчальні програми: навчальні курси, семінари. Орієнтаційна програма для нових співробітників.</p> <p>Б) Практична підготовка – управління проектами. Зміна керівників під час відпустки. Стажування на інших ринках та в інших компаніях.</p> <p>Обертайте, змінюйте положення та працюйте з різними функціональними блоками.</p> <p>Самонавчання</p> <p>Самостійне виконання завдань у рамках навчальної програми.</p> <p>Професійна навчальна література.</p> <p>Інформація з сайту. Участь у конференціях та лекціях. Дистанційне навчання (через інтернет-доступ до тренінгових програм компанії) та створення особистих планів розвитку співробітників.</p> <p>Менторство</p> <p>Розвиток через навчання інших: підготовка та реалізація навчальних програм для колег. Створення програм операційних процесів, процедур та інструкцій.</p>	<p>На етапі співбесіди рекрутер збирає інформацію про кар'єру та професійні плани кандидата та передає отримані дані у відділ навчання та розвитку компанії.</p> <p>Компанія повинна враховувати побажання успішних кандидатів протягом усієї їх внутрішньої кар'єри.</p> <p>Чим вище посада працівника, тим більше він має повноважень і тим більше знань, умінь і навичок повинен мати.</p> <p>Переміщення працівників – кандидати відбираються з найбільш перспективних співробітників компанії.</p> <p>Ротація посади – коли працівник досяг певного рівня кваліфікації, потрібно щось змінити в роботі, щоб мотивація та бажання працювати не зменшувалися.</p>

Інструменти, які є основними для впровадження заходів з розвитку персоналу в ТОВ «ВО «ОСКАР»»: заробітна плата (в основному), премії та надбавки (до 70% від основної заробітної плати), участь у прибутках компанії (можливість надання субсидій та пільг - особливо для тих, хто працює понаднормово). Системи матеріального заохочення кожного працівника повинні щорічно коригуватися з урахуванням результатів атестації та підвищення кваліфікації.

Запропоновані заходи мають бути реалізовані за такою програмою (табл. 3.3):

Таблиця 3.3

Шляхи впровадження заходів з мотивації персоналу ТОВ «ВО «ОСКАР»»

Напрямки заходів	Складові заходів
Зростання добробуту працівників	Супровід у купівлі квартири для працівників ТОВ «ВО «ОСКАР»» (цільова група: молоді працівники, висококваліфіковані спеціалісти). У вигляді компенсації частини витрат на погашення банківських відсотків за кредит. (Цільове надання кредиту банками під перший внесок за іпотекою)
Підтримка молодих кадрів на підприємстві	Надання одноразової виплати при початку діяльності працівника. Часткова компенсація комунальних послуг та допомога при оренді житла. Матеріальна допомога при виняткових подіях (народження дитини, втрата батьків)

Про скорочення та при звільненні працівників в ТОВ «ВО «ОСКАР»» доцільно здійснювати наступні заходи:

а) створення резервного фонду для переведення працівників на інші підприємства галузі на основі угод із профспілками замість масового звільнення працівників у разі кризи;

б) формування нових стимулів для співробітників, які приєднуються до компанії з метою отримання навчання та досвіду в короткостроковій перспективі та продовження переходу до «сильнішої» компанії.

Зазначені вище заходи можуть бути досягнуті за допомогою використання такого засобу, як аутплейсмент. Кадрові перерозподіли сьогодні дуже актуальні. Здійснюючи перерозподіл персоналу, компанії зберігають свою ділову репутацію і не псують свій імідж шляхом звільнення персоналу.

Використання аутплейсменту працівників вигідно не лише ТОВ «ВО «ОСКАР»», але і його працівникам. У табл. 3.4 наведено переваги та недоліки використання аутплейсменту в умовах ТОВ «ВО «ОСКАР»».

Соціальні наслідки запропонованих заходів такі:

- повна адаптація співробітників до умов роботи ТОВ «ВО «ОСКАР»»;
- розвиток особистих навичок співробітників ТОВ «ВО «ОСКАР»»;

- підвищення кваліфікації та конкурентоспроможності на ринку праці співробітників;
- забезпечення узгодженості цілей управління кар'єрою співробітників і керівників;
- освоєння соціокультурних норм організації праці в ТОВ «ВО «ОСКАР»».

Таблиця 3.4

Порівняння позитивних та негативних наслідків використання аутплейсменту персоналу в ТОВ «ВО «ОСКАР»»

Позитивні наслідки	Негативні наслідки
Формування позитивного іміджу підприємства серед як тих, хто йде, і серед тих, хто залишилися. Забезпечити хороший психологічний і моральний клімат в компанії. Підтримка лояльності співробітників, можливість того, що бажані працівники не будуть найняті нашими конкурентами. Роботодавці отримують інформацію про подальшу кар'єру звільненого працівника. Можливість продовження співпраці з людьми, які вже були звільнені.	Деякі працівники можуть не оцінити уважність свого колишнього роботодавця і все одно завдати шкоди репутації компанії. Виконання завдань, пов'язаних з програмами аутплейсменту, може бути відкладено на невизначений термін, що може призвести до додаткових витрат для компанії. можливість того, що звільнені працівники можуть відмовитися співпрацювати з програмами допомоги з аутплейсингу.

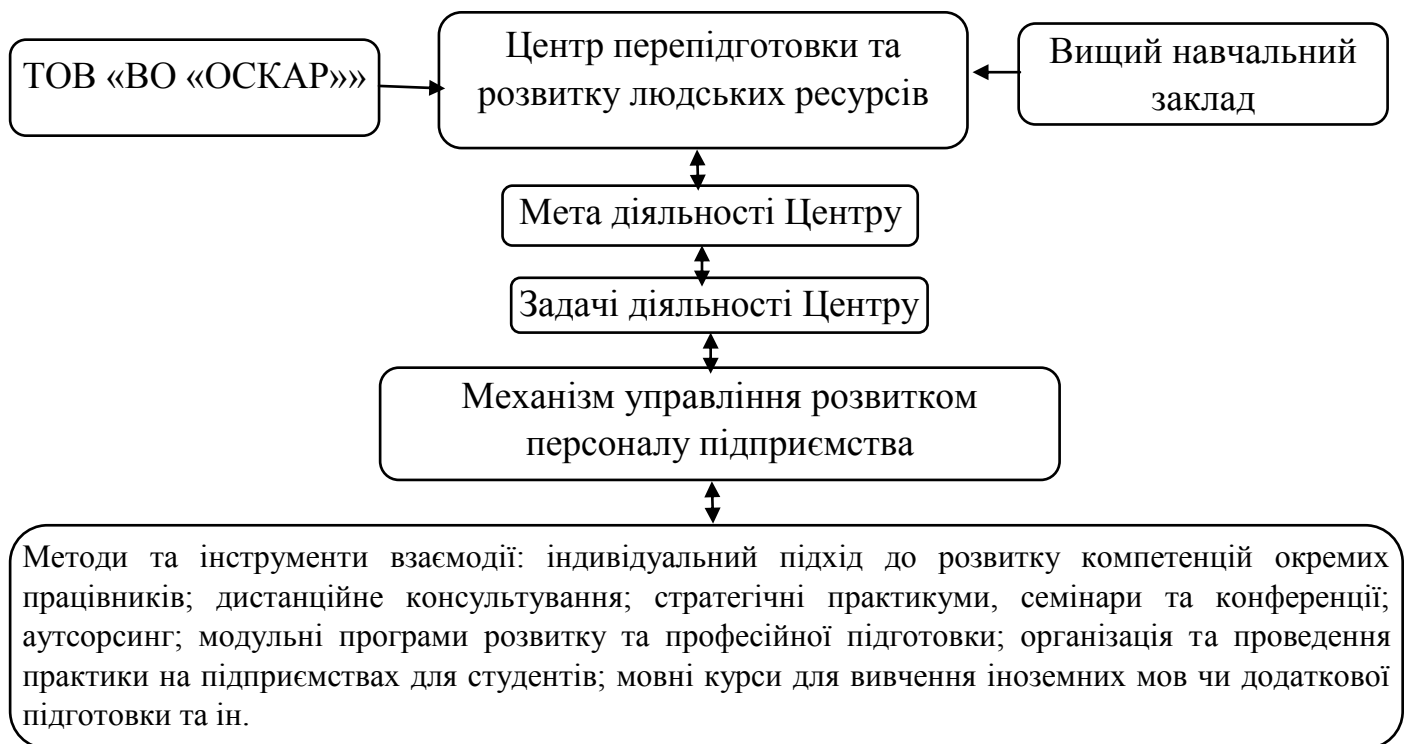
При вдосконаленні процесу управління персоналом на макрорівні необхідно створити в Україні центр перепідготовки та розвитку людських ресурсів. Метою є просування та подальший розвиток компетентних та ефективних співробітників через практичну участь у проектах компанії. Співробітники Центру визначають перспективних та кваліфікованих кандидатів із резерву. Основним критерієм є здатність і загальна готовність співробітників розвиватися і робити максимально можливий внесок в успіх компанії.

