

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Факультет управління

Кафедра менеджменту та бізнес-адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

для здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

**«Стратегії управління персоналом для збереження
ключових працівників у висококонкурентних галузях»**

Виконав: студент II курсу освітнього рівня
«магістр» групи МБАз – 21м
спеціальності 073 «Менеджмент»

Масляк Андрій Євстахійович

Керівник: д-р філософії, Малишівський Т.В.
Рецензент: к.е.н., доц. Стефінін В.В.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	7
1.1. Управління персоналом у висококонкурентних галузях в умовах воєнного часу.....	7
1.2. Система управління кадровим потенціалом підприємства.....	18
1.3. Сучасні стратегії управління персоналом	28
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «УНІПЛИТ» ПОЛІТИКИ.....	35
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	35
2.2. Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Уніплит».....	42
2.3. Аналіз та оцінка кадрової політики ТОВ «Уніплит»	53
Висновки до розділу 2.....	61
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ТА ПЛАНУ ЗАХОДІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «УНІПЛИТ».....	64
3.1. Розробка стратегії управління персоналом ТОВ «Уніплит».....	64
3.2. Розробка соціально-психологічних заходів роботи з персоналом з метою збереження ключових працівників.....	68
3.2. Розвиток персоналу та оцінка ефективності запропонованих заходів.....	76
Висновки до розділу 3.....	82
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88
ДОДАТКИ.....	94

ВСТУП

Управління бізнесом під час війни суттєво відрізняється від традиційного, адже супроводжується радикальними змінами в економічному середовищі, високою невизначеністю та необхідністю швидкого прийняття рішень.

Воєнний конфлікт в Україні призвів до спаду виробництва, зниження торговельної активності, зростання інфляції та державного боргу, що створило загрозу фінансовій стабільності та підвищило соціально-економічні ризики.

У таких умовах бізнес має адаптувати свої стратегії для збереження життєздатності та конкурентоспроможності, незважаючи на труднощі з оцінкою ризиків. Кризові обставини підвищують психологічне навантаження на працівників, впливають на їхню мотивацію та ефективність, що вимагає перегляду традиційних підходів до управління персоналом.

Управління персоналом набуває системного характеру, орієнтуючись на збереження кадрового потенціалу, підтримку соціальної стабільності й розвиток внутрішніх ресурсів організації. Продумані управлінські рішення, спрямовані на захист працівників і підвищення їх залученості, стають визначальним чинником не лише для стійкості підприємства, а й для стабілізації економіки загалом.

У сучасних умовах високого рівня конкуренції на ринку праці управління персоналом набуває стратегічного значення для забезпечення стабільності та ефективності діяльності підприємства. Особливо це актуально для висококонкурентних галузей, де людський капітал є ключовим фактором успіху, а втрата кваліфікованих співробітників може призвести до суттєвих фінансових і репутаційних ризиків.

Ефективне управління персоналом у таких умовах спрямоване на формування та підтримку сприятливого організаційного клімату, розвиток корпоративної культури, побудову системи мотивації та стимулювання, що відповідає очікуванням і цінностям працівників. Важливою складовою є впровадження механізмів професійного розвитку, кар'єрного зростання та

навчання, які підвищують рівень задоволеності працею й лояльність працівників до компанії.

Окрему роль відіграє система матеріального та нематеріального заохочення. Конкурентна заробітна плата, бонуси за досягнення результатів, програми визнання та підтримки ініціативності сприяють утриманню ключових фахівців. Не менш важливими є фактори балансу між роботою та особистим життям, гнучкі умови праці, позитивна комунікація між керівництвом і персоналом.

Управління персоналом у висококонкурентних секторах має також бути адаптивним і базуватися на аналітичних підходах. Використання HR-аналітики дозволяє прогнозувати ризики звільнень, виявляти потреби працівників і своєчасно реагувати на зміни їхніх мотиваційних пріоритетів.

Таким чином, стратегічне управління персоналом виступає не лише інструментом організаційної ефективності, а й засобом формування довгострокових конкурентних переваг підприємства. Збереження ключових працівників є результатом системного підходу, що поєднує ефективну комунікацію, індивідуалізацію мотиваційних інструментів та створення сприятливого середовища для професійного розвитку.

Теоретичні та практичні аспекти управління людськими ресурсами в умовах кризи стали предметом дослідження багатьох науковців. Зокрема, питанням антикризового управління персоналом присвячено праці таких авторів, як М. Армстронг, О. Гавриш, В. Гриньова, О. Даниленко, В. Данилко, А.Карпов, В. Никифорова, О.Маслак, В. Чобіток та інші.

У наукових роботах зазначених дослідників детально розглядаються теоретичні засади, сутність та зміст управління персоналом, а також специфіка його реалізації в умовах кризових явищ, що дозволяє сформулювати цілісне уявлення про механізми ефективного управління людськими ресурсами в нестабільному середовищі.

Метою дипломної роботи є вивчення та обґрунтування ефективних стратегій управління персоналом, спрямованих на збереження ключових

працівників у висококонкурентних галузях у сучасних умовах господарювання.

Відповідно до поставленої мети було визначено ряд **завдань**, які були виконані в процесі написання роботи:

- дослідити особливості управління персоналом у висококонкурентних галузях в умовах воєнного часу;
- вивчити управління кадровим потенціалом підприємства в сучасних умовах господарювання;
- дослідити стратегії управління персоналом підприємств;
- вивчити особливості господарської діяльності ТОВ «Уніплит»;
- проаналізувати діючу систему управління персоналом підприємства;
- розробити стратегію управління персоналом ТОВ «Уніплит» орієнтовану на збереження ключових працівників;
- запропонувати заходи для удосконалення механізму управління персоналом ТОВ «Уніплит».

Об'єктом дослідження дипломної роботи є процес управління персоналом у висококонкурентних галузях.

Предметом дослідження є стратегії управління персоналом, спрямовані на збереження ключових працівників у висококонкурентному середовищі.

Наукова новизна дослідження полягає у вдосконаленні підходів до формування стратегій управління персоналом, орієнтованих на утримання ключових працівників у висококонкурентних галузях.

Практична цінність дослідження полягає в можливості застосування отриманих результатів для підвищення ефективності кадрової політики підприємств та зниження рівня плинності персоналу.

У процесі дослідження використано комплекс наукових **методів**, зокрема: метод системного аналізу – для виявлення взаємозв'язків між елементами досліджуваного об'єкта; метод причинно-наслідкового аналізу – для встановлення факторів, що впливають на результати діяльності

підприємства; метод порівняльного аналізу – для зіставлення показників у динаміці та з аналогічними підприємствами; методи аналізу – для визначення внутрішньої будови та взаємозалежностей у системі управління.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених у галузі менеджменту, чинна законодавча та нормативно-правова база України, фінансова звітність і внутрішні документи підприємства, офіційні статистичні дані, аналітичні матеріали, ресурси мережі Інтернет, а також публікації у фахових періодичних виданнях.

Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи налічує 96 сторінок. Робота містить 31 таблицю, 26 рисунків, 2 додатки, список використаних, що складає 65 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

1.1. Управління персоналом у висококонкурентних галузях в умовах воєнного часу

У сучасних умовах господарювання актуалізується проблема ефективного управління людськими ресурсами, що зумовлено зростанням ризиків, спричинених воєнними діями.

Традиційні підходи та методи управління персоналом, які довели свою ефективність у мирний час, виявилися недостатньо результативними в умовах воєнної нестабільності. Тому вирішення завдань, пов'язаних із управлінням персоналом, потребує запровадження адаптивних і дієвих механізмів, що враховують сучасні соціально-економічні виклики.

Воєнний конфлікт в Україні спричинив суттєвий спад економічної активності, скорочення обсягів виробництва та торгівлі, зростання державного боргу й інфляції, що створює загрозу макроекономічній та фінансовій стабільності держави. Війна формує атмосферу невизначеності, ускладнює функціонування бізнес-середовища та може призводити до втрати робочих місць і зниження темпів економічного зростання.

В умовах політичної та економічної нестабільності особливої важливості набуває необхідність адаптації управлінських стратегій, спрямованих на забезпечення життєздатності, гнучкості та продуктивності організацій. Ефективне управління вимагає формування системи реагування на ризики, які складно передбачити, і підвищення стійкості персоналу до кризових явищ.

Людські ресурси виступають ключовим чинником конкурентоспроможності підприємства та визначають його здатність до розвитку в умовах турбулентного середовища [1].

Персонал – це основна постійна частина трудових ресурсів організації,

що формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів і забезпечує реалізацію виробничих, управлінських та інноваційних процесів [7].

Персонал підприємства характеризується чисельністю, структурою, професійною придатністю та рівнем компетентності. Кількісний склад персоналу залежить від масштабів, характеру та складності виробничого процесу, інтенсивності праці, а також рівня механізації, автоматизації й цифровізації діяльності. Кадровий склад охоплює усіх працівників підприємства – як постійних, так і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих, які спільно забезпечують досягнення стратегічних цілей організації[13].

Термін "персонал" слід розмежовувати з поняттям "кадри", оскільки вони мають різне змістове навантаження.

Персонал – це сукупність штатних (постійних) кваліфікованих працівників, які володіють відповідною професійною підготовкою, трудовими навичками, практичним досвідом та спеціальними знаннями у певній сфері діяльності і перебувають у трудових відносинах з адміністрацією підприємства чи організації [17].

Управління персоналом у сучасних умовах виступає як важливе джерело формування організаційного потенціалу та водночас як ефективний інструмент подолання кризових явищ у діяльності підприємства.

Як економічна категорія, управління персоналом розглядається як безперервний, цілеспрямований процес впливу на мотивацію, поведінку та трудову активність працівників відповідно до стратегічних цілей підприємства, з метою підвищення ефективності їхньої діяльності та досягнення високих кінцевих результатів виробництва [5, с. 112].

Управління персоналом як інтегрована система передбачає реалізацію низки взаємопов'язаних функцій, серед яких:

- організаційна функція – планування потреб у трудових ресурсах, визначення джерел їх залучення та раціонального розподілу;
- соціально-економічна функція – створення сприятливих умов праці,

забезпечення ефективного використання людського потенціалу, формування мотиваційних механізмів;

- відтворювальна функція – розвиток, навчання та професійне вдосконалення працівників з метою підвищення їхньої компетентності й конкурентоспроможності.

До основних завдань управління персоналом належать[5]:

- удосконалення кадрової політики підприємства
- ефективне використання, розвиток і збереження людських ресурсів;
- вибір і впровадження оптимальних стилів управління персоналом;
- налагодження горизонтальної координації та кооперації між структурними підрозділами;
- удосконалення організації робочих місць і умов праці;
- формування системи визнання індивідуальних досягнень;
- розроблення та застосування дієвих методів матеріального й нематеріального стимулювання праці.

Управління персоналом як цілісна система ґрунтується на кадровій політиці, яка є невід’ємною складовою стратегічного управління підприємством.

Кадрова політика являє собою систему принципів, концепцій та вимог, що визначають основні напрями роботи з персоналом, а також форми й методи її реалізації [42, с. 362].

Формування кадрової політики здійснюється керівництвом підприємства, топ-менеджментом і кадровими службами з метою визначення стратегічних орієнтирів, принципів та пріоритетів у сфері управління людськими ресурсами, а також встановлення загальних і спеціалізованих вимог до кадрової діяльності.

Основними завданнями кадрової політики є:

- своєчасне забезпечення підприємства необхідною кількістю та якістю трудових ресурсів;
- створення умов для реалізації прав і виконання обов’язків працівників відповідно до чинного трудового законодавства;

– раціональне використання потенціалу робочої сили;
 – формування, розвиток і підтримка ефективного функціонування трудових колективів [49, с. 169].

Кадрова політика підприємства включає такі ключові елементи: політика у сфері добору, відбору та розстановки кадрів; політика професійної орієнтації, адаптації та підвищення кваліфікації працівників; політика управління кар'єрним розвитком; політика мотивації персоналу; соціальна політика, спрямована на забезпечення належних умов праці та соціального захисту працівників.

Кадрова політика підприємства у високо конкурентних галузях формується поетапно, із дотриманням визначеної послідовності стадій її розроблення та реалізації (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Етапи формування кадрової політики підприємства у високо конкурентних галузях

*Джерело: розроблено автором на основі [6, с. 77]

Наявність у підприємстві продуманої кадрової політики як дієвого

інструменту управління забезпечує можливість реалізації конкурентоспроможної стратегії розвитку, особливо за умови ефективного використання високоякісного людського потенціалу.

Рівень конкурентоспроможності компанії безпосередньо визначається професійною компетентністю, мотивацією та результативністю кожного працівника [31, с. 77].

Кадрова політика перебуває у тісному взаємозв'язку з кількісними та якісними показниками діяльності підприємства, які слугують базою для оцінювання ефективності функціонування системи управління персоналом.

Як стратегічне, так і тактичне управління людськими ресурсами відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного розвитку компанії (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Рівні управління кадрами на підприємстві

*Джерело: розроблено автором на основі [31, с. 79]

Процес управління персоналом розпочинається після визначення місії організації, формування її цілей і вибору загальної стратегії діяльності, що створює основу для узгодження кадрових рішень із загальною системою стратегічного управління.