Впровадження модульної корпоративної програми навчання (Executive MBA) проводиться у співпраці з іноземними університетами. Навчання за програмами перепідготовки MBA (групові програми) проводять викладачі українських та закордонних бізнес-шкіл. Організувати програми підвищення кваліфікації

іноземних мов та стажування доцільно в успішних експортно-орієнтованих компаніях, до яких відноситься і ТОВ «ВО «ОСКАР»».

У рамках роботи цього центру також необхідно підготуватися до створення власної навчальної бази, яка спрямована на координацію програм, розроблених внутрішніми навчальними організаціями, та організацію внутрішніх комунікацій. Має сенс організувати підготовку кваліфікованої молоді з числа студентів ВНЗ. Для цього необхідно укласти угоди з найважливішими галузевими університетами, які передбачають організацію виробничих практик, але з іншого боку також дозволяють стажування на базовому підприємстві і пропонують можливість подальшого навчання.

Інструменти реалізації – моніторинг потенційних партнерів по співпраці серед студентів, організація зустрічей, спільних круглих столів, мозкових штурмів з експортоорієнтованими компаніями. Зазначені вище центри перепідготовки та розвитку персоналу представлені в розділі системи інтегрованих структур взаємодії ВНЗ та підприємств (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Схема взаємодії суб'єктів господарювання в межах дії Центру
перепідготовки та розвитку персоналу**

Цей центр поєднує в собі інтеграцію університетів і компаній, формує компетентну модель експертів в управлінні різними рівнями компаній і надає інформацію про цілі, методи, інструменти. Це дозволяє створити збалансовану модель управління інноваційним розвитком персоналу в експортоорієнтованих компаніях.

Основними завданнями даного Центру виступають:

- підготовка спеціалістів з необхідними навичками на різних рівнях управління.
- координація обмінів між університетами та компаніями.
- управління інноваційним розвитком працівників підприємства.

Інтеграція в університети науково-дослідницьких центрів, сучасних технологій і методів, баз даних і знань, лабораторій, науковців та ініціаторів інновацій служить сигналом або поштовхом для залучення університетів як учасників у процес трансформації персоналу. Саме університети формують компетентні моделі випускників, а керуючи варіативними частинами освітніх програм, університети можуть формувати необхідні професійні моделі відповідно до потреб підприємств, доповнювати освітні програми з урахуванням потреб реально функціонуючих підприємств.

Організації, які керуються стратегічними цілями та місією, мають можливість формувати компетентні моделі необхідних молодих спеціалістів і, виходячи з їхньої майбутньої кваліфікації, пропонують зовнішнім партнерам, таким як університети та спеціалісти, можливість виконувати стратегічні замовлення у формі підготовки персоналу. У цьому випадку молоді спеціалісти в університеті швидше здобувають професійні навички та стають більш мотивованими, беручи участь у виробничому процесі, отримуючи при цьому винагороду.

Формування необхідної моделі підготовки персоналу різної кваліфікації потребує спеціального середовища, окремого набору методів та засобів механізмів

управління. Саме вирішення цих завдань є головною метою центру перепідготовки та розвитку персоналу. Це забезпечує швидкий розвиток персоналу в ТОВ «ВО «ОСКАР»», а також створює особливе середовище та корпоративну культуру для більшої лояльності та відданості. Інфраструктура та механізми управління розвитком інноваційних людських ресурсів в ТОВ «ВО «ОСКАР»», формування адаптивної моделі розвитку особистісно-професійних якостей людських ресурсів та перетворення їх на якісні та більш високі рівні управління можливо сформулювати за короткий проміжок часу.

Конкретні цілі та завдання Центру перепідготовки та розвитку персоналу, засновані на методах і інструментах, що використовуються в інфраструктурі механізму управління інноваційним розвитком, і в масштабах підприємства утворюють механізм, який формує його концептуальну основу. Це управління реалізується через формування необхідної ефективності у взаємодії всіх взаємопов'язаних структур в управлінні інноваційним розвитком персоналу ТОВ «ВО «ОСКАР»».

Тому за допомогою цих рекомендацій будь-яка експортоорієнтована компанія може створити основу для розробки окремих заходів щодо вдосконалення управління людськими ресурсами всередині організації. Однак необхідно реалізувати набір інструментів мікрорівня разом із набором інструментів макрорівня. Тому в нашій державі необхідно реалізувати програму створення центрів перепідготовки та розвитку кадрів.

У сучасному конкурентному середовищі бізнес-рішення мають враховувати стратегічний напрямок, тобто визначати майбутні потреби компанії щодо кількості та якості її персоналу. Стратегічне управління розвитком потенціалу співробітників компанії є комплексним завданням. Управління корпоративним розвитком передбачає необхідність розробки та впровадження інтегрованих систем управління. Для цього використовуються різні методи аналізу стратегічного потенціалу підприємства, які, на нашу думку, хоч і є ефективними, але все ще є неповними.

Стратегічне управління потенційним розвитком людських ресурсів ТОВ «ВО «ОСКАР»» розглядається як взаємопов'язаний набір ресурсів, доступних компанії, і служить для оцінки потенційних меж можливостей компанії, одночасно сприяючи досягненню її стратегічних цілей. Надзвичайно важливо враховувати умови зовнішнього середовища. Сфера його застосування – оцінка перспективних можливостей підвищення операційної ефективності ТОВ «ВО «ОСКАР»» та посилення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Стратегічне управління розвитком людських ресурсів ТОВ «ВО «ОСКАР»» вимагає врахування зовнішніх факторів, дослідження нових можливостей у конкурентній боротьбі та адаптації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Для забезпечення стратегічного управління компанією необхідно повною мірою використовувати всі її потенційні можливості, в тому числі можливість використання живої праці.

Метою стратегічного управління розвитком людських ресурсів ТОВ «ВО «ОСКАР»» є забезпечення майбутнього виживання компанії шляхом встановлення динамічного балансу між компанією та навколишнім середовищем.

Стратегічне управління розвитком людських ресурсів ТОВ «ВО «ОСКАР»» спрямоване на врахування впливу зовнішніх факторів, пошук нових конкурентних можливостей, моніторинг та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Необхідно сформулювати загальну модель ефективного управління стратегіями розвитку та трудовими ресурсами, що враховує інтереси та потреби компанії (рис. 3.2).

Схема, наведена на рис. 3.2 демонструє що, стратегії розвитку робочої сили та ефективне управління можуть допомогти компаніям досягти високого рівня конкурентоспроможності, забезпечить стійку конкурентну перевагу. Стратегічними цілями має бути не лише досягнення конкретних соціально-економічних показників, а, насамперед, координація дій усіх структурних підрозділів щодо реалізації стратегічних пріоритетів.

Основні цілі стратегії досягаються шляхом виконання ключових завдань. В основу ієрархії покладено важливість і актуальність вирішення соціально-трудових проблем. Найважливішим є виконання завдань, спрямованих на комплексне вирішення багатьох проблем.

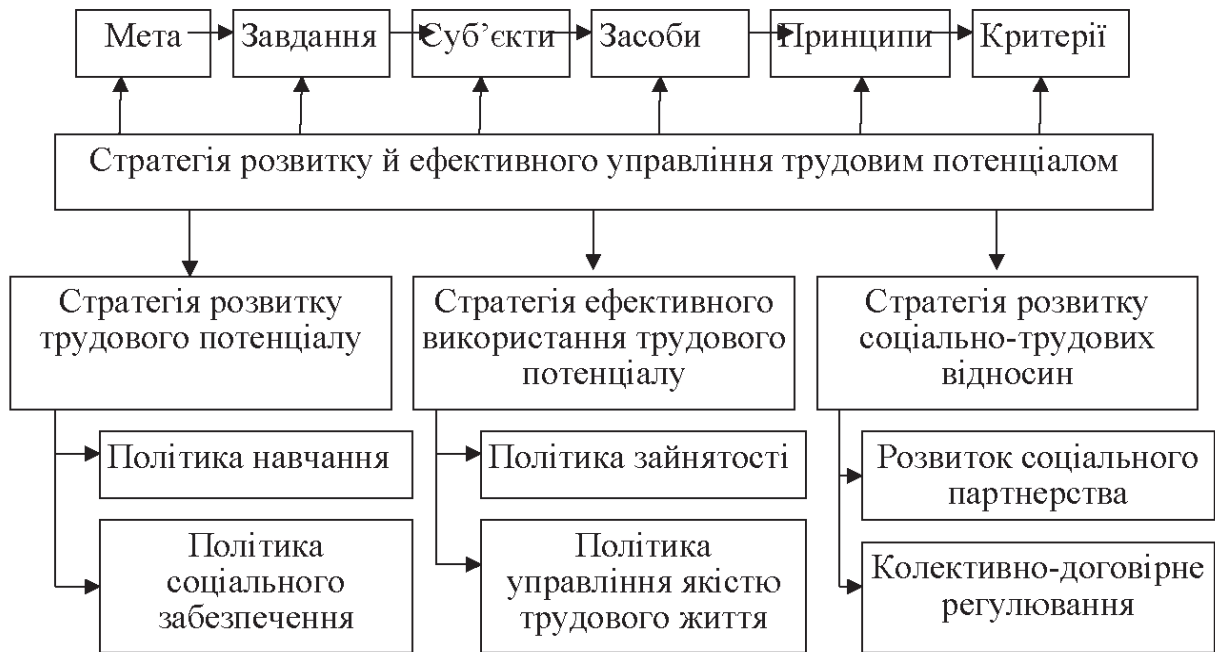


Рис. 3.2. Модель стратегії розвитку й ефективного використання трудового потенціалу ТОВ «ВО «ОСКАР»»

Першим кроком стратегічного управління є визначення довгострокових завдань для досягнення стратегічних цілей. Тактичні завдання визначаються необхідністю вирішення актуальної проблеми і лежать між вирішенням завдань вищого рівня, моніторингом соціально-трудової сфери, експертними дослідженнями, соціологічними дослідженнями та визначаються на основі передового досвіду дослідження аналогічних рішень. проблема.

Основні задачі в стратегіях розвитку та ефективного управління потенціалом людських ресурсів ТОВ «ВО «ОСКАР»» включають:

- досягти зростання ефективності виробництва та якості роботи і на цій основі досягти стабільного соціально-економічного розвитку компанії;

- підвищити конкурентоспроможність продукції та розширити напрямок виходу на міжнародні ринки;
- сформувати ефективну та диференційовану систему матеріального та морального стимулювання за результатами праці, вміннями, кваліфікацією та особистим внеском працівників з метою підвищення конкурентоспроможності та рентабельності виробництва;
- гарантувати працівникам визначений рівень заробітної плати, пільги та стабільність роботи за умови виконання виробничих завдань та відповідності рівня кваліфікації та професіоналізму вимогам виробництва;
- забезпечити рівень продуктивної зайнятості, раціоналізації робочих і виробничих процесів для зниження витрат на оплату праці;
- забезпечити оптимізацію кількості та якості потенційних працівників відповідно до потреб виробництва, стабілізацію персоналу для підвищення ефективності роботи.
- забезпечити соціально-економічний захист працівників шляхом створення гнучких систем соціального забезпечення та соціальної підтримки працівників через системи соціальної допомоги;
- забезпечити необхідні умови праці, що сприяють збереженню здоров'я та працездатності працівників, використання системи відшкодування збитків;
- сприяти розвитку внутрішніх можливостей людських ресурсів шляхом підготовки якісної робочої сили та створення можливостей для постійного навчання та інтелектуального розвитку;
- створити систему заохочення працівників до використання інтелектуального потенціалу (раціоналізація, творчість, винахідницька діяльність), розробити систему морального та матеріального стимулювання, спрямовану на інноваційний розвиток підприємства;

- створити ефективну організаційну систему та систему нормування праці для забезпечення максимального та раціонального використання праці та високої продуктивності та якості праці;
- підвищити якість життя на робочому місці для розвитку робочої сили та ефективного менеджменту з метою задоволення потреб працівників і роботодавців;
- впроваджувати принципи корпоративної культури, згуртовувати працівників для досягнення важливих для роботодавців і працівників цілей.

Обрання певної стратегії розвитку людських ресурсів в ТОВ «ВО «ОСКАР»» залежить насамперед від складу, структури та якості наявних економічних ресурсів, ступеня конкурентоспроможності робочих місць, позиції компанії на ринку та її стратегічних цілей. Тому процес стратегічного планування вимагає передбачення змін обмежених економічних ресурсів, які використовує компанія. Всі потенційні позитивні зміни, які компанія очікує в майбутні періоди, повинні бути максимально повно враховані при формуванні та виборі стратегії.

Актуальні стратегічні питання в Україні більше пов'язані із загальною політичною та економічною ситуацією, ніж із завоюванням нових ринків. Причинами цього є зростання складності та швидкі зміни ринкових процесів, зокрема розширення компаній, ускладнення форм їх діяльності та дестабілізація зовнішнього середовища. Не існує єдиного механізму оптимального корпоративного управління. Тому для ТОВ «ВО «ОСКАР»» слід вибрати тип, який найкраще вирішить конкретну проблему. За таких складних умов і обмежень в ТОВ «ВО «ОСКАР»» вважають розробку та впровадження стратегічного менеджменту на даний момент передчасним (табл. 3.5).