Місія, стратегічні цілі та напрями розвитку підприємства є вихідними орієнтирами під час формування HR-стратегії. Вона узгоджується зі стратегією розвитку компанії на функціональному рівні та реалізується через щоденну роботу з персоналом, що охоплює управлінську діяльність у межах внутрішньоорганізаційного менеджменту й систему трудових відносин, які відображаються у кадровій політиці.

Під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів підприємство може опинитися в критичній ситуації, пов'язаній із втратою платоспроможності або загрозою банкрутства. У таких умовах виникає необхідність трансформації кадрової політики, зокрема перегляду потреби в людських ресурсах, пріоритетів розвитку персоналу та підходів до його управління.

Криза є об'єктивним явищем у соціально-економічній системі, функціонування та розвиток якої базуються на свідомій і цілеспрямованій діяльності людей. Вона виступає переломним етапом у життєвому циклі організації, коли під впливом зовнішніх або внутрішніх чинників виникає потреба у прийнятті принципово нових управлінських рішень і виробленні адаптивних стратегій реагування.

Серед основних ознак кризового стану підприємства можна виокремити зниження рівня прибутковості, втрату ринкової частки, зменшення ліквідності та погіршення фінансової стійкості [8, с. 168].

В умовах кризи кадрова політика зазнає суттєвих трансформацій, що зумовлено обмеженістю фінансових ресурсів, необхідністю оптимізації організаційної структури, скороченням чисельності персоналу та підвищенням соціально-психологічної напруги у трудовому колективі.

У науковій та практичній літературі виділяють п'ять основних типів кадрової політики, характерних для періоду корпоративних криз:

- пасивна кадрова політика – характеризується відсутністю чітко визначеної програми дій у сфері управління персоналом. В умовах кризи діяльність HR-служби зводиться переважно до ліквідації негативних наслідків.

Відділ кадрів не здійснює прогнозування потреб у трудових ресурсах, не проводить оцінювання персоналу та не аналізує причини кадрових проблем;

- реактивна кадрова політика – передбачає реагування на прояви кризових явищ, таких як зростання конфліктності, дефіцит кваліфікованих працівників чи зниження трудової мотивації. Керівництво контролює симптоми кризової ситуації та вживає короткострокових заходів для її подолання. HR-підрозділ має діагностичні інструменти і може тимчасово усувати виявлені проблеми;

- профілактична кадрова політика — базується на передбаченні можливих кризових ситуацій і завчасному реагуванні на них. HR-департамент володіє засобами моніторингу та діагностики стану трудових ресурсів, що дає змогу прогнозувати зміни кадрової ситуації у середньостроковій перспективі та запобігати виникненню криз;

- активна кадрова політика передбачає, що керівництво підприємства володіє повною та достовірною інформацією про якісний стан трудового потенціалу, а також має у своєму розпорядженні дієві інструменти впливу на кадрову ситуацію. HR-служба підприємства здійснює системну діагностику людських ресурсів, володіє засобами прогнозування середньо- та довгострокових тенденцій розвитку персоналу. Програма фінансового оздоровлення підприємства включає комплекс заходів із роботи з персоналом, що охоплює коротко-, середньо- та довгострокове планування кадрових потреб і визначення варіантів їх задоволення;

- авантюрна кадрова політика характеризується відсутністю у керівництва достовірної інформації щодо діагностики та прогнозування кадрової ситуації, проте здійснюються спроби впливати на неї без належного аналітичного підґрунтя. Відділ персоналу не має ефективних засобів оцінювання та прогнозування стану трудових ресурсів, що призводить до прийняття непослідовних або ризикованих управлінських рішень [5, с. 244].

Криза у системі управління персоналом виникає внаслідок суперечностей між новими умовами, що з'являються у процесі організаційного

розвитку, та наявними підходами до діяльності служби управління персоналом.

До основних симптомів кадрової кризи на підприємстві належать:

- зростання частоти конфліктних ситуацій у колективі;
- скорочення тривалості робочого часу або зміни;
- наявність надлишкових робочих місць;
- підвищення рівня плинності кадрів;
- збільшення кількості прогулів;
- зниження продуктивності праці;
- ігнорування розпоряджень керівництва;
- різні форми трудового протесту [4].

Типовими змінами у кадровій політиці під час кризи є:

- скорочення непродуктивних або надлишкових працівників;
- зменшення робочого часу з відповідним коригуванням рівня оплати праці;
- надання вимушених відпусток окремим категоріям або всім співробітникам;
- збереження найкомпетентніших, креативних і висококваліфікованих працівників;
- залучення перспективних і талановитих фахівців з інших компаній;
- підтримання позитивного іміджу підприємства на ринку праці [24].

Управління людськими ресурсами в сучасних умовах можна розглядати як:

- диспропорційність у процесах відтворення та підтримання оптимального кількісного й якісного складу персоналу відповідно до потреб організації, вимог чинного законодавства та тенденцій на ринку праці;
- невідповідність між усталеними нормами організаційної культури, існуючими системами цінностей і новими умовами функціонування підприємства;
- прояв локальної кризи, що виникає внаслідок розвитку однієї або

кількох кризових ситуацій і виражається у зміні підходів до прийняття та реалізації управлінських рішень, трансформації моделей управління бізнесом і принципів організаційної поведінки, які визначають способи функціонування та розвитку підприємства, створюючи підґрунтя для формування теоретичних засад дослідження кризових явищ у його діяльності [2, с. 168].

Основними проблемами управління персоналом на підприємствах високо конкурентних галузей на сьогодні є:

- обмеженість ресурсів;
- необхідність скорочення чисельності працівників та робочого часу;
- зниження рівня оплати праці персоналу;
- зростання соціальної напруженості;
- виникнення конфліктів;
- зниження мотивації персоналу;
- скорочення соціальних програм;
- жорсткі часові обмеження [35, с. 92].

Серед кризових явищ в організації ключовими індикаторами, що стосуються людських ресурсів, виступають конфлікти різного характеру.

На підприємствах, орієнтованих на ринок, особливо важливими є конфлікти, пов'язані з майновими та владними аспектами діяльності.

У такому контексті управління персоналом охоплює не лише планування, підбір та переміщення кадрів, а й низку соціальних, психологічних та етичних аспектів, таких як демократичний стиль управління, врахування особистісних особливостей і потреб працівників.

Застосування зазначених заходів передбачає адаптацію персоналу до зовнішніх і внутрішніх умов функціонування та розвитку підприємства і врахування широкого спектру питань [5, с. 387].

Концепція управління персоналом на підприємстві високо конкурентних галузей включає:

- розробку плану управління;
- застосування принципів управління персоналом;

– формування ефективної кадрової політики [45].

У табл. 1.1 представлено основні принципи формування та розробки заходів управління персоналом підприємства на високо конкурентних галузях [10].

Таблиця 1.1

**Принципи формування та розробки заходів
управління персоналом підприємства на висококонкурентних
галузях**

№	Принцип	Опис	Заходи управління персоналом
1	Орієнтація на стратегію розвитку підприємства	Управління персоналом повинно забезпечувати реалізацію стратегічних цілей компанії	Планування потреб у персоналі, адаптація HR-стратегії до корпоративних цілей
2	Комплексність та системність	Всі HR-заходи повинні взаємопов'язано охоплювати підбір, розвиток, мотивацію та оцінку персоналу	Впровадження інтегрованої системи управління кадрами, об'єднання навчання, оцінки та кар'єрного розвитку
3	Гнучкість та адаптивність	HR-політика повинна оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища	Мобільні кадрові резерви, варіативні системи робочого часу, адаптаційні програми
4	Орієнтація на результат	Заходи управління повинні сприяти підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності	Впровадження KPI, системи стимулювання та винагороди за досягнення цілей
5	Забезпечення професійного розвитку	Підвищення кваліфікації та компетенцій працівників як основа конкурентних переваг	Корпоративне навчання, програми наставництва, сертифікація персоналу
6	Соціальна відповідальність	Забезпечення задоволення соціальних потреб працівників та підтримка позитивного клімату в колективі	Соціальні пакети, програми оздоровлення, корпоративна культура, підтримка балансу робота/життя
7	Прозорість та справедливість	Всі кадрові процеси повинні бути відкритими та зрозумілими для працівників	Чіткі правила кар'єрного росту, публічні критерії оцінки та мотивації, прозора система винагород

*Джерело: розроблено автором на основі [56]

Однією з базових умов ефективного управління персоналом підприємства в сучасних умовах є поетапне виконання наступних процедур:

1. аналіз поточного стану підприємства та умов його функціонування;

2. діагностика кадрового потенціалу;
3. формулювання цілей і завдань управління персоналом;
4. розробка відповідних заходів управління;
5. впровадження цих заходів на практиці;
6. оцінка ефективності реалізації заходів [58].

Кризові явища, що мають сьогодні місце на підприємствах потребують індивідуальних підходів до їх подолання і не існує універсальної методики управління персоналом.

Можна виділити ключові напрямки управління персоналом:

- визначення послідовності, часових рамок та взаємозв'язку заходів у сфері управління персоналом;
- комплексна розробка заходів на основі системного підходу, що передбачає уніфікацію цілей, принципів та методів управління персоналом, з метою формування оптимальної системи заходів для запобігання неплатоспроможності, подолання кризових ситуацій та відновлення фінансової стабільності підприємства [4].

Вибір дієвих заходів визначається рівнем управління персоналом (стратегічним, тактичним або оперативним), впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, а також причинами та масштабом виниклої проблеми [9].

Серед ключових заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом підприємства на висококонкурентних галузях, виділяють:

- розробку програм антистресової підготовки працівників;
- аналіз та оцінку наявного кадрового потенціалу;
- оптимізацію чисельності персоналу;
- збереження ключових осередків кадрового потенціалу;
- визначення ефективних методів управління персоналом;
- формування систем інформаційної підтримки управління персоналом;

- залучення співробітників до реалізації програм антикризової готовності;
- організацію навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- забезпечення соціального захисту та підтримки зайнятості вивільнених працівників;
- вдосконалення систем мотивації та стимулювання персоналу відповідно до обов'язків та обмежень кризового періоду, а також формування готовності персоналу до роботи в умовах кризи [11].

Ефективне управління персоналом підприємства на висококонкурентних галузях ґрунтується на системному підході, який передбачає адаптацію традиційних заходів управління до умов сучасних воєнних умов. Успішна реалізація таких заходів потребує комплексної оцінки кадрового потенціалу, оптимізації чисельності та методів управління персоналом. Впровадження зазначених заходів у сучасних умовах можливо лише за допомогою спеціалізованих управлінських інструментів, що дозволяють підвищити гнучкість, стійкість і конкурентоспроможність підприємства на ринку.

1.2. Система управління кадровим потенціалом підприємства

Кадровий потенціал підприємства (від лат. *potentia* — можливість, потужність, сила) являє собою інтегровану кількісну та якісну характеристику людських ресурсів як одного з ключових видів ресурсного забезпечення, що визначає спроможність підприємства ефективно виконувати свої функції та досягати стратегічних цілей розвитку. Його можна визначити як цілісну систему трудових можливостей, яка може бути реалізована та задіяна у певний момент часу [18].

Управління персоналом виступає невід'ємною складовою та провідним видом діяльності будь-якої організації. Воно здійснюється в умовах широкого впровадження сучасних інформаційних технологій, гуманізації праці, а також раціонального використання інтелектуального, людського та соціального

капіталу [42, с. 195].

Управління персоналом доцільно розглядати як цілісний процес, спрямований на вимірювання, розвиток, оптимізацію та ефективну реалізацію трудового потенціалу працівників у межах організації. Його основною метою є вдосконалення професійних компетентностей, знань і навичок персоналу в різних сферах діяльності з метою забезпечення високої соціальної результативності та підвищення загальної ефективності функціонування підприємства [49, с. 146].

Система управління персоналом визначає можливості формування, відтворення та ефективного використання людського потенціалу підприємства через реалізацію заходів кадрової політики [51].

Рівень розвитку й віддачі кадрового потенціалу залежить не від окремих елементів управлінської системи, а від ступеня їхньої взаємодії, узгодженості та інтегрованості як на індивідуальному, так і на колективному рівнях.

Механізм управління персоналом підприємства слід розглядати як комплекс взаємопов'язаних відносин, форм і методів впливу, спрямованих на формування, розподіл та ефективне використання трудових ресурсів задля досягнення стратегічних і тактичних цілей організації [54].

Визначальним чинником у створенні результативної управлінської команди є здатність керівництва здійснювати об'єктивну оцінку особистісних і професійних якостей працівників, а також, виходячи з їхнього потенціалу, забезпечувати оптимальне поєднання індивідуальних характеристик співробітників із організаційним середовищем [1].

Для ефективного використання людського капіталу та підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідним є впровадження послідовної та цілеспрямованої кадрової політики, яка виступає стратегічним орієнтиром діяльності у сфері управління персоналом [21].