Можна навести загальні причини, чому контроль складових стратегічного корпоративного управління стає комплексним і спричиняє кризові явища у ТОВ «ВО «ОСКАР»»:

- нестача фінансового забезпечення (надто велика частка заборгованості, висока вартість запозичень);

- низький потенціал продажів (відсутність надійної мережі клієнтів);
- обмежені виробничі можливості (технологія, застаріле обладнання);
- низький рівень інноваційного потенціалу (нестача коштів для впровадження інновацій, відсутність унікальних патентів);
- організаційні можливості (бюрократія, негнучка ієрархія);
- не ефективна система управління персоналом підприємства (плинність, низька мобільність).

Таблиця 3.5

Перешкоди до впровадження стратегічного управління в діяльність ТОВ «ВО «ОСКАР»» та засоби їх усунення

Перешкоди	Засоби їх усунення
Відсутність системного підходу до корпоративної стратегії та відповідного використання стратегічного менеджменту.	Використання стратегічного управління та контролю. Використання стимулів для оволодіння механізмами стратегічного управління компаніями. Навчання стратегічної поведінки співробітників
Конкуренція між стратегічною діяльністю та поточними видами діяльності, де останні мають перевагу	Розвиток систем стратегічного планування (розвиток стратегічного управління компаніями, регіональним потенціалом). Підтримка стратегічної діяльності через використання сукупності планових та економічних інструментів
Низький рівень інформаційного забезпечення для стратегічного управління ТОВ «ВО «ОСКАР»»	Посилення аналітичних служб компанії. Побудуйте систему стратегічного управління зовнішнім і внутрішнім середовищем
Відсутність у працівників навичок стратегічного управління.	Спеціальне навчання для найвищих рівнів управління. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу для прийняття стратегічних рішень та аналізу їх реалізації та результатів.
Протистояння змінам у формі «усунення загроз» ОСУ, розподілу повноважень, прав, обов'язків і відповідальності, ідей, практик.	Спільне прийняття стратегічних рішень. Управління опором. Формування стратегічного мислення та підвищення ефективності роботи HR відділу
Організація стратегічного управління компанією передбачає значні витрати	Обґрунтування доцільності витрат, аналіз наявності послуг аутсорсингу, створення та вдосконалення систем стратегічного управління

А враховуючи вищезазначені причини виникнення кризових явищ, ТОВ «ВО «ОСКАР»» може стабільно працювати лише опанувавши методи та підходи стратегічного управління трудовим колективом підприємств. В Україні неможливо

передбачити наявні методи та прийоми антикризового управління та антикризового планування у разі спаду виробництва чи нестабільності, а брак інформації може призвести до повного банкрутства підприємства.

Стратегічне управління ТОВ «ВО «ОСКАР»» спрямоване на правильне визначення поточної позиції компанії на ринку, показників економічної та фінансової діяльності, його сильних і слабких сторін.

З огляду на це варто зазначити, що потенціал ТОВ «ВО «ОСКАР»» впливає не тільки на фінансові результати його функціонування, а й на рівень економічного росту та загальний структурний розвиток компанії.

Тому в складних ситуаціях, таких як спад виробництва, часткове або повне банкрутство компаній, нестабільність ринкової ситуації, зростання безробіття та складні політичні та економічні умови, стратегічне управління та оцінка майбутніх потреб у персоналі є дуже складним. Слід також зазначити, що впровадження нових технологій, розвиток конкурентоспроможного виробництва продукції та зниження ринкового попиту на промислову продукцію сприяють скороченню чисельності працівників як у цілому, так і за окремими професіями. Тому стратегічне управління розвитком трудового колективу ТОВ «ВО «ОСКАР»» є запорукою сталого економічного зростання за рахунок раціонального використання всіх видів ресурсів та професійних та інтелектуальних навичок людських ресурсів.

3.2. Обґрунтування стратегії управління персоналом ТОВ «ВО «ОСКАР»»

Стратегія управління людськими ресурсами є найважливішою підсистемою загальної стратегії організації та конкретної реалізації концепції використання та розвитку людських ресурсів організації для забезпечення стратегії ТОВ «ВО «ОСКАР»». Цілі стратегічного управління персоналом не тільки узгоджуються з місією компанії та загальними стратегічними та функціональними цілями, але й

відповідають конкурентоспроможності компанії, оскільки є основним джерелом підвищення її конкурентоспроможності. Стратегічний підхід до управління персоналом – це перш за все якісні зміни у сфері роботи з персоналом.

Стратегічна технологія, планування робочої сили, відбір, оцінка та навчання є елементами стратегії управління людськими ресурсами. У кожному конкретному випадку стратегія HRM може бути не всеохоплюючою, а охоплювати лише окремі її компоненти, причому набір цих компонентів може прямо залежати від ваших цілей і стратегій управління персоналом. Це дає менеджерам більше гнучкості при розробці HR-стратегії.

Стратегія управління персоналом необхідна при розрахунку інвестицій з урахуванням пріоритетів і переході від вирішення поточних завдань до планової діяльності, орієнтованої на результат, побудови роботи з персоналом в компанії.

Перш ніж запропонувати програму вдосконалення HRM-стратегії досліджуваної компанії, розглянемо поточний стан HRM в ТОВ «ВО «ОСКАР»».

Якщо проаналізувати трудовий потенціал ТОВ «ВО «ОСКАР»» за статтю, то можна побачити, що чоловіків працює більше, ніж жінок. В основному на цю різницю впливають деталі діяльності ТОВ «ВО «ОСКАР»».

На рівень кваліфікації співробітників сильно впливає вік і стаж роботи. Аналіз структури персоналу за стажем роботи в ТОВ «ВО «ОСКАР»» проводиться в основному при прийомі на роботу нових працівників і визначенні показників плинності кадрів. Існує думка, що «старі співробітники» - це «нагадування» про компанію. Концепція «культури підприємництва» припускає, що дисбаланс у віковій та кар'єрній структурі компаній часто має шкідливі наслідки.

Вивчення та зміна структури досвіду роботи в часі має велике значення як для визначення стратегії рекрутингу компанії, так і для аналізу її невдач. Наявність досвідчених працівників може відображати як успіх обраних компанією заходів, так і невдачу зусиль щодо стабілізації робочої сили та зменшення плинності кадрів.

Збалансована структура робочої сили, заснована на стажі, свідчить про політику ретельного відбору належним чином навчених працівників.

З таблиці 3.6 видно, що професійний стаж працівників найчастіше становить 5-10 років.

Таблиця 3.6

Групування працівників ТОВ «ВО «ОСКАР»» за трудовим стажем в 2022 р.

Розподіл працівників за стажем, років	Управлінці		Галузеві спеціалісти		Виробничий персонал	
	осіб	частка, %	осіб	частка, %	осіб	частка, %
до 5	5	41,67	42	93,33	5	1,08
від 5 до 10	7	58,33	3	6,67	200	43,20
від 10 до 15	0	0,00	0	0,00	258	55,72
більше 15	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Разом	12	100,00	45	100,00	463	100,00

Стосовно рівня освіти, доцільно відмітити що адміністративно-управлінський персонал ТОВ «ВО «ОСКАР»» (управлінці та галузеві спеціалісти) мають вищу освіту. Виробничий персонал на 78,5 відсотків складається із працівників із вищою освітою, і 21,5 % працівників мають середню спеціальну освіту.