З метою формування стійких конкурентних переваг на основі розвитку людських ресурсів у даному дослідженні пропонується система управління персоналом, що реалізується через кадрову політику шляхом впровадження

процесів розвитку та вдосконалення трудового потенціалу працівників (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Схема управління кадровим потенціалом підприємства

*Джерело: розроблено автором на основі [20, с. 149]

Управління персоналом підприємства – це системний процес, у межах якого керівництво спрямовує, координує та контролює діяльність трудових ресурсів, забезпечуючи планування, організацію, мотивацію й управління їхньою професійною активністю [16, с.15].

Ефективне управління людськими ресурсами передбачає залучення висококваліфікованих фахівців, формування стимулів для підвищення результативності їхньої праці та розвиток потенціалу персоналу відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Реалізація вище зазначених заходів потребує не лише послідовного вдосконалення кадрової роботи, але й інтеграції різних підходів до управління персоналом. Оскільки рівень ефективності управління визначається співвідношенням між фактичними та потенційно можливими результатами діяльності, забезпечення належних умов для формування, розвитку й використання людського капіталу можливе лише за умови застосування комплексного, багатокomпонентного підходу.

Таким чином, управління персоналом підприємства виступає цілеспрямованою діяльністю керівництва, менеджерів і фахівців у сфері кадрового менеджменту, спрямованою на вплив на мотивацію, інтереси, поведінку та професійну активність працівників з метою максимальної реалізації їхнього потенціалу під час виконання трудових функцій.

Система управління персоналом виконує роль інструменту реалізації управлінських функцій у сфері людських ресурсів. Вона являє собою сукупність взаємопов'язаних методів, форм і засобів управлінського впливу, спрямованих на раціональну організацію, координацію та спрямування діяльності персоналу з метою досягнення стратегічних завдань підприємства.

Система управління людськими ресурсами охоплює процес формування цілей, визначення функцій, побудову організаційної структури управління, а також налагодження вертикальних і горизонтальних зв'язків між керівниками та фахівцями у процесі розроблення, обґрунтування, прийняття й реалізації управлінських рішень [17, с. 52].

Основними завданнями цієї системи є забезпечення підприємства необхідними кадрами, ефективне використання людського потенціалу, а також професійний і соціальний розвиток працівників.

Потреба в управлінні людськими ресурсами зумовлена тим, що наявні компетенції, якості та здібності працівників можуть бути як реалізовані, так і залишатися невикористаними в трудовому процесі. Тому ефективне управління кадровим потенціалом передбачає створення умов для його формування, раціонального використання та постійного розвитку.

Процеси формування, використання і розвитку кадрового потенціалу перебувають у тісному взаємозв'язку та забезпечують оптимізацію використання трудових ресурсів в організації (рис. 1.4).

Формування кадрового потенціалу включає добір кваліфікованих і відповідальних працівників, а також створення сприятливого організаційного та психологічного середовища для їхнього професійного зростання. Використання потенціалу передбачає ефективний розподіл знань, навичок і

компетенцій між працівниками з метою досягнення стратегічних цілей підприємства.



Рис. 1.4. Вектори управління кадровим потенціалом підприємства

*Джерело: розроблено автором на основі [17]

Розвиток кадрового потенціалу реалізується через систему навчання, підвищення кваліфікації, участь у тренінгах та розвиток кар'єрних можливостей, що сприяє вдосконаленню професійних умінь, підвищенню продуктивності праці та конкурентоспроможності організації.

Розробка та впровадження системи управління людськими ресурсами на підприємстві передбачає наявність чітко сформульованої місії, визначених цілей і цінностей організації [12].

Необхідним елементом є також єдиний корпоративний стандарт трудової поведінки працівників (корпоративний кодекс), який відповідає цінностям компанії та сприяє досягненню поставлених цілей, тобто філософія управління людськими ресурсами має бути інтегрована у загальну філософію підприємства.

Під корпоративною філософією розуміють систему принципів,

моральних і адміністративних норм, правил взаємовідносин персоналу, а також цінностей і переконань, які прийняті всіма співробітниками і спрямовані на досягнення глобальних цілей компанії [27, с. 116].

Філософія управління персоналом є невід'ємною складовою та основою загальної філософії організації. Її суть полягає в тому, що працівники отримують можливість реалізувати свої особисті потреби, виконуючи трудові функції на підприємстві.

Філософія управління персоналом розглядає процес управління людськими ресурсами з різних аспектів: логічного, психологічного, соціологічного, економічного, організаційного та етичного. У філософському сенсі основним завданням системи управління людськими ресурсами є задоволення потреб підприємства в кадрах та одночасне максимальне задоволення потреб працівників.

Управління персоналом здійснюється за допомогою науково обґрунтованих методів, тобто способів впливу на колективи або окремих співробітників для досягнення цілей і координації діяльності у виробничому процесі [31, с. 187].

Методи управління персоналом поділяють на кілька груп: адміністративні, економічні, соціальні та психологічні.

Адміністративний метод передбачає здійснення управлінських дій щодо кадрового потенціалу всього підприємства. Ефективність його застосування залежить від сприйняття людських ресурсів, умов праці, стилю управління та організаційної культури підприємства. Економічні методи спрямовані на активізацію економічних інтересів працівників, стимулюючи їхню діяльність для досягнення загальних цілей без прямого втручання керівництва, і базуються переважно на матеріальній винагороді за продуктивну працю.

Адміністративні методи тісно взаємопов'язані з економічними, оскільки обидві групи спрямовані на вирішення спільних завдань та досягнення загальних цілей. Застосування адміністративних методів передуює економічним, оскільки спочатку необхідно сформувати об'єкт управління та відповідні

структури.

Соціально-психологічний метод передбачає управлінський вплив на працівників на основі принципів соціології та психології.

На основі аналізу потреб менеджер обирає найбільш доцільний метод управління кадровим потенціалом.

Система базових методів управління кадровим потенціалом підприємства на висококонкурентних галузях представлена в таблиці 1.2.

Таблиця відображає систему базових методів управління кадровим потенціалом підприємств, що працюють у висококонкурентних галузях, і надає структурований огляд основних підходів до організації ефективної роботи з персоналом.

Вона включає кілька груп методів: адміністративні, економічні, соціально-психологічні, освітньо-розвивальні та інтеграційні, з описом їхніх цілей, основних інструментів застосування та очікуваного ефекту.

Адміністративні методи спрямовані на формування організаційної структури, регламентів та стандартів роботи, що забезпечує дисципліну та узгодженість дій персоналу.

Економічні методи стимулюють продуктивність працівників через матеріальні заохочення, бонуси та участь у прибутку, що мотивує до досягнення стратегічних цілей підприємства.

Соціально-психологічні методи орієнтовані на підтримку позитивного морального та психологічного клімату в колективі, підвищення лояльності та ефективної командної взаємодії [22].

Освітньо-розвивальні методи сприяють підвищенню кваліфікації, розвитку професійних компетенцій та адаптації до інновацій, що забезпечує зростання продуктивності та конкурентоспроможності. Інтеграційні методи поєднують усі ці підходи для комплексного управління персоналом та максимального використання кадрового потенціалу [38].

Загалом, таблиця демонструє, як системний підхід до управління персоналом дозволяє ефективно організувати роботу з кадрами, підвищити

їхню мотивацію та компетентність, сприяти професійному розвитку та забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства у конкурентному середовищі.

Таблиця 1.2

**Система методів управління кадровим потенціалом
підприємства у висококонкурентних галузях**

Адміністративні	Створення організаційної структури та регламентів для управління персоналом	Регламенти, посадові інструкції, стандарти роботи, контроль виконання завдань	Формалізація процесів, підвищення дисципліни та узгодженості дій персоналу
Економічні	Стимулювання продуктивності та досягнення стратегічних цілей	Система бонусів і премій, матеріальні заохочення, участь у прибутку	Підвищення мотивації, продуктивності та ефективності використання кадрів
Соціально-психологічні	Формування сприятливого соціального та психологічного клімату	Тренінги, коучинг, командоутворення, корпоративні заходи, психологічна підтримка	Покращення морального стану, лояльності та командної взаємодії
Освітньо-розвивальні	Підвищення кваліфікації та розвиток професійного потенціалу	Курси підвищення кваліфікації, семінари, наставництво, програми розвитку кар'єри	Розширення компетенцій, адаптація до нових технологій, зростання інноваційності
Інтеграційні (комбіновані)	Комплексне управління персоналом для досягнення стратегічних цілей	Поєднання адміністративних, економічних, соціально-психологічних і освітніх методів	Оптимальне використання кадрового потенціалу, підвищення конкурентоспроможності підприємства

* Джерело: розроблено автором на основі [30, 34, 45]

Методи побудови системи управління кадровим потенціалом підприємства враховують принципи, які визначають вимоги до формування такої системи та напрями її розвитку.

Система управління кадровим потенціалом формується на основі ряду принципів, наведених у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

**Принципи побудови системи управління кадровим
потенціалом підприємства у висококонкурентних галузях**

Принцип	Сутність принципу	Практичне застосування
Системність	Розгляд кадрового потенціалу як цілісної, взаємопов'язаної системи	Забезпечення взаємодії між різними підсистемами управління персоналом, інтеграція стратегічних і операційних цілей
Комплексність	Використання адміністративних, економічних, соціально-психологічних та освітньо-розвивальних методів	Поєднання різних методів управління для досягнення оптимального результату
Цілеспрямованість	Орієнтація на досягнення стратегічних цілей підприємства та розвитку персоналу	Визначення чітких кадрових цілей, планування розвитку працівників відповідно до потреб підприємства
Гнучкість	Здатність адаптувати систему управління до змін зовнішнього та внутрішнього середовища	Коригування кадрових політик і процедур у відповідь на зміни ринку, технологій чи структури підприємства
Ефективність	Максимальне використання кадрового потенціалу при мінімальних витратах ресурсів	Оптимізація розподілу кадрів, стимулювання продуктивності та розвитку компетенцій
Соціальна спрямованість	Забезпечення задоволення потреб працівників і створення сприятливого робочого середовища	Розвиток корпоративної культури, соціальних програм, мотиваційних систем
Пріоритет розвитку персоналу	Постійне підвищення кваліфікації та компетенцій працівників	Впровадження програм навчання, наставництва, кар'єрного зростання
Прозорість і підзвітність	Чітке визначення правил та критеріїв управління персоналом	Відкрита система оцінки, зрозумілі процедури прийняття рішень і мотивації

*Джерело: розроблено автором на основі [23, 46, 53]

Кожна підсистема в складі системи управління має своє основне завдання. Так, головним завданням управлінської підсистеми є розробка та впровадження філософії підприємства, тоді як функціональні підсистеми зосереджені на створенні та реалізації різних політик підприємства.

Підсистема управління персоналом виступає ключовим елементом

системи управління підприємством і відповідає за розробку та реалізацію кадрової політики організації.

Таблиця демонструє основні принципи побудови системи управління кадровим потенціалом підприємства у висококонкурентних галузях. Вона виділяє ключові підходи, які забезпечують ефективну організацію роботи з персоналом та максимальне використання його потенціалу.

Принципи системності та комплексності підкреслюють необхідність розгляду кадрового потенціалу як цілісної системи та поєднання різних методів управління для досягнення оптимальних результатів. Цілеспрямованість і пріоритет розвитку персоналу акцентують увагу на узгодженні кадрових стратегій із стратегічними цілями підприємства та постійному підвищенні компетенцій працівників.

Гнучкість забезпечує адаптацію системи управління до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, а ефективність – оптимальне використання ресурсів і підвищення продуктивності. Соціальна спрямованість підкреслює важливість задоволення потреб працівників і формування сприятливого робочого клімату. Принцип прозорості та підзвітності гарантує чіткі правила управління, зрозумілі критерії оцінки та мотивації персоналу.

Загалом, дотримання цих принципів дозволяє створити збалансовану, ефективну та конкурентоспроможну систему управління кадровим потенціалом, яка відповідає викликам сучасного ринку.

Система управління персоналом і система управління кадровим потенціалом не є тотожними поняттями, хоча між ними існує тісний взаємозв'язок. Система управління персоналом розглядається як ширше поняття, що охоплює всі процеси, пов'язані з організацією, плануванням, мотивацією, розвитком, оцінюванням і контролем діяльності працівників підприємства. Її основною метою є забезпечення ефективної взаємодії між працівниками та організацією для досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства шляхом раціонального використання людських ресурсів.

Натомість система управління кадровим потенціалом є складовою або підсистемою управління персоналом і зосереджується не стільки на працівниках як виконавцях трудових функцій, скільки на їхньому потенціалі – сукупності знань, компетенцій, досвіду, професійних якостей і можливостей розвитку. Її основна мета полягає у створенні умов для розвитку, відтворення та ефективного використання кадрового потенціалу підприємства, що забезпечує його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Таким чином, система управління персоналом охоплює всі аспекти роботи з людськими ресурсами, тоді як система управління кадровим потенціалом має більш вузьку спрямованість і орієнтується на стратегічний розвиток людського капіталу. Отже, ці поняття не є тотожними: перше є загальним, а друге – його функціональним елементом, спрямованим на розкриття та реалізацію можливостей персоналу.

1.3. Сучасні стратегії управління персоналом

Застосування сучасних стратегій управління персоналом на підприємствах висококонкурентних галузей має ключове значення для забезпечення їх стійкості, ефективності та конкурентоспроможності.

По-перше, їх використання дозволяє максимально використовувати кадровий потенціал, залучати висококваліфікованих фахівців та зберігати таланти, що є критично важливим у динамічному та технологічно насиченому середовищі.

По-друге, сучасні стратегії сприяють формуванню гнучкої та адаптивної організаційної культури, яка здатна швидко реагувати на зміни ринку, технологій та вимог клієнтів, що включає впровадження інноваційних підходів до мотивації, розвитку компетенцій, кар'єрного зростання та навчання персоналу, що підвищує продуктивність і ефективність роботи колективу [33].

По-третє, стратегічне управління персоналом забезпечує інтеграцію інтересів працівників та підприємства, що сприяє підвищенню лояльності, зниженню плинності кадрів і формуванню соціальної стабільності в організації.

Загалом, застосування сучасних стратегій управління персоналом дозволяє підприємствам у висококонкурентних галузях створити ефективну, мотивовану і компетентну робочу силу, здатну забезпечити досягнення стратегічних цілей і підтримувати довгострокову конкурентоспроможність на ринку.

Стратегія управління персоналом – це комплексний план дій підприємства щодо формування, розвитку та використання його людських ресурсів, спрямований на досягнення довгострокових цілей організації. Вона визначає пріоритети у підборі, мотивації, навчанні та кар'єрному розвитку працівників, забезпечує гармонізацію інтересів персоналу та організації та спрямована на підвищення ефективності, конкурентоспроможності та стійкості підприємства [26].

Вивченням сутності поняття «стратегія управління персоналом» здійснено в працях багатьох вітчизняних та зарубіжних авторів, які представлені табл.1.4.

Сучасні стратегії управління персоналом (HR-стратегії) є ключовим інструментом підвищення ефективності підприємств у висококонкурентних умовах сучасного ринку.

Вони ґрунтуються на інтеграції управління людськими ресурсами зі стратегічними цілями організації, що дозволяє забезпечити максимальне використання кадрового потенціалу для досягнення довгострокових конкурентних переваг. У сучасних умовах бізнесу HR-стратегія перестає бути суто адміністративним інструментом, перетворюючись на комплексну систему, що охоплює залучення, мотивацію, розвиток і утримання персоналу.

Сутність поняття «стратегія управління персоналом»

Автор	Визначення стратегії управління персоналом	Основні акценти
Дж. П. Коттер (J. P. Kotter) [64]	Стратегія управління персоналом – це плановані дії щодо формування та розвитку кадрового потенціалу для досягнення стратегічних цілей організації.	Підкреслює інтеграцію HR-стратегії зі стратегією підприємства.
М. Армстронг (M. Armstrong) [61]	Стратегія управління персоналом – це довгостроковий підхід до управління людьми, який визначає політики та практики для підвищення ефективності роботи організації.	Фокус на політиках, практиках та розвитку персоналу.
Г. Минцберг (H. Mintzberg) [65]	Стратегія управління персоналом – це спосіб координації людських ресурсів для досягнення конкурентних переваг організації.	Акцент на взаємозв'язку між HR та конкурентоспроможністю.
І. Бойтлер (I. Boitler) [62]	Стратегія управління персоналом – це цілісна система управління, яка забезпечує оптимальне використання і розвиток людських ресурсів для реалізації бізнес-цілей.	Підкреслює цілісність системи та її роль у бізнес-результатах.
В. Никифорова [39]	Стратегія управління персоналом – це комплекс заходів щодо формування, мотивації та розвитку персоналу, що забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства.	Орієнтація на інтеграцію інтересів персоналу та підприємства.

*Джерело: розроблено автором на основі джерел

Одним із головних аспектів сучасних стратегій управління персоналом є стратегічна інтеграція HR із загальною стратегією підприємства. Дана стратегія означає, що всі кадрові рішення – від підбору працівників до їх навчання та оцінки ефективності – орієнтовані на підтримку бізнес-цілей організації. Такий підхід дозволяє формувати кадровий потенціал, який відповідає вимогам ринку, забезпечує високий рівень продуктивності та адаптивності підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

Розвиток талантів і компетенцій є ще одним важливим напрямом сучасної HR-стратегії, що передбачає системне навчання, професійне та кар'єрне зростання працівників, розвиток лідерських якостей та ключових навичок, необхідних для реалізації стратегічних планів компанії. В умовах

швидких змін технологій та ринкових умов такі підходи забезпечують безперервну адаптацію персоналу до нових вимог.

Гнучкість і адаптивність сучасних HR-стратегій проявляється у здатності швидко реагувати на зовнішні та внутрішні зміни, наприклад, на ринкові коливання, технологічні нововведення, зміни законодавства та соціальні тенденції. Важливим елементом є цифровізація та автоматизація HR-процесів. Використання інформаційних систем управління персоналом, аналітики даних і спеціалізованих платформ дозволяє оптимізувати процеси підбору, оцінки, навчання, мотивації та розвитку співробітників, що значно підвищує ефективність управління [29].

Індивідуалізація підходів у сучасних стратегіях управління персоналом передбачає застосування персоналізованих систем мотивації, оцінки та розвитку співробітників, які враховують їхні особисті потреби, цілі та потенціал.

Підхід, орієнтований на індивідуальні потреби дозволяє підвищити залученість працівників, мотивувати їх до досягнення високих результатів і зміцнювати лояльність до компанії.

Організаційна культура та залученість персоналу виступають ще одним ключовим аспектом HR-стратегії.

Сучасні компанії активно формують корпоративну культуру, яка підтримує інноваційність, командну роботу, відкритість до змін та соціальну відповідальність.

Залучення персоналу у процес прийняття рішень і розвиток внутрішніх комунікацій дозволяє створювати середовище, де працівники мотивовані і зацікавлені в успіху підприємства.

Соціальна відповідальність та етика у сфері управління персоналом забезпечують дотримання прав працівників, трудових стандартів і принципів етичного управління, що підвищує репутацію підприємства на ринку, сприяє залученню талановитих кадрів та формує довгострокові конкурентні переваги.

Таблиця 1.5

**Сучасні стратегії управління персоналом підприємства у
висококонкурентних галузях**

№	Стратегія управління персоналом	Суть стратегії	Приклади застосування у висококонкурентних галузях	Очікуваний ефект
1	Стратегічна інтеграція HR з бізнес-цілями	Всі кадрові рішення узгоджуються зі стратегічними цілями підприємства	Виробничі компанії інтегрують навчання персоналу з планами модернізації виробництва	Підвищення продуктивності, відповідність компетенцій стратегічним потребам
2	Розвиток талантів і компетенцій	Системне навчання, підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання	ІТ-компанії впроваджують регулярні тренінги з нових технологій та сертифікацій	Підвищення рівня компетенцій, розвиток лідерського потенціалу
3	Гнучкість і адаптивність	Здатність швидко реагувати на ринкові та технологічні зміни	Логістичні компанії швидко перерозподіляють персонал під нові маршрути та замовлення	Швидка адаптація до змін, зменшення ризиків
4	Цифровізація HR-процесів	Використання ІТ-систем для управління персоналом	Банківські установи застосовують HR-аналітику для оцінки продуктивності та підбору кадрів	Оптимізація процесів, економія часу та ресурсів
5	Індивідуалізація підходів	Персоналізовані мотиваційні та навчальні програми	Консалтингові фірми пропонують працівникам індивідуальні плани розвитку та бонуси	Підвищення залученості та мотивації, зменшення плинності
6	Формування корпоративної культури та залученість	Активне формування цінностей та командної взаємодії	Стартапи створюють відкриті простори, систему внутрішніх комунікацій та проектну роботу	Підвищення лояльності, стимулювання інновацій
7	Соціальна відповідальність та етика	Дотримання трудових стандартів етичного управління	Виробники споживчих товарів впроваджують політику рівних можливостей і безпечні умови праці	Позитивний імідж, залучення талановитих кадрів

*Джерело: розроблено автором на основі джерел [3, 24, 26]

Таблиця 1.5

Застосування сучасних стратегій управління персоналом дозволяє підприємствам ефективно використовувати кадровий потенціал, знижувати плинність кадрів, підвищувати продуктивність та мотивацію працівників, забезпечувати конкурентні переваги і швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Завдяки стратегічному підходу до управління людськими ресурсами підприємство здатне оптимізувати використання трудових ресурсів, підвищити гнучкість та адаптивність організації, а також зміцнити свій імідж на ринку як привабливого роботодавця для висококваліфікованих фахівців. Застосування стратегічного підходу, у свою чергу, забезпечує довгострокову ефективність та конкурентоспроможність підприємства на національному та міжнародному рівнях.

Висновки до розділу 1

У сучасних умовах господарювання актуалізується проблема ефективного управління людськими ресурсами, що зумовлено зростанням ризиків, спричинених воєнними діями. Традиційні підходи та методи управління персоналом, які довели свою ефективність у мирний час, виявилися недостатньо результативними в умовах воєнної нестабільності. Тому вирішення завдань, пов'язаних із управлінням персоналом, потребує запровадження адаптивних і дієвих механізмів, що враховують сучасні соціально-економічні виклики.

Управління персоналом доцільно розглядати як цілісний процес, спрямований на вимірювання, розвиток, оптимізацію та ефективну реалізацію трудового потенціалу працівників у межах організації. Його основною метою є вдосконалення професійних компетентностей, знань і навичок персоналу в різних сферах діяльності з метою забезпечення високої соціальної результативності та підвищення загальної ефективності функціонування підприємства

Стратегія управління персоналом – це комплексний план дій підприємства щодо формування, розвитку та використання його людських ресурсів, спрямований на досягнення довгострокових цілей організації.

Застосування сучасних стратегій управління персоналом дозволяє підприємствам ефективно використовувати кадровий потенціал, знижувати плинність кадрів, підвищувати продуктивність та мотивацію працівників, забезпечувати конкурентні переваги і швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Високоєфективна HR-стратегія стає не лише інструментом управління персоналом, а й ключовим фактором стійкого розвитку підприємства в умовах глобальної конкуренції. Вона сприяє формуванню корпоративної культури, розвитку професійних і лідерських компетенцій, впровадженню інновацій та цифрових технологій у роботу з персоналом.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «УНІПЛИТ»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Уніплит»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Уніплит» є провідним деревообробним підприємством, розташованим у смт Вигода Калуського району Івано-Франківської області. Компанія спеціалізується на виробництві деревоволокнистих плит (ДВП), фарбованих ДВПО, фанери та пиломатеріалів.

Продукція підприємства відповідає як вітчизняним, так і європейським стандартам якості, таким як ДСТУ, ГОСТ та УкрСЕПРО. Для виробництва використовуються сучасні європейські технології та обладнання, що забезпечує високу якість і безпечність продукції.

Підприємство володіє сертифікатом FSC® CoC, який підтверджує використання деревини з легальних джерел і дотримання міжнародних екологічних та соціальних стандартів. Серед продукції компанії – високощільні та середньої щільності ДВП, фанера, гнотоклеєні вироби та різні види пиломатеріалів.

ТОВ «Уніплит» було засноване у 2000 році. Керівником компанії є Юрій Володимирович Дубас. На підприємстві працює близько 500–850 осіб, що забезпечують безперебійну роботу виробництва та реалізацію продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Юридична адреса компанії: Івано-Франківська область, Калуський район, смт Вигода, вул. Заводська.

Компанія має налагоджені відділи продажу для різних регіонів України та закордону, що дозволяє ефективно реалізовувати продукцію як на внутрішньому ринку, так і за його межами. Взаємовідносини Товариства з іншими підприємствами, організаціями та громадянами у будь-якій сфері діяльності здійснюються на договірній основі. ТОВ «Уніплит» має право

самостійно обирати предмет договору, визначати обов'язки сторін та узгоджувати інші умови господарських відносин, за умови, що вони не суперечать чинному законодавству України.

Розрахунки за своїми зобов'язаннями ТОВ «Уніплит» здійснює як у безготівковій, так і в готівковій формі через банківські установи, відповідно до правил ведення розрахункових та касових операцій, затверджених Національним банком України, що забезпечує прозорість і своєчасність фінансових операцій, а також дотримання всіх норм законодавства.

Власний капітал ТОВ «Уніплит» знаходиться у постійному володінні та розпорядженні підприємства. Він включає суму початкового капіталу, вкладеного у вигляді статутного капіталу, а також власні фінансові ресурси, накопичені або отримані товариством протягом його діяльності. Така структура капіталу дозволяє забезпечувати стабільність фінансового стану, реалізацію інвестиційних проєктів та розвиток підприємства.

Таблиця 2.1

Організаційна структура ТОВ «Уніплит»

Підрозділ / Відділ	Основні функції
Директор	Загальне керівництво компанією, стратегічне планування, контроль діяльності всіх підрозділів
Виробничий відділ	Організація виробництва, контроль якості продукції, обслуговування обладнання
Відділ постачання	Закупівля сировини та матеріалів, контроль поставок
Відділ збуту	Реалізація продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, робота з клієнтами
Бухгалтерія	Бухгалтерський облік, фінансове планування, звітність
Відділ кадрів	Підбір, навчання та розвиток персоналу

*Джерело: розроблено автором [43]

Організаційна структура управління ТОВ побудована за лінійно-функціональним принципом. У такій структурі управлінські функції частково розподілені відповідно до спеціалізації працівників.