Рівень плинності кадрів є ключовим показником ефективності управління трудовими ресурсами. Кадровий моніторинг ТОВ «ВО «ОСКАР»» та поточна діюча система стимулювання персоналу підтвердили високий рівень плинності кадрів (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Показники динаміки кадрових процесів ТОВ «ВО «ОСКАР»»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Темп росту 2022 до 2020 рр, %
Середньорічна чисельність:	730	640	520	71,2
- прийнято протягом року, осіб	14	8	7	50,0
- звільнено протягом року, осіб, в т. ч.:	48	85	102	212,5
- за власним бажанням	12	16	23	191,7

- за порушення трудової дисципліни	7	4	2	28,6
- за скороченням штату	2	8	15	750,0
Коефіцієнт плинності кадрів	0,029	0,044	0,077	267,4
Коефіцієнт обороту за прийомом	0,019	0,013	0,013	70,2
Коефіцієнт обороту за вибуттям	0,066	0,133	0,196	298,3

Аналіз даних таблиці 3.7 показує, що середня чисельність працівників зменшилася, незважаючи на прийом та звільнення працівників. Для оцінки ефективності роботи відділу персоналу враховувалися такі показники, як плинність кадрів та показники руху персоналу (коефіцієнти обороту за прийомом та вибуттям), які свідчать про погіршення динаміки трудового потенціалу ТОВ «ВО «ОСКАР»».

Для характеристики організації кадрової стратегії підприємства необхідно проаналізувати зовнішні та внутрішні фактори підприємства, які мають вплив на його функціонування (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Характеристика організаційно-правових чинників кадрової стратегії ТОВ «ВО «ОСКАР»»

1. Форма власності	Колективна
2. Організаційна форма підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю
3. Діюча оргструктура підприємства	Лінійно-функціональна
4. Організація управління трудовими ресурсами	Професійна підготовка співробітників. Індивідуальна продуктивність праці. Особистісний ріст та проявлення ініціативи. Спільна відповідальність за розвиток бізнесу. Фінансове заохочення. Толерантне ставлення до раси, національності, релігії, переконань, орієнтації та статі працівників.
5. Система управління на підприємстві	Значний рівень плинності кадрів. Незалежність працівників. Пряме спілкування між начальниками і підлеглими. Довірча співпраця з працівниками
6. Загальний підхід до організації праці	Тривалий робочий день як для клієнтів, так і для співробітників. ТОВ «ВО «ОСКАР»» ставить перед собою середньострокові та довгострокові цілі та зосереджується на стабільному зростанні, а не на короткострокових прибутках.

Тому, враховуючи поточну економічну ситуацію в Україні, система стратегічного управління персоналом ТОВ «ВО «ОСКАР»» є не ефективною. Однак, як показують дані, ця ситуація не є стабільною. При цьому встановлено, що керівництво ТОВ «ВО «ОСКАР»», окрім розвитку основної діяльності, не виділяло кошти на розвиток кадрового потенціалу, на що слід звернути увагу.

Розробка способів покращення управління HR-процесами ТОВ «ВО «ОСКАР»» означає, що вони повинні покращити:

- планування розміщення персоналу;
- процес набору, відбору та набору персоналу;
- коригування особового складу, який планується розгорнути;
- професійне навчання та розвиток персоналу⁴
- мотивація та контроль діяльності співробітників.

Розвиток людських ресурсів дозволяє суб'єктам господарювання підвищити конкурентоспроможність на ринку, що значно підвищує прибутковість.

Робота в ТОВ «ВО «ОСКАР»» дуже відповідальна та важлива. Мотивація співробітників завжди повинна бути на високому рівні. Тільки в цьому випадку рівень активності співробітників буде високим і ефективним. Тому рекомендації щодо підвищення ефективності систем мотивації персоналу є важливим засобом покращення управління ризиками персоналу.

При вивченні мотивації праці працівників ТОВ «ВО «ОСКАР»» виявлено низку проблем, які можуть вплинути на ефективність трудової діяльності працівників.

Найважливішим впливом на мотивацію є низький рівень доходу працівника.

Мотивувати працівників даного сектору можна преміями, винагородами, пільгами, іншими видами матеріального забезпечення і, звичайно ж, підвищенням заробітної плати.

Більшість співробітників ТОВ «ВО «ОСКАР»» покладаються на чітку структуру роботи, наявність зворотного зв'язку та інформації для оцінки результатів

роботи, зменшення невизначеності та встановлення правил і вказівок щодо виконання роботи. Нездатність задовольнити цю потребу може спричинити стрес для працівників і призвести до значних змін у їхньому житті та роботі. Більшість працівників у цьому секторі не мають визнання з боку оточуючих і не мають бажання оцінювати власні сили та досягнення. Також є бажання вдосконалюватися, рости та розвиватися як особистість, але це не найважливіший фактор, що впливає на ефективність командної роботи. Співробітники хочуть виконувати роботу, яка є корисною та цікавою для компанії, що, ймовірно, змусить їх також відчувати, що вони впливають на діяльність компанії. Для керівників важливий чіткий розподіл завдань, висока оплата праці та самоповага в колективі.

Отже, зробимо висновки щодо елементів системи мотивації працівників ТОВ «ВО «ОСКАР»», які підлягають коригуванню:

- величина та стабільність заробітної плати;
- система преміювання, рівень надбавки, додаткові пільги та інше матеріальне забезпечення;
- чітке структурування роботи;
- наявність коментарів та інформації для висновків про результати роботи;
- встановлені правила та вказівки щодо виконання роботи;
- визнання зі сторони інших співробітників;
- самовдосконалення, розвиток особистості;
- займатися корисною та цікавою суспільству справою;
- соціальна заангажованість;
- відчуття вдячності в команді;
- відчувати себе у безпеці.

На основі виявлених проблемних місць надамо рекомендації щодо підвищення мотивації працівників ТОВ «ВО «ОСКАР»» (табл. 3.9).

Від вирішення визначених потреб, які під час аналізу виявилися найбільш актуальними, залежить мотивація працівників ТОВ «ВО «ОСКАР»». Так як працівники відповідають за свою роботу, а керівництво – за своїх працівників.

Хоча не всі потреби можна задовольнити повністю, деякі потреби можна задовольнити частково. У будь-якому випадку це підвищує мотивацію співробітників і в підсумку підвищує ефективність роботи.

Таблиця 3.9

**Напрямки усунення проблемних зон в управлінні персоналом
ТОВ «ВО «ОСКАР»»**

Слабкі місця в управлінні персоналом	Пропозиції щодо їх усунення
Величина зарплати персоналу	Встановлення рівня заробітної плати відповідно до нормативів оплати праці аналогічних видів робіт на галузевому ринку праці країни
Преміювання, бонуси, пільги та інше матеріальне забезпечення	Сформувати за підсумками річної служби систему пільг і винагород, відповідну зусиллям, витраченим за весь час роботи
Чітке структурування роботи	Розробити систему правил і вказівок щодо виконання роботи, щоб чітко розуміти завдання та цілі роботи та вдосконалювати робочі інструкції.
Почуття власної гідності в команді, визнання оточуючих, бажання визнати сильні сторони та успіхи, наявність зворотного зв'язку та інформації для оцінки результатів власної праці.	Формуйте довіру та шанобливе ставлення серед співробітників, цікавлячись особистими досягненнями співробітників, підтримуючи їх прагнення досягти результату, добре ставлячись до всіх і поважаючи співробітників. Рівень задоволеності роботою та мотивації необхідно заохочувати та контролювати, щоб забезпечити розвиток рівня персоналу. Це пов'язано з організаційною культурою (індивідуальні зустрічі з працівниками, проведення кожні півроку опитувань для моніторингу емоційно-психологічного стану працівників, можливість співробітників відкрито висловлювати свої емоції та настрої). Цього можна досягти шляхом проведення тренінгів і вдосконалення організації, проведення семінарів для керівників з підвищення знань з управлінської діяльності.
Системи винагороди та стимулювання	Якщо це можливо, компанії можуть розробити системи винагороди (повністю або частково), які можуть мотивувати працівників до праці. Це містить: добровільне медичне страхування, оплачене повністю або частково компанією; страхування сімей; страхування від нещасних випадків та на випадок хвороби; покриття витрат на навчання дітей; участь у програмах розміщення житла; навчання (підвищення кваліфікації, участь у семінарах та підготовці спеціалістів, допомога в отриманні додаткового навчання)