Оснoву системи складають лінійні відділи, що виконують ключові завдання підприємства, та функціональні підрозділи, які надають їм підтримку та спеціалізовані послуги.

Серед переваг лінійно-функціональної системи управління можна виділити:

- централізацію прийняття рішень, що забезпечує ефективний контроль за діяльністю підприємства;
- встановлення чітких правил і стандартів, які гарантують однаковість виконання обов'язків працівниками;
- розвиток висококваліфікованих спеціалістів завдяки чіткому розподілу функцій і відповідальності;
- об'єктивну систему заохочень і винагороди, яка мотивує персонал на досягнення поставлених цілей.

Компанія має єдину систему управління з узгодженим штатним розписом. Директору підпорядковуються віце-президенти, які відповідають за роботу своїх відділів і підтримують тісну професійну взаємодію між собою.

Директор «Уніплит» приймає рішення щодо поточного управління підприємством та здійснює координацію діяльності всіх підрозділів разом із керівниками відділів.

Керівники відділів виконують такі основні функції:

- організовують роботу компанії та окремих підрозділів;
- планують та керують людськими ресурсами;
- здійснюють навчання нових співробітників;
- контролюють виконання замовлень клієнтів та роботу працівників.

Управлінці компанії мають відповідну кваліфікацію та значний досвід у відповідних сферах діяльності.

Для контролю роботи, наприкінці кожного місяця співробітники подають письмові звіти директору про виконані завдання, витрачений час та понесені витрати. Крім того, директор проводить щотижневі робочі наради з

керівниками відділів та щомісячні загальні збори, що дозволяє працівникам висловлювати свої пропозиції та бачення розвитку компанії.

Рішення щодо найму, навчання, мотивації та звільнення працівників приймаються директором у співпраці з відділом кадрів.

Бухгалтерський облік ТОВ «Уніплит» ведеться відповідно до чинного законодавства України. Для цього використовується журнально-ордерна форма обліку господарських операцій, яка узагальнює дані на синтетичних рахунках відповідно до затвердженого плану рахунків підприємства.

Бухгалтерська служба ТОВ «Уніплит», очолювана головним бухгалтером, відповідає за формування повної та достовірної інформації про результати господарської діяльності та стан майна підприємства. Інформація необхідна для прийняття ефективних управлінських рішень, контролю за використанням матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, а також для запобігання негативним явищам у діяльності компанії.

Головний бухгалтер організовує роботу бухгалтерії та керує персоналом служби з метою забезпечення ефективного ведення бухгалтерського обліку. Його вказівки та розпорядження в межах повноважень обов'язкові для виконання всіма співробітниками підприємства. Бухгалтерія відповідає за точне ведення обліку та складання фінансової звітності відповідно до чинних нормативних вимог і стандартів.

Аналіз фінансово-господарської діяльності компанії здійснюють бухгалтерія та інші вище наведені відділи товариства. Такий аналіз дозволяє оцінити ефективність роботи підприємства, визначити його потужності, а також виявити сильні та слабкі сторони [15].

Фінансовий стан підприємства безпосередньо залежить від результатів його діяльності та впливає на всі види операцій [55, с.147].

Основним чинником, що позитивно впливає на фінансовий стан, є безперебійне виробництво та реалізація високоякісної продукції. На основі фінансово-аналітичних даних ТОВ «Уніплит» за 2022–2024 роки буде проведено аналіз основних показників діяльності підприємства (Додаток А).

Чистий дохід від реалізації послуг ТОВ «Уніплит» протягом аналізованого періоду демонстрував стабільну тенденцію до зростання (рис. 2.1).

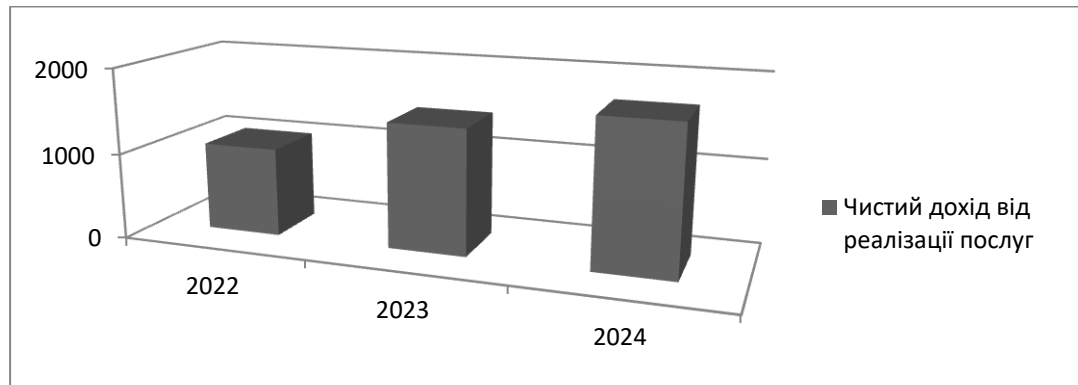


Рис. 2.1 Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.

*Джерело: укладено автором на основі даних підприємства

У 2024 році дохід збільшився на 673,9 тис. грн., що становить 62,3% порівняно з 2023 роком, а у порівнянні з 2020 роком він зріс на 248 тис. грн., або на 17%.

Собівартість реалізованих послуг у 2024 році зросла на 389,2 тис. грн., або на 90,8% порівняно з попереднім роком.

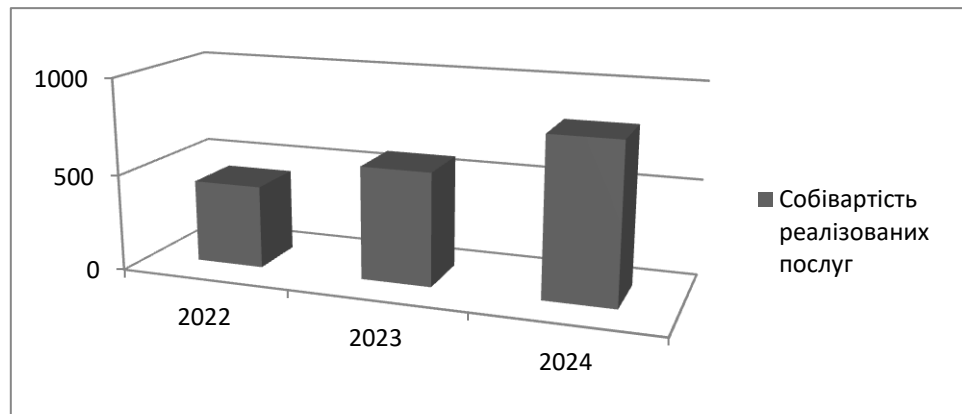


Рис. 2.2 Собівартість реалізованих послуг, тис.грн.

*Джерело: укладено автором на основі даних підприємства

Попри це, валовий прибуток підприємства збільшився на 284,7 тис. грн., що на 47,2% більше, ніж у 2022 році, і на 14,4 тис. грн., або на 1,7%, у порівнянні з 2023 роком.

Фінансові результати від звичайної діяльності ТОВ «Уніплит» у 2024 році зросли на 178,1 тис. грн., або на 71,9% порівняно з 2022 роком, та на 3,5 тис. грн., або на 0,8%, у порівнянні з 2023 роком (рис. 2.3.).

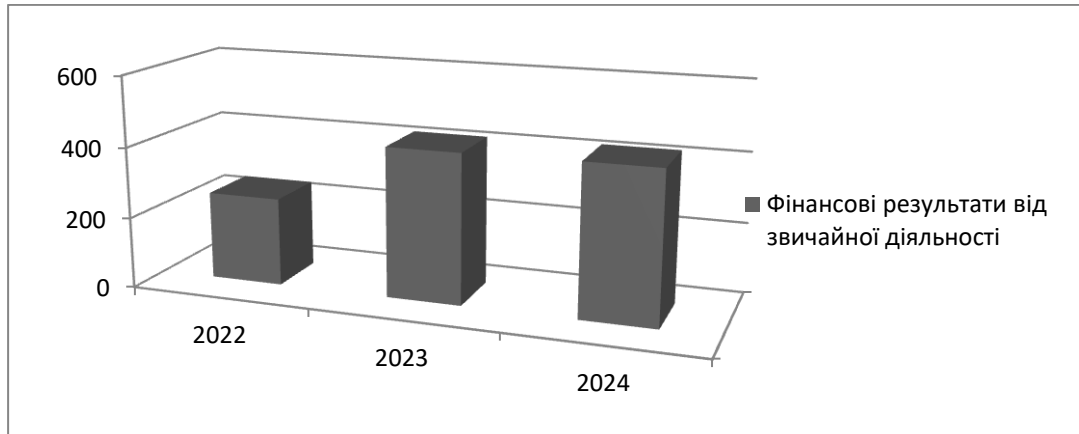


Рис. 2.3 Фінансові результати від звичайної діяльності ТОВ «Уніплит»

*Джерело: укладено автором на основі даних підприємства

Дебіторська заборгованість за продукцію, роботи та послуги на кінець 2024 року зросла на 168,6% порівняно з 2022 роком і на 207,6% порівняно з 2023 роком, що свідчить про активну реалізацію продукції, але також вимагає контролю за платоспроможністю клієнтів, що відображено на рис. 2.2.

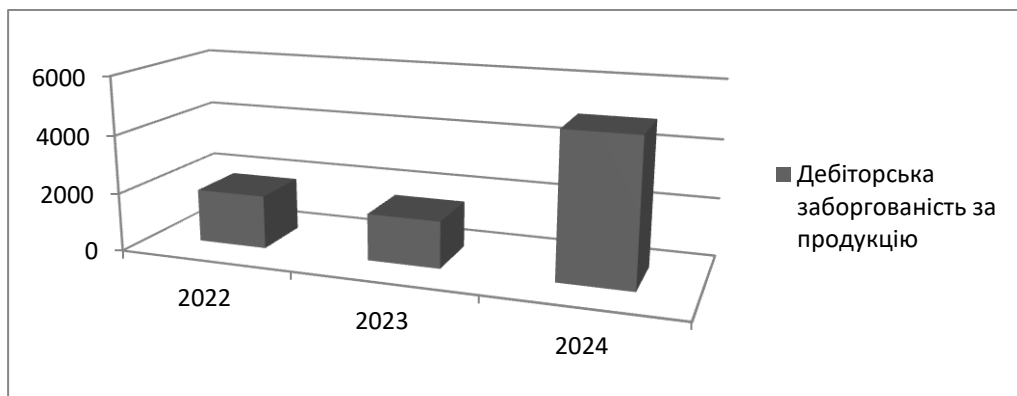


Рис. 2.4 Дебіторська заборгованість за продукцію, тис.грн.

*Джерело: укладено автором на основі даних підприємства

Кредиторська заборгованість за продукцію, роботи та послуги на кінець року зменшилася у 2023 році на 78,3% порівняно з 2022 роком та на 77,1% порівняно з 2022 роком, що свідчить про ефективне управління фінансовими зобов'язаннями підприємства.

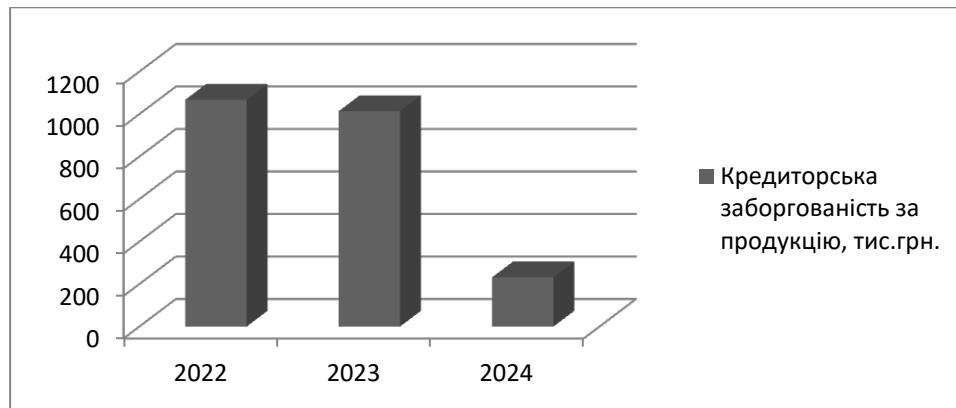


Рис. 2.5 Кредиторська заборгованість за продукцію, тис.грн.

*Джерело: укладено автором на основі даних підприємства

Нерозподілений прибуток ТОВ «Уніплит» у 2024 році зріс на 93,7% порівняно з 2021 роком і на 15,7% порівняно з 2023 роком, що свідчить про зростання фінансової стабільності та потенціал для подальших інвестицій у розвиток компанії.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Уніплит» за 2022–2024 роки свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства. Чистий дохід від реалізації послуг демонструє стійке зростання, що свідчить про розширення обсягів продажів та ефективне освоєння ринку.