Безпека умов праці	Організувати сертифікацію робочих місць і покращити умови праці для підвищення рівня безпеки на робочому місці, наприклад, забезпечуючи найсучаснішими засобами безпеки, покращуючи екологічні умови та підвищуючи комфорт праці на робочому місці.
--------------------	---

Керівництво ТОВ «ВО «ОСКАР»» переконане, що інвестиції в людські ресурси – це збільшення прибутку компанії, підвищення якості роботи співробітників, згуртування колективу та створення єдиної злагодженої системи. Треба виділяти більше коштів на навчання персоналу. У сукупності ці компоненти дають перевагу над усіма конкурентами.

Кілька разів на рік слід підвищувати зацікавленість співробітників в їх професійних здібностях, відправляючи їх на курси підвищення кваліфікації або проводячи масові курси з фахівцями в цій галузі.

Запропонована кадрова стратегія включає заходи щодо підвищення ефективності процесу розвитку та навчання кадрів, що призведе до зниження плинності кадрів та створення постійного та згуртованого колективу в ТОВ «ВО «ОСКАР»».

У таблиці 3.10 видатки наведені за статтями витрат на управління персоналом.

Таблиця 3.10

**Витрати на впровадження рекомендації щодо управління людськими ресурсами
ТОВ «ВО «ОСКАР»», тис. грн.**

Стаття витрат	2022 р.	Проект 2024 р.	Приріст показника, %
Подарунки працівникам за результатами діяльності, досягнення визначеної мети і запланованого рівня результативних показників	326,8	458,6	140,3
Навчання співробітників (онлайн навчання, внутрішні семінари)	56,4	94,5	167,6
Планування внутрішніх заходів (корпоративи, конкурси, вікторини)	50,4	65,3	129,6
Всього	433,6	618,4	142,6

Крім цієї програми, можливе також облаштування «розвантажувальної кімнати», яка допоможе вирішити проблему нервово-психічного навантаження та відновити фізичні сили співробітників.

Реалізація цієї HR-стратегії не тільки знизить плинність кадрів у вашій компанії, але й покращить фінансові та економічні показники ТОВ «ВО «ОСКАР»».

При розробці нових положень про кадри та посадових інструкцій варто вдатися до послуг консалтингової організації, оскільки від точності та ясності «майбутнього» залежить ефективність роботи. Крім того, надалі необхідно буде перевірити, чи відповідає кваліфікація та знання кожного окремого працівника вимогам робочих інструкцій.

В результаті таких перевірок багатьом фахівцям може відбутися підвищення кваліфікації або кадрові зміни.

Таким чином, метою запропонованої реорганізації ТОВ «ВО «ОСКАР»» є не формування принципово нової структури управління організацією. Це, насамперед, тимчасові призупинення бізнес- і торговельних процесів, революційні зміни, пов'язані з ризиками збитків. Відбудеться поступова реструктуризація, тобто еволюційні зміни, запропоновані в окремих сферах діяльності компанії.

Розглянемо як запропоновані рекомендації з управління персоналом ТОВ «ВО «ОСКАР»» вплинуть на організаційно-економічні показники діяльності підприємства (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Прогнозовані показники діяльності ТОВ «ВО «ОСКАР»» при впровадженні заходів щодо стратегічного управління персоналом

Показник	2022 р.	Проект 2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022 р.	Відхилення у %, 2024 р. від 2022 р.
Вироблено валової продукції, тис. грн.	523 513	547 960	24 447	4,67
Отримано валового доходу, тис. грн.	676 732	704 905	28 173	4,16
Загальні витрати підприємства, тис. грн.	660 709	672 894	12 185	1,84
Отримано чистого прибутку, тис. грн.	16 023	32 011	15 988	99,78

Річна продуктивність праці, тис. грн.	1 007	1 054	47	4,67
Отримано в розрахунку на 100 основних засобів, тис. грн.:				
валової продукції	374,3	391,8	17	4,67
валового доходу	483,9	504,0	20	4,16
прибутку	11,5	22,9	11	99,78
Рівень рентабельності продажів, %	102,4	104,8	2,3	
Рівень рентабельності діяльності, %	2,4	4,8	2,3	

Отже, після реалізації даного заходу обсяг валового виробництва збільшиться на 4,67 % або 24 447 тис. грн., а чистий прибуток збільшиться на 15 988 тис. грн. Приріст рівня рентабельності складе 2,3 відсоткові пункти. Розраховані показники свідчать про можливість реалізації запропонованих заходів.

Таким чином, запропонована стратегія управління персоналом включає заходи щодо покращення процесу стимулювання та навчання людських ресурсів, тим самим зменшуючи плинність кадрів та одержуючи користь від хорошого психологічного середовища. Мета – створити міцну та згуртовану команду. Протягом прогнозного періоду ТОВ «ВО «ОСКАР»» планує реалізувати ряд заходів, які в кінцевому результаті сприятимуть покращенню економічних показників компанії.

Висновки до розділу 3

1. Визначено, що удосконалення управління персоналом виробничого підприємства повинно проводитися як на мікрорівні (на рівні та за рахунок підприємства) так і на макрорівні (у сукупності із іншими організаціями). Формування необхідної моделі підготовки персоналу різної кваліфікації потребує спеціального середовища, окремого набору методів та засобів механізмів управління. Саме для вирішення цих завдань пропонуємо організацію Центру перепідготовки та розвитку персоналу. Це забезпечує швидкий розвиток персоналу в ТОВ «ВО «ОСКАР»», а також створює особливе середовище та корпоративну культуру для

формування більшої лояльності та відданості персоналу. Це управління реалізується через формування необхідної ефективності у взаємодії всіх взаємопов'язаних структур в управлінні інноваційним розвитком персоналу ТОВ «ВО «ОСКАР»». За допомогою цих рекомендацій будь-яка експортоорієнтована компанія може створити основу для розробки окремих заходів щодо вдосконалення управління людськими ресурсами всередині організації. Однак необхідно реалізувати набір інструментів мікрорівня разом із набором інструментів макрорівня. Тому в нашій державі необхідно реалізувати програму створення центрів перепідготовки та розвитку кадрів.

2. На даний час основними напрямками розвитку системи стимулювання персоналу в ТОВ «ВО «ОСКАР»» є: використання нових форм стимулювання оплати праці, розвиток корпоративних систем управління кар'єрою, розширення використання соціально-психологічних факторів у розвитку персоналу, створення сприятливого соціально-психологічного середовища в колективі. Незважаючи на численні недоліки, створення та використання систем матеріального стимулювання формує необхідні стимули до праці, спрямовує працівників на певні поточні та кінцеві результати, покращує виробництво, забезпечує перспективу поліпшення матеріальних умов за рахунок прискорення економічного зростання. Компанія працює над плануванням кар'єри та розвитком персоналу, але ці заходи є більш ефективними та потребують реформування.