Незважаючи на збільшення собівартості продукції, валовий прибуток та фінансові результати від звичайної діяльності підприємства зросли, що підтверджує здатність компанії ефективно управляти витратами та забезпечувати прибутковість.

Певне збільшення дебіторської заборгованості вимагає контролю за платоспроможністю клієнтів, тоді як зменшення кредиторської заборгованості свідчить про дисципліну в управлінні фінансовими зобов'язаннями. Зростання

нерозподіленого прибутку підтверджує фінансову стабільність підприємства та його готовність до подальших інвестицій і розвитку.

Загалом, результати аналізу свідчать про ефективну діяльність ТОВ «Уніплит», позитивну динаміку фінансових показників та перспективи подальшого розвитку підприємства.

2.2 Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Уніплит»

Наявність кваліфікованих трудових ресурсів, їх раціональне використання та висока продуктивність праці є ключовими факторами для стабільного та ефективного функціонування підприємства. Лише за таких умов можливо підвищити ефективність виробництва, покращити якість продукції та забезпечити її конкурентоспроможність на ринку.

Людські ресурси становлять основний капітал компанії і формуються окремими працівниками, які організовано взаємодіють для досягнення загальних цілей підприємства, а також реалізації власних професійних завдань.

Важливу роль у професійній діяльності персоналу товариства відіграють професійні навички, комунікативні здібності, витримка, тактовність та зацікавленість у результатах роботи.

Працівниками ТОВ «Уніплит» вважаються всі особи, які беруть участь у діяльності підприємства відповідно до трудового договору, контракту або іншої форми, що регламентує трудові відносини між співробітником та компанією.

Співробітники ТОВ «Уніплит» виконують свої обов'язки сумлінно, дотримуються трудової дисципліни, технічних норм і правил охорони праці, а також своєчасно виконують розпорядження керівництва. Значну частину робочого часу вони проводять у взаємодії з клієнтами, тому професійна підготовка персоналу та готовність оперативно реагувати на потреби клієнтів є надзвичайно важливою для забезпечення високого рівня обслуговування та репутації компанії.

У віковій структурі персоналу підприємства переважають працівники вікової категорії до 30 років, частка яких становить 24,1%, що свідчить про наявність у колективі молодих, енергійних і перспективних фахівців, орієнтованих на професійний розвиток.

Значну частку займають також працівники віком від 41 до 50 років – 22%, які, як правило, мають високий рівень професійного досвіду та компетентності.

Найменше представлена категорія працівників віком від 51 до 55 років – лише 14%, що може свідчити про поступову зміну поколінь у кадровому складі підприємства.

Такий розподіл вікових груп є сприятливим для стабільного функціонування компанії, оскільки поєднує молодість і новаторство з досвідом і професіоналізмом старших працівників.

У кадровій структурі ТОВ «Уніплит» спостерігається поступове збільшення частки жінок, що свідчить про розширення гендерного балансу та підвищення ролі жінок у виробничих і управлінських процесах підприємства. Вище зазначені процеси також пов'язані із війною в Україні, де частка чоловіків залучених у виробництво постійно зменшується.

Зміни у складі працівників компанії відбуваються внаслідок природного руху кадрів, зокрема через скорочення штату, вихід працівників на пенсію, проходження військової служби, відрядження за кордон, а також переведення в межах структурних підрозділів. Крім того, до змін у структурі персоналу призводить прийняття нових співробітників для заміни звільнених або у зв'язку з розширенням обсягів виробництва.

Надмірна плинність кадрів має негативні наслідки для підприємства, оскільки призводить до додаткових витрат на навчання, адаптацію та перепідготовку нових працівників, а також тимчасово знижує продуктивність праці не лише серед новачків, але й серед працівників, які залишають підприємство.

Структуру персоналу підприємства за віком наведена на рис. 2.6.

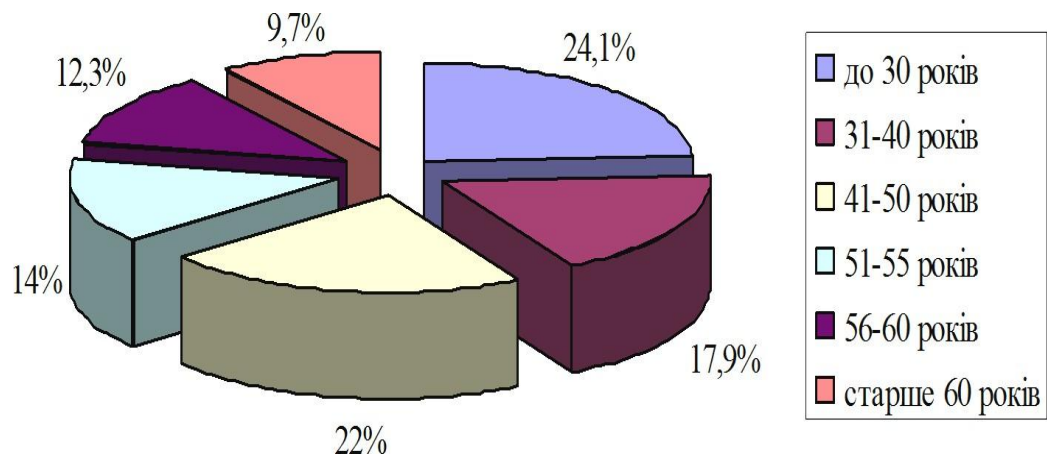


Рис. 2.6. Структура персоналу за віком ТОВ «Уніплит»

*Джерело: укладено автором на основі даних підприємства

Основною причиною звільнення персоналу є добровільне розірвання трудових відносин. У більшості випадків такі звільнення не створюють суттєвих труднощів для компанії, оскільки відбуваються за взаємною згодою сторін, а працівники самостійно приймають рішення про зміну місця роботи.

У процесі підбору персоналу ТОВ «Уніплит» використовує метод відповідності формальним критеріям, серед яких освіта, досвід роботи, професійна компетентність і наявність спеціальних знань у певній сфері діяльності.

Додатково застосовуються рекомендації з попереднього місця роботи, встановлюється випробувальний термін, що дозволяє об'єктивно оцінити професійний рівень кандидата.

Згідно з результатами опитування (анкета наведена в Додатку В), найбільш ефективним джерелом набору персоналу для ТОВ «Уніплит» є рекомендації друзів і родичів співробітників (30%).

Значну частку серед джерел рекрутингу також займають засоби масової інформації, на які припадає 26% усіх випадків працевлаштування, що свідчить про поєднання традиційних і соціальних каналів пошуку кадрів, що підвищує ефективність кадрової політики підприємства.

Таблиця 2.2

Результати дослідження джерел підбору персоналу ТОВ Уніплит»

Найменування джерела найму	Питома вага, %
Рекомендації співробітників, клієнтів підприємства	30
Співробітники підприємства	24
Засоби масової інформації, реклама	26
Особи, які самі прийшли у пошуках роботи	5
Колишні співробітники підприємства	10
Державна служба зайнятості	5
Всього	100

*Джерело: розроблено автором

Процес підбору персоналу в ТОВ «Уніплит» здійснюється поетапно та передбачає системний підхід до формування кадрового складу.

На попередньому етапі проводиться первинний відбір кандидатів, здатних виконувати конкретні функції, необхідні для ефективної роботи підприємства. Перелік таких функцій визначається посадовими інструкціями, у яких подано структурований опис вимог до професійних якостей, знань і навичок працівника, що претендує на певну посаду.

Формування посадових інструкцій та відкриття вакансій базується на прогнозуванні майбутніх потреб у персоналі відповідно до напрямів розвитку організації.

Пошук кандидатів здійснюється як всередині підприємства, шляхом внутрішнього переміщення чи кар'єрного зростання, так і за межами компанії – через співпрацю з навчальними закладами, кадровими агентствами, використання спеціалізованих платформ та оголошення у засобах масової інформації.

Після етапу набору проводиться первинне інтерв'ю або анкетування, метою якого є звуження кола претендентів і відбір тих, хто найбільше відповідає вимогам вакансії. Кандидати, які успішно пройшли попередній етап, запрошуються до участі у подальшому, більш детальному процесі – відборі

персоналу.

Основні принципи остаточного відбору передбачають:

- добір найкомпетентнішого кандидата, який найкраще відповідає вимогам компанії;
- оцінку ефективності прийняття на роботу з точки зору співвідношення вигод і витрат;
- підтримання стабільності кадрового складу під час залучення нових працівників;
- покращення морально-психологічного клімату в колективі шляхом формування згуртованої команди.

Такий підхід до підбору персоналу дозволяє ТОВ «Уніплит» не лише забезпечити якісний кадровий склад, але й підвищити ефективність роботи організації загалом.

Про кандидатів на вакантні посади в ТОВ «Уніплит» збирається детальна інформація, яка включає відомості про освіту, професійний досвід, вік, стать, стаж роботи, досвід виконання аналогічних обов'язків, сімейний стан, стан здоров'я, а також наявність додаткової освіти чи спеціальної підготовки.

Процес підбору персоналу на підприємстві проходить у кілька етапів. Спочатку здійснюється аналіз резюме кандидата та проводиться первинна телефонна співбесіда. Наступним кроком є запрошення претендента на очну зустріч та заповнення анкети. Після цього проводиться тестування з метою оцінки професійних знань, навичок і психологічної сумісності. Далі відбувається співбесіда з безпосереднім керівником і директором компанії, за результатами якої кандидат може бути допущений до стажування чи навчання відповідно до майбутньої посади. Завершальним етапом є ухвалення рішення про прийом на роботу.

Вибір конкретних методів і процедур підбору персоналу здійснюється спільно керівником підрозділу, який подає заявку на вакансію, та менеджером з персоналу. Після прийому працівника головними завданнями відповідального менеджера є організація адаптації нового співробітника, його навчання

безпосередньо на робочому місці та створення умов для довгострокового утримання в компанії.

Підприємство приділяє велику увагу формуванню сприятливого робочого середовища. Задоволеність працівників досягається завдяки комфортній психологічній атмосфері, належному технічному оснащенню робочих місць та можливості брати участь у процесах управління і вдосконалення діяльності організації.

Підтвердженням високого рівня задоволеності персоналу є низький рівень травматизму, відсутність серйозних скарг, стабільна плинність кадрів і наявність різних соціальних пільг та програм підтримки.

ТОВ «Уніплит» активно здійснює перепідготовку та підвищення кваліфікації своїх працівників, адаптуючи їх до сучасних умов ведення бізнесу, розвитку цифрових технологій і автоматизації виробничих процесів.

У разі потреби кожен працівник має можливість звернутися до керівництва підприємства за фінансовою чи матеріальною допомогою, що підкреслює соціальну орієнтованість компанії та турботу про персонал.

Компанія приділяє значну увагу підвищенню кваліфікації своїх працівників, розглядаючи розвиток персоналу як ключовий чинник підвищення ефективності діяльності.

У системі управління підприємством мотивація персоналу посідає одне з центральних місць, оскільки вона безпосередньо впливає не лише на продуктивність праці, але й на поліпшення загальних економічних показників компанії.

Матеріальна мотивація залишається основною формою стимулювання трудової активності працівників. Головним її елементом є заробітна плата, яка у більшості випадків становить основне джерело доходу працівника та визначає рівень його добробуту. Водночас економічні стимули впливають на рівень реальної заробітної плати, тобто кількість товарів і послуг, які працівник може придбати за свій дохід. Підвищення реальної заробітної плати сприяє зміцненню соціальної стабільності та зростанню лояльності працівників до

компанії.

Раціональне використання людських ресурсів забезпечує зростання обсягів виробництва, зниження собівартості послуг та збільшення прибутковості підприємства.

Управління персоналом повинно узгоджуватись із загальною стратегією розвитку компанії, враховувати інтереси працівників і забезпечувати дотримання норм трудового законодавства на всіх етапах – від найму до професійного розвитку та стабілізації кадрового складу.

Ефективна система управління людськими ресурсами є визначальним чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Вона створює умови для сталого економічного зростання, формування позитивного іміджу роботодавця та забезпечення довгострокового розвитку компанії [32].

На підприємстві використовується комплексна система мотивації, що поєднує як матеріальні, так і нематеріальні стимули. До основних напрямів мотиваційної політики належать матеріальне заохочення, підвищення професійного рівня персоналу, удосконалення організації праці, залучення працівників до управлінських процесів і розвиток внутрішньої корпоративної культури.

Матеріальна мотивація працівників залежить від таких чинників, як рівень і структура особистих доходів, забезпечення працівників необхідними матеріальними благами та ефективність системи стимулювання, що діє на підприємстві [22].

Зміст і структура матеріального стимулювання працівників ТОВ «Уніплит» відображені на рисунку 2.2, що ілюструє основні напрями реалізації політики заохочення та винагороди персоналу.

Окрім основної заробітної плати, важливе місце в системі стимулювання праці посідає додаткова заробітна плата, яка сприяє підвищенню продуктивності та мотивації персоналу. Вона може нараховуватися у вигляді доплат за професійні знання, кваліфікацію, досвід чи ділові якості працівника і

має переважно компенсаційний характер, відображаючи внесок співробітника у виробничий процес.