3. Визначено що, запропонована стратегія управління персоналом включає заходи щодо покращення процесу стимулювання та навчання людських ресурсів, тим самим зменшуючи плинність кадрів та одержуючи користь від хорошого психологічного середовища. Мета – створити міцну та згуртовану команду. Протягом прогнозного періоду ТОВ «ВО «ОСКАР»» планує реалізувати ряд заходів, які в кінцевому результаті сприятимуть покращенню економічних показників компанії. Отже, після реалізації даного заходу обсяг валового виробництва збільшиться на 4,67 % або 24 447 тис. грн., а чистий прибуток збільшиться на 15 988 тис. грн. Приріст

рівня рентабельності складе 2,3 відсоткові пункти. Розраховані показники свідчать про можливість реалізації запропонованих заходів.

ВИСНОВКИ

1. Визначено, що в планомірному та систематичному впливі на процес підготовки та використання кадрового потенціалу через поєднання та одночасне застосування організаційно-економічних і соціальних заходів. Розподіл роботи на рівні організації створює умови для якісної роботи співробітників і допомагає забезпечити ефективне функціонування організації. Запровадження механізмів управління кадрами та заходів в умовах воєнного стану допоможе вітчизняним підприємствам запобігти перериванню діяльності через нестачу кадрів, уникнути вимушених звільнень, збереженню кадрового складу. Встановлено, що стратегія управління персоналом представляє собою складний набір елементів, які є довгостроковими за своєю природою, гнучкими, узгодженими та інтегрованими в загальну стратегію компанії.

2. Аналіз ТОВ «ВО «ОСКАР»» показав, що підприємство є одним з основних виробників високотехнологічної безшовної трубної продукції (круглого або прямокутного перетину). Основним напрямком спеціалізації підприємства є виробництво трубопровідної продукції для атомної, аерокосмічної, автомобільної, суднобудівної та оборонної промисловості. Основним видом продукції на підприємстві є виробництво нержавіючих труб. За період 2020-2022 рр вартість валової продукції підприємства збільшилася на 28,98 %, при одночасному зменшенні обсягів виробництва у натуральному вимірі. Зростання рівня інфляції обумовив приріст валового доходу на 65,38 %, або на 267,5 млн. грн. та загального рівня витрат на 65,04 %. Незначне перевищення приросту доходу над зростанням витрат обумовив збільшення рівня рентабельності на 0,21 відсоткові пункти.

3. Чисельність працівників в ТОВ «ВО «ОСКАР»» за період 2020-2022 рр. зменшилася на 28,77 %, що складає 210 осіб. Значне зменшення чисельності персоналу спричинено скороченням обсягів виробництва у натуральному вимірі. Структурний підрозділ, який розташований у м. Нікополь з початку

повномасштабного вторгнення російської федерації не працює, що зумовило скорочення чисельності працюючих. Відповідно і тривалість відпрацьованого часу зменшилася на 15,53 %. За рахунок зменшення чисельності працівників при одночасному збільшенні вартості виробленої продукції на підприємстві спостерігається значне зростання продуктивності праці. Збільшення річного виробітку становило 81,06 % у 2022 році проти рівня 2020 року. Виріток в розрахунку на відпрацьований час збільшився за період 2020-2022 рр більше ніж вдвічі.

4. Для визначення сильних і слабких сторін компанії використовувався SWOT-аналіз. Висока кваліфікація співробітників ТОВ «ВО «ОСКАР»», якість виробництва та ефективна організаційна структура є головними перевагами підприємства. Однак застарілі технології, поганий імідж і неефективні системи рекламування продукції створюють проблеми для подальшого розвитку. У результаті дослідження можна зробити висновок, що стратегія управління персоналом ТОВ «ВО «ОСКАР»» відповідає загальній місії та цілям організації, але для підтримки стабільного зростання можуть бути внесені вдосконалення.

5. Визначено, що удосконалення управління персоналом виробничого підприємства повинно проводитися як на мікрорівні (на рівні та за рахунок підприємства) так і на макрорівні (у сукупності із іншими організаціями). Формування необхідної моделі підготовки персоналу різної кваліфікації потребує спеціального середовища, окремого набору методів та засобів механізмів управління. Саме для вирішення цих завдань пропонуємо організацію Центру перепідготовки та розвитку персоналу. Це забезпечує швидкий розвиток персоналу в ТОВ «ВО «ОСКАР»», а також створює особливе середовище та корпоративну культуру для формування більшої лояльності та відданості персоналу. Це управління реалізується через формування необхідної ефективності у взаємодії всіх взаємопов'язаних структур в управлінні інноваційним розвитком персоналу ТОВ «ВО «ОСКАР»». За допомогою цих рекомендацій будь-яка компанія може створити основу для розробки

окремих заходів щодо вдосконалення управління людськими ресурсами всередині організації. Однак необхідно реалізувати набір інструментів мікрорівня разом із набором інструментів макрорівня. Тому в нашій державі необхідно реалізувати програму створення центрів перепідготовки та розвитку кадрів.

6 На даний час основними напрямками розвитку системи стимулювання персоналу в ТОВ «ВО «ОСКАР»» є: використання нових форм стимулювання оплати праці, розвиток корпоративних систем управління кар'єрою, розширення використання соціально-психологічних факторів у розвитку персоналу, створення сприятливого соціально-психологічного середовища в колективі. Запропонована стратегія управління персоналом включає заходи щодо покращення процесу стимулювання та навчання людських ресурсів, тим самим зменшуючи плинність кадрів та одержуючи користь від хорошого психологічного середовища. Мета – створити міцну та згуртовану команду. Протягом прогностичного періоду ТОВ «ВО «ОСКАР»» планує реалізувати ряд заходів, які в кінцевому результаті сприятимуть покращенню економічних показників компанії. Отже, після реалізації даного заходу обсяг валового виробництва збільшиться на 4,67 % або 24 447 тис. грн., а чистий прибуток збільшиться на 15 988 тис. грн. Приріст рівня рентабельності складе 2,3 відсоткові пункти. Розраховані показники свідчать про можливість реалізації запропонованих заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк Г. О. Теоретичні підходи до еволюції поняття «стратегія» в контексті управління підприємством. *Агросвіт*. 2022. № 19. С. 56-64.
2. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.
3. Бузько І.Р., Вартанова О.В., Надьон Г.О. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.
4. Бутко М.П., Задорожна С.М., Іванова Н.В. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко ; Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
5. Варіс І.О., Кравчук О.І., Зайцева П.О. Гейміфікація бізнес-процесів менеджменту персоналу. *Бізнес Інформ*. 2023. № 4. С. 189-196.
6. Вербовська Л.С., Станьковська І.М., Боднар Г.Ф., Микитюк М.О. Компетентнісний розвиток персоналу як складова забезпечення якості проекту. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18(1). С. 79-88. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apreg_2022_18\(1\)__10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apreg_2022_18(1)__10)
7. Воробйова Н.П., Познякова Т.В. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії в системі менеджменту організації. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2021. № 26. С. 60-73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2021_26_8
8. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
9. Вороніна А.В., Берьозкіна А.Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 418 с.
10. Вороніна В.Л., Горопашна А.В., Стовбун Д.Е. Стратегія розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського*

- національного університету. *Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Вип. 36. С. 46-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2021_36_10
11. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів : Магнолія 2006, 2018. 352 с.
 12. Горбатюк О.В., Волянська-Савчук Л.В., Глушко Т.В., Кошонько О.В. Особливості впровадження компетентнісного підходу в управлінні персоналом. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_35
 13. Горбачова І. В. HR-стратегії та технології управління компанією в умовах пандемії COVID-19. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Вип. 36. С. 65-69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2021_36_13
 14. Дашко І.М., Крилов Д.В., Серова В.Ю. Сучасні системи управління персоналом. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2021. Вип. 4(52). С. 121-128.
 15. Дзямучич М.І., Урбан О.А. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства в умовах сталого розвитку. *Економічні науки. Серія: Регіональна економіка*. 2020. Вип. 17. С. 82-88. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnre_2020_17_11
 16. Додон О.Д., Коваленко О.О. Моделі інформаційних систем управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_24
 17. Жосан Н. В., Кириченко Г. В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Випуск 12. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/245/240>
 18. Жуковська В. М. Безпека праці та здоров'я персоналу в умовах війни: розробка HR проєкту. *Бізнес Інформ*. 2022. № 10. С. 108-113.