Рис. 2.7. Складові матеріального стимулювання праці ТОВ «Уніплит»

*Джерело: розроблено автором на основі [38]

Окрім основної заробітної плати, важливе місце в системі стимулювання праці посідає додаткова заробітна плата, яка сприяє підвищенню продуктивності та мотивації персоналу. Вона може нараховуватися у вигляді доплат за професійні знання, кваліфікацію, досвід чи ділові якості працівника і має переважно компенсаційний характер, відображаючи внесок співробітника у виробничий процес.

Водночас найбільш дієвим інструментом стимулювання виступають премії, які нараховуються за досягнення конкретних результатів діяльності – економію ресурсів, зростання прибутку, впровадження інновацій, підвищення ефективності виробництва, запобігання виробничим втратам або інші вагомні заслуги перед підприємством.

У деяких випадках працівники також можуть отримувати винагороди у

формі участі в прибутках, що забезпечує прямий зв'язок між результатами їхньої праці та фінансовими показниками компанії. Такі виплати здійснюються регулярно, що дозволяє працівникам бачити реальні результати своєї діяльності та відчувати власну значущість у досягненні загальних цілей.

Окрім матеріальних форм стимулювання, на підприємстві широко застосовуються моральні стимули, які ґрунтуються на визнанні професійних досягнень, формуванні корпоративних цінностей, підвищенні престижу праці та зміцненні командного духу. Вони сприяють створенню позитивного морально-психологічного клімату в колективі та підвищують рівень залученості персоналу.

Одним із ключових напрямів кадрової політики ТОВ «Уніплит» є постійний розвиток персоналу. За реалізацію цього напрямку відповідає відділ кадрів, який організовує тематичні семінари та тренінги для менеджерів, спеціалістів із продажу, маркетологів і працівників інших підрозділів. Такі навчальні заходи сприяють підвищенню професійного рівня співробітників, розвитку комунікативних навичок і формуванню сучасного управлінського мислення.

Крім того, у межах компанії постійно відбувається обмін досвідом між підрозділами, що забезпечує ефективну взаємодію і сприяє вдосконаленню системи управління підприємством.

Основними проблемами у сфері мотивації персоналу на досліджуваному підприємстві є недосконалість діючих систем стимулювання працівників та невідповідність рівня заробітної плати їхньому професійному внеску.

Системи мотивації потребують комплексного доопрацювання, зокрема узгодження із стратегічними цілями компанії, її фінансовими можливостями та специфікою діяльності. Вибір форм і методів матеріального заохочення повинен базуватися на принципах справедливості, прозорості та ефективності, що дозволить підвищити рівень трудової активності працівників і зменшити плинність кадрів.

У ТОВ «Уніплит» застосовується диференційований підхід до

матеріального стимулювання, що враховує особливості праці різних категорій персоналу. Методи мотивації залежать від характеру виконуваних функцій та показників результативності. Зокрема, для працівників відділу продажів рівень винагороди безпосередньо пов'язаний із фінансовими результатами діяльності підприємства.

Крім фіксованої заробітної плати, менеджери з продажу отримують додаткові виплати у вигляді відсотків від маржі реалізованих товарів і послуг: топ-менеджери – 2,5%, а керівники напрямів і начальники відділів – 1,5% від маржі за підсумками місяця. Така система стимулювання сприяє підвищенню зацікавленості персоналу у збільшенні обсягів реалізації та поліпшенні якості обслуговування клієнтів.

На нашу думку, для підвищення ефективності трудової діяльності працівників відділу продажів доцільно використовувати комбіновану систему оплати праці, яка поєднує фіксовану частину заробітку з преміальними виплатами за досягнення встановлених показників продуктивності, що забезпечить стабільність доходу працівників і водночас стимулюватиме їх до покращення результатів роботи.

Щодо діяльності бухгалтерії, де підрозділ формує фінансову, статистичну та податкову звітність, призначену для зовнішніх користувачів, то працівники отримують стабільну заробітну плату без системи бонусів, що знижує їхню мотивацію до підвищення ефективності роботи. Тому варто розглянути можливість запровадження преміальної системи, яка б враховувала досягнення у сфері фінансового аналізу, оптимізації витрат та підвищення економічної стійкості підприємства.

Одним із ключових структурних підрозділів ТОВ «Уніплит» є відділ продажів, який відіграє визначальну роль у забезпеченні фінансових результатів підприємства.

Мотиваційна система працівників цього відділу побудована на принципі залежності рівня їхнього доходу від обсягів реалізованої продукції. Зокрема, співробітники отримують додатковий відсоток до заробітної плати, що

безпосередньо корелює з результатами їхньої роботи.

Такий підхід формує у працівників зацікавленість у досягненні високих показників продажів, спонукає їх до якісного обслуговування клієнтів, прояву ініціативності та створення довгострокових відносин із покупцями.

Відділ продажів і обслуговування клієнтів орієнтований на збільшення обсягів реалізації та підвищення рівня задоволеності споживачів. Працівники прагнуть забезпечити не лише виконання планових показників, а й формування позитивного іміджу компанії, що сприяє зростанню її конкурентоспроможності на ринку.

Керівництво ТОВ «Уніплит» приділяє значну увагу аналізу потреб своїх працівників, визначенню чинників, що впливають на їхню працездатність, професійний розвиток та рівень задоволеності умовами праці. Заходи дають змогу ефективно поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули з метою підвищення продуктивності персоналу та ефективності діяльності підприємства в цілому.

Особливе місце у системі мотивації компанії займають нематеріальні стимули. Керівництво активно досліджує їхній вплив на працівників і постійно вдосконалює напрямки їх реалізації. У межах соціальної політики підприємства працівникам надаються різноманітні пільги, що підвищують їхню лояльність та задоволення роботою. Компанія дбає про збереження кадрового потенціалу – скорочення персоналу практично не здійснюється, а підтримка соціальної стабільності є одним із пріоритетів управління.

Враховуючи важливість комфортних умов праці, ТОВ «Уніплит» впровадило низку заходів, спрямованих на покращення безпеки та добробуту працівників. Зокрема, створено службу охорони праці, яка відповідає за організацію безпечного робочого середовища, контроль за дотриманням нормативів і проведення профілактичних заходів.

Такий підхід сприяє підвищенню трудової мотивації, формуванню позитивного морально-психологічного клімату та підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства.

Для організації відпочинку працівників ТОВ «Уніплит» надаються путівки до санаторіїв за рахунок профспілкового бюджету. Працівники сплачують від 10% до 20% вартості путівки.

ТОВ «Уніплит» демонструє системний підхід до управління персоналом, приділяючи значну увагу як матеріальним, так і нематеріальним аспектам мотивації працівників. Компанія активно використовує різні форми мотивації, включаючи премії, бонуси та соціальні пільги, що стимулює продуктивність праці та покращує атмосферу в колективі.

Окрім того, організація здійснює постійний розвиток співробітників через навчання та підвищення кваліфікації, що сприяє покращенню їхніх професійних навичок. Сприятливі умови праці та турбота про здоров'я працівників через соціальні програми, зокрема можливість відпочинку, підвищують лояльність і знижують плинність кадрів. Завдяки ефективному поєднанню матеріальних і нематеріальних стимулів ТОВ «Уніплит» створює умови для сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

2.3. Аналіз та оцінка кадрової політики ТОВ «Уніплит»

Кадрова політика підприємства виступає основним інструментом у процесі збереження ключових працівників. Її значення полягає в тому, що вона створює систему взаємовигідних відносин між роботодавцем і працівниками, забезпечує стабільність кадрового складу, підвищує рівень мотивації, залученості та відповідальності персоналу.

Для ТОВ «Уніплит» ефективна кадрова політика є основою стабільного розвитку, підвищення продуктивності праці та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Формування кадрового потенціалу підприємства означає створення реальної системи людського капіталу, що поєднує професійні знання, практичні навички та творчий підхід працівників до виконання своїх обов'язків.

В умовах ринкової економіки раціональне використання трудових

ресурсів полягає у максимальному розкритті компетенцій кожного працівника, стимулюванні ініціативності, розвитку кваліфікації та об'єктивній оцінці особистого внеску в досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства.

Для забезпечення ефективного управління персоналом і підвищення конкурентоспроможності компанії необхідно реалізовувати послідовну, гнучку та стратегічно орієнтовану кадрову політику. Її мета полягає у гармонійному поєднанні інтересів підприємства й працівників, забезпеченні стабільності колективу та створенні умов для професійного і особистісного зростання персоналу.

Сучасні економічні умови вимагають від керівництва підприємства оперативного прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що можливо лише за наявності повної, точної та своєчасної інформації, яку забезпечують сучасні системи автоматизації управлінських процесів.

Під час кризових явищ у діяльності компанії головним викликом стає не лише подолання фінансових труднощів чи збереження ринкових позицій, але й утримання компетентних і ключових співробітників, які є основою її стійкості.

Для досягнення цієї мети важливо своєчасно інформувати працівників про ситуацію в компанії, підтримувати відкриту комунікацію та впроваджувати дієві програми мотивації, що поєднують матеріальні та нематеріальні стимули.

Криза кадрового потенціалу може проявлятися як невідповідність професійних якостей, мотивації чи поведінки персоналу новим умовам функціонування підприємства [40].

Подолання таких ситуацій потребує гнучкої кадрової політики, орієнтованої на розвиток, адаптацію та утримання ключових фахівців, здатних забезпечити ефективність діяльності компанії в умовах змін.

До основних ознак кадрової кризи на підприємстві можна віднести такі прояви:

- зростання кількості конфліктних ситуацій у колективі;
- скорочення тривалості робочого дня або зміни, а також зменшення чисельності персоналу;

- збільшення кількості прогулів без поважних причин;
- підвищення рівня плинності кадрів;
- зниження продуктивності праці;
- ігнорування працівниками розпоряджень або вказівок керівництва;
- послаблення трудової дисципліни, виникнення страйків та інших форм протестної поведінки [8].

Типові зміни в кадровій політиці підприємства під час кризових періодів зазвичай передбачають:

- звільнення неефективних або проблемних працівників;
- скорочення тривалості робочого часу з відповідним зменшенням заробітної плати;
- тимчасове відправлення частини або всього персоналу у відпустку;
- утримання найбільш кваліфікованих і ключових співробітників;
- залучення талановитих фахівців, звільнених унаслідок скорочень у конкурентних компаніях;
- підтримання позитивного іміджу підприємства на ринку праці [52].

Ефективна кадрова політика з метою збереження працівників повинна ґрунтуватися на принципах гнучкості, адаптивності та стратегічної орієнтації.

Її основні характеристики включають:

- зменшення рівня бюрократичного контролю в організаційній структурі;
- поступову оптимізацію чисельності персоналу відповідно до реальних потреб підприємства, без різких скорочень;
- підготовку та навчання співробітників, які демонструють лідерські якості та здатність діяти ефективно в складних ситуаціях;
- децентралізацію управлінських функцій для підвищення гнучкості прийняття рішень;
- продовження процесів підбору кадрів та сприяння професійному розвитку персоналу навіть у кризовий період [48, с. 36].

Щоб кадрова політика ефективно виконувала свою функцію та сприяла розвитку підприємства, вона повинна відповідати ряду ключових вимог:

- кадрова політика має бути безпосередньо пов'язана зі стратегічними орієнтирами підприємства, а також узгоджена з його поточними завданнями та місією;

- її формування повинно відбуватися на основі колективного обговорення та консультацій між керівництвом і представниками різних структурних підрозділів;

- зміст і основні положення кадрової політики мають бути чітко донесені до відома всіх працівників організації;

- кадрова політика повинна бути формалізована у вигляді офіційного документу, який визначає основні напрями діяльності у сфері управління персоналом;

- документ має містити конкретні механізми, процедури та інструменти реалізації визначених положень;

- усі складові кадрової політики повинні бути узгодженими між собою, взаємопов'язаними та доповнювати одна одну [9].

Раціональна система управління персоналом, що передбачає впровадження як фінансових, так і організаційних змін, дає змогу компаніям успішно протистояти кризовим явищам і мінімізувати їхні негативні наслідки.

В умовах воєнного стану управління підприємством набуває специфічних рис, оскільки потребує адаптації системи менеджменту персоналу до нових реалій, що зумовлено необхідністю узгодження кадрової та бізнес-стратегій. Зазвичай така стратегія підприємства спрямована на оперативне збільшення обсягів продажу, пошук нових ринків і можливостей для розширення спектра послуг, активізацію маркетингових досліджень, розробку перспективних продуктів, реалізацію непрофільних активів, оптимізацію запасів і скорочення витрат, зокрема фонду оплати праці [28].

Основна функція відділу управління персоналом у таких умовах полягає у забезпеченні ефективної взаємодії між керівництвом, спеціалістами та працівниками, сприяючи стабільності внутрішніх процесів.

У періоди нестабільності виникають характерні кадрові проблеми, такі як

невдоволення рівнем заробітної плати, відтік кваліфікованих працівників і посилення соціально-психологічної напруги в колективі.

Невдоволення системою оплати праці зазвичай викликане відсутністю прозорого зв'язку між результатами роботи та рівнем винагороди, незначною різницею в оплаті між дефіцитними та легко замінними працівниками, а також затримками у виплатах.