19. Завгородня Г.А., Валявська Н.О., Скок П.О., Завгородній В.В. Управління персоналом в hrm-системі. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. № 17(1). С. 75-77. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_17\(1\)__18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_17(1)__18)
20. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»: закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>
21. Застрожнікова І. В. Проблеми взаємозв'язку та взаємоузгодження стратегії управління персоналом та загальної стратегії підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 3. С. 329-335. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_3_38
22. Захарченко Р.М., Кірюшатова Т.Г., Сікорський М.М. Використання сучасних засобів для підвищення ефективності управління персоналом. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2019. № 1. С. 143-148. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2019_1_22
23. Карімов Г.І. Моделювання та прогнозування в управлінні: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2018. 163 с.
24. Каут О.В., Пахлова О.В., Корсікова А.Д. Науково-практичні підходи до формування та оцінки ефективності системи розвитку персоналу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 29. С. 76-79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2020_29_17
25. Кернова М. Менеджмент різноманіттям як стратегія управління людськими ресурсами. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Вип. 2. С. 186-191. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2021_2_31
26. 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

27. Ковальчук К. Ф. Стратегічне управління: навч. посібник. М-во освіти і науки України, Нац. металург. акад. України. Дніпро: Дріант, 2018. 272 с.
28. Ковальчук К. Ф. Теорія прийняття управлінських рішень: навч. посібник. Дніпро: Дріант, 2018. 227 с.
29. Кодекс законів про працю України : закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
30. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2012. 296 с.
31. Кустріч Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100(2). С. 250-262. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2022_100\(2\)__26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2022_100(2)__26)
32. Любомудрова Н.П., Гойчук В.І. Адаптація персоналу організацій до роботи в умовах воєнного стану. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2022. № 8. С. 20-25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2022_8_5
33. Маковецька І.М., Байдін М.В., Король В.О. Удосконалення інструментів стратегічного аналізу в управлінні підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3-4. С. 67-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2022_3-4_13
34. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.
35. Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Філатова К.Є. Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 17. С. 39-42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinno_2021_17_9
36. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія. ; за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова ; М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.

37. Михайлова Ю. В. Удосконалення організаційно-економічного інструментарію ефективного управління персоналом підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 11. С. 134-142. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2020_11_19
38. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник. М-во освіти і науки України. Львів : Магнолія-2006, 2019. 544 с.
39. Мікловда В.П., Попович О.О. Персонал як фактор конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2021. Вип. 2. С. 54-59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2021_2_11
40. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
41. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л.М. Варави ; Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2015. 417 с.
42. Наумова О.О. Стратегії управління персоналом підприємства. Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка. 2021. Вип. 1. С. 137-141. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2021_1_16
43. Нетреба І. О. Методичний інструментарій оцінювання роботи персоналу в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2022. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_8_26
44. Овчарук О.М. Стратегічне управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 2. С. 92-98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2021_2_16
45. Ольмезова І.К., Дергачова В.В. Управління персоналом як складова стратегії підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. № 17(2). С. 35-37. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2021_17\(2\)__8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2021_17(2)__8)
46. Ольшанський О.В., Шкробот М.В., Дідур Г.І., Шевченко О.М. Стратегічні інноваційні напрями управління персоналом організації на основі компетентнісного підходу в умовах фінансових, міграційних ризиків,

діджиталізації та сталого розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 2. С. 144-152. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_2_21

47. Перерва І.О., Єдинак В.Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. Iss. 3. С. 159-164. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/innsus_2022_3_22
48. Пізняк Т.І., Пізняк Д.Ю. Використання концепції Кайдзен в управлінні персоналом підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 4. С. 5-8.
49. Покровець Н.І., Депутат Б.Я. Аналіз бізнес процесів інформаційної системи для управління персоналом приватного підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2022. № 15. С. 24-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2022_15_6
50. Потьомкіна О.В., Гордійчук А.І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія: Регіональна економіка*. 2022. Вип. 19. С. 217-224. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnre_2022_19_28
51. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.
52. Ремньова Л., Т. Забаштанська Диджитал-етикет у сучасних бізнес-комунікаціях та в управлінні персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 2. С. 32-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prpeu_2022_2_5
53. Романюк Л.М., Харченко І.В. Визначення напрямів реалізації стратегії управління персоналом підприємства в контексті забезпечення її взаємозв'язку із конкурентною стратегією підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 4. С. 210-219. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2020_4_21

54. Сновидович І.Г., Кохан М.О. Ринок праці та інновації в управлінні персоналом підприємства під час війни. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. Вип. 51. С. 50-62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2022_51_6
55. Сорока А.М., Венгуренко І.М. Стратегії системи менеджменту в сфері управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 3. С. 23-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/estebi_2021_3_6
56. Стрижеус Л.В., Тендюк А.О., Марчук Ю.С. Теоретико-методичні засади підвищення ефективності менеджменту персоналу організації. *Економічні науки. Серія: Регіональна економіка*. 2021. Вип. 18. С. 191-202. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnre_2021_18_23
57. 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.
58. Таран-Лала О.М., Сафаров М.З. Змістовна характеристика стратегічного управління підприємством. *Агросвіт*. 2022. № 11-12. С. 29-34.
59. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. / О. О. Бененсон, С. Ю. Бережецька, Б. Д. Биков [та ін.]; за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.
60. 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
61. Трудові відносини в умовах воєнного стану: дайджест змін. *Ligazakon*. 2022. URL: https://biz.ligazakon.net/news/212674_trudov-vdnosini-v-umovakh-vonnogo-stanu-daydzhest-zmn
62. Тутова А. С. Економічне стимулювання праці менеджерів стратегічного рівня управління підприємствами за результатами їх діяльності. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 122-129. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2022_6_16

63. Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посібник. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К.: Центр учбової літератури, 2013. 284 с.
64. Чабан Г.В., Чабан В.Г., Тірбах Л.В. Формування персоналу підприємства: фактори і методи. *Економічний вісник університету*. 2023. Вип. 56. С. 49-53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2023_56_8
65. Чекашкін Р.А., Савенко О.А. Підходи до управління персоналом в умовах військового стану. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі*. Матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 р.) Дніпро, ДДАЕУ, 2023. С. 129-130.
66. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10. С. 100-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_10_16
67. Шашина М.В., Мосійчук Д.О. Управління плануванням стратегічного менеджменту на рівні підприємства в умовах економіки війни. *Economic synergy*. 2022. Iss. 4. С. 92-103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2022_4_9

**Організаційна структура управління
Товариства з обмеженою відповідальністю «Виробниче об'єднання «ОСКАР»»**