Втрата висококваліфікованих фахівців пов'язана з тим, що вони часто знаходять більш вигідні умови праці в конкурентних компаніях, де діють ефективніші програми мотивації та утримання кадрів.

Як вихід – підприємству важливо не лише реагувати на наслідки кадрової кризи, а й перетворювати її на керований процес, що передбачає своєчасне виявлення потенційних загроз, моніторинг стану персоналу та запровадження превентивних заходів щодо збереження стабільності колективу. Такий підхід стає однією з ключових функцій сучасного антикризового менеджменту.

У воєнних умовах кадрова політика підприємства повинна бути орієнтована на формування професійної управлінської команди, здатної розробляти та реалізовувати ефективні програми виживання й подальшого розвитку організації.

Основна мета такої політики полягає у збереженні та відновленні кадрового потенціалу підприємства, зокрема його ключового – керівників, висококваліфікованих фахівців і досвідчених працівників, які становлять стратегічну цінність для компанії.

Для вдосконалення кадрової політики підприємства в умовах викликів доцільно реалізувати такі напрями:

- формування компактних структурних підрозділів та оптимізація чисельності персоналу з метою досягнення раціонального балансу кадрів, звільнення працівників;
- виявлення у працівників підприємства особливих професійних, управлінських і творчих компетенцій, а також залучення нових спеціалістів, здатних посилити кадровий потенціал підприємства та підвищити його

ефективність.

У процесі модернізації кадрової політики в сучасних умовах необхідно дотримуватися таких ключових принципів:

- скорочення має відбуватися переважно за рахунок рівнів організаційної структури, а не за рахунок зменшення кількості робочих місць;
- здійснювати регулярний перегляд кадрової структури підприємства з урахуванням змін у зовнішньому середовищі;
- своєчасно виявляти, підтримувати й навчати працівників, які мають професійний потенціал і проявляють необхідні здібності;
- забезпечувати безперервність навчання персоналу через внутрішні освітні програми;
- підтримувати ефективне функціонування управлінської структури підприємства;
- впроваджувати децентралізацію управління, делегуючи повноваження ключовим фахівцям для підвищення гнучкості прийняття рішень як на стратегічному, так і на оперативному рівнях;
- зберігати кадрове ядро організації та продовжувати залучення нових працівників із перспективами професійного розвитку, особливо у пріоритетних напрямках діяльності підприємства.

Загалом, кадрова політика у період війни має поєднувати елементи антикризового управління, стратегічного планування та розвитку персоналу, що забезпечить стабільність підприємства й підвищить його стійкість до зовнішніх викликів.

Крім того, стабільними є напрями кадрової політики, які враховують інтереси працівників та організаційну культуру компанії.

Таким чином, відповідно до чинного законодавства, нормативно-правових актів та урядових рішень, кадрова політика підприємств спрямована на формування системи управління персоналом таким чином, щоб вона мала не лише економічний, а й соціальний ефект.

У сучасних умовах особливої важливості набуває кадрове планування,

зокрема формування кадрового резерву, здатного ефективно вирішувати стратегічні завдання розвитку підприємства протягом найближчих 5–10 років.

З цією метою проведено SWOT-аналіз кадрової політики ТОВ «Уніплит»

табл. 2.3.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз кадрової політики ТОВ «Уніплит»

S – Strengths (Сильні сторони)	W – Weaknesses (Слабкі сторони)
Наявність досвідчених працівників з унікальними професійними компетенціями у сфері деревообробного виробництва. Можливість залучення висококваліфікованих спеціалістів завдяки репутації стабільного виробника плитних матеріалів. Потенціал оптимізації та реорганізації структурних підрозділів для підвищення їх ефективності. Готовність керівництва до оновлення управлінської системи та впровадження сучасних HR-підходів.	Недостатня гнучкість існуючої управлінської структури, що ускладнює оперативне реагування на кризові умови. Відсутність цілісної системи розвитку та підтримки ключових працівників. Невідповідність кадрової структури підприємства сучасним вимогам та внутрішнім викликам. Повільний процес прийняття управлінських рішень через недостатній рівень децентралізації.
O – Opportunities (Можливості)	T – Threats (Загрози)
Адаптація кадрової структури до зовнішньої нестабільності шляхом гнучкої перебудови функцій та обов'язків. Розробка системи виявлення, підтримки та розвитку співробітників з високим професійним потенціалом. Підвищення гнучкості управління через децентралізацію, розширення повноважень керівників підрозділів. Формування оновленої системи управління персоналом на основі сучасних HR-технологій. Безперервний набір нових працівників і створення умов для їх професійного розвитку відповідно до стратегічних цілей ТОВ «Уніплит».	Посилення конкуренції між компаніями за кваліфікованих виробничих працівників. Високий ризик відтоку ключових спеціалістів у період кризових умов. Нестабільність ринку сировини та економічна турбулентність, які ускладнюють планування кадрових потреб. Обмежені фінансові ресурси для впровадження масштабних управлінських змін. Зростання плинності кадрів через невпевненість працівників у стабільності підприємства під час кризи.

*Джерело: укладено автором

ТОВ «Уніплит» характеризується значним кадровим та виробничим потенціалом, який може слугувати фундаментом для подальшого успішного розвитку підприємства. Разом із тим, компанії необхідно здійснювати цілеспрямовані заходи щодо вдосконалення управлінської структури, зокрема підвищення гнучкості процесу прийняття управлінських рішень та

впровадження сучасних технологій і методів управління персоналом. Оптимізація кадрової структури та формування ефективної системи підтримки ключових працівників сприятимуть збереженню та зміцненню конкурентних переваг підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Одночасно важливим є врахування потенційних загроз, таких як економічна нестабільність та ризик відтоку кваліфікованих кадрів, а також розроблення превентивних стратегій, спрямованих на мінімізацію негативного впливу цих факторів.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ТОВ «Уніплит» має високий потенціал адаптації до зовнішніх змін і забезпечення сталого розвитку за умови раціонального використання внутрішніх ресурсів та ефективного стратегічного управління в контексті впливу зовнішніх викликів.

При побудові системи управління слід опиратись на результати здійсненого аналізу.

Якісно сформована система управління сприяє ефективному обліку витрат на оплату праці, підвищують прозорість управлінських процесів і створюють основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері кадрової політики.

Витрати на персонал традиційно становлять одну з найбільш вагомих статей у структурі загальних витрат підприємства. У періоди економічної нестабільності ці витрати зазвичай оптимізуються шляхом перегляду систем преміювання, скорочення бонусів, зменшення тривалості робочого часу або навіть часткового закриття окремих напрямів діяльності, тому надзвичайно важливо забезпечити цей процес з мінімальними ризиками та втратами для бізнесу, використовуючи чіткі аналітичні показники ефективності.

Ключовим завданням системи управління персоналом є надання повної, своєчасної та достовірної інформації про кадровий потенціал підприємства – як у кількісному, так і у якісному вимірі, включаючи детальний облік витрат на оплату праці. Оперативність отримання таких даних є однією з головних переваг сучасних HRM-систем, що має особливе значення у кризових умовах.

В умовах нестабільності основною метою керівництва стає утримання ключових працівників – носіїв критичних знань, досвіду та компетенцій. Для досягнення цього необхідно впроваджувати комплекс заходів, спрямованих на:

- формування у персоналу чіткого розуміння поточного стану справ і перспектив розвитку компанії відповідно до плану антикризового управління;
- посилення мотивації працівників до активних дій, спрямованих на стабілізацію та розвиток бізнесу.

Отже, у сучасних умовах система управління людськими ресурсами повинна бути зорієнтована передусім на підвищення ефективності використання персоналу та збереження високої продуктивності праці.

Ефективна система в цей непростий період має відповідати кільком ключовим вимогам:

- підтримувати або стимулювати зростання результативності праці;
- бути гнучкою та адаптивною до швидких змін зовнішнього середовища;
- забезпечувати економічну доцільність управлінських рішень;
- здійснювати всі організаційні та управлінські процеси на високому професійному рівні, дотримуючись норм трудового законодавства та етичних стандартів.

Висновок до розділу 2

Товариство з обмеженою відповідальністю «Уніплит» є провідним деревообробним підприємством, продукція підприємства відповідає як вітчизняним, так і європейським стандартам якості.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Уніплит» за 2022–2024 роки свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства. Чистий дохід від реалізації послуг демонструє стійке зростання. Незважаючи на збільшення собівартості продукції, валовий прибуток та фінансові результати від звичайної діяльності підприємства зросли. Певне збільшення дебіторської заборгованості вимагає контролю за платоспроможністю клієнтів.

Загалом, результати аналізу свідчать про ефективну діяльність ТОВ «Уніплит», позитивну динаміку фінансових показників та перспективи подальшого розвитку підприємства.

У кадровій структурі ТОВ «Уніплит» спостерігається поступове збільшення частки жінок, що свідчить про розширення гендерного балансу та підвищення ролі жінок у виробничих і управлінських процесах підприємства. Вище зазначені процеси також пов'язані із війною в Україні, де частка чоловіків залучених у виробництво постійно зменшується.

Зміни у складі працівників компанії відбуваються внаслідок природного руху кадрів, зокрема через скорочення штату, вихід працівників на пенсію, проходження військової служби, відрядження за кордон, а також переведення в межах структурних підрозділів.

Згідно з результатами опитування, найбільш ефективним джерелом набору персоналу для ТОВ «Уніплит» є рекомендації друзів і родичів співробітників (30%). Значну частку серед джерел рекрутингу також займають засоби масової інформації, на які припадає 26% усіх випадків працевлаштування.

У віковій структурі персоналу підприємства переважають працівники вікової категорії до 30 років, частка яких становить 24,1%, що свідчить про наявність у колективі молодих, енергійних і перспективних фахівців, орієнтованих на професійний розвиток. Такий розподіл вікових груп є сприятливим для стабільного функціонування компанії, оскільки поєднує молодість і новаторство з досвідом і професіоналізмом старших працівників.

ТОВ «Уніплит» демонструє системний підхід до управління персоналом, приділяючи значну увагу як матеріальним, так і нематеріальним аспектам мотивації працівників. Компанія активно використовує різні форми мотивації, включаючи премії, бонуси та соціальні пільги, що стимулює продуктивність праці та покращує атмосферу в колективі.

У воєнних умовах кадрова політика підприємства повинна бути орієнтована на формування професійної управлінської команди, здатної

розробляти та реалізовувати ефективні програми виживання й подальшого розвитку організації. Основна мета такої політики полягає у збереженні та відновленні кадрового потенціалу підприємства, зокрема його ключового – керівників, висококваліфікованих фахівців і досвідчених працівників, які становлять стратегічну цінність для компанії.

Для вдосконалення кадрової політики підприємства в умовах викликів доцільно реалізувати такі напрями: формування компактних структурних підрозділів та оптимізація чисельності персоналу з метою досягнення раціонального балансу кадрів, звільнення працівників; виявлення у працівників підприємства особливих професійних компетенцій, а також залучення нових спеціалістів, здатних посилити кадровий потенціал підприємства.

Загалом, кадрова політика у період війни має поєднувати елементи антикризового управління, стратегічного планування та розвитку персоналу, що забезпечить стабільність підприємства й підвищить його стійкість до викликів.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ТА ПЛАНУ ЗАХОДІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «УНІПЛИТ»

3.1. Розробка стратегії управління персоналом ТОВ «Уніплит»

У сучасних умовах воєнного стану підприємство стикаються з численними викликами, серед яких найскладнішими є втрата трудових ресурсів, зниження мотивації працівників, дестабілізація економічних процесів та необхідність швидкої адаптації до нових умов господарювання.

У таких обставинах стратегія управління персоналом набуває особливого значення, оскільки саме вона визначає напрями, інструменти та механізми ефективного використання, розвитку і збереження кадрового потенціалу підприємства.

Для ТОВ «Уніплит» формування стратегії управління персоналом є ключовим чинником забезпечення стійкості бізнесу, адже від стабільності кадрового складу залежить безперервність виробничих процесів, якість продукції та здатність компанії утримувати свої позиції на ринку.

Збереження ключових працівників є не лише питанням соціальної відповідальності, а й інвестицією у довгостроковий розвиток підприємства, оскільки саме досвідчені кадри володіють унікальними знаннями, технологічними навичками та управлінськими компетенціями, які є критично важливими у кризовий період.

Актуальність розробки такої стратегії обумовлена необхідністю підтримання стабільного функціонування підприємства в умовах кадрових втрат, мобілізації та міграції працівників, формування системи гнучкого управління персоналом, здатної швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечення соціальної захищеності працівників, що сприяє підвищенню їхньої лояльності, а також підвищення рівня мотивації та

корпоративної згуртованості, що є основою ефективності колективу під час кризових явищ.

Таким чином, стратегія управління персоналом у ТОВ «Уніплит» в умовах війни виступає не просто кадровим інструментом, а комплексною антикризовою програмою, спрямованою на збереження кадрового потенціалу, підтримку морального духу працівників, оптимізацію витрат і забезпечення сталого розвитку підприємства навіть у найскладніших умовах.

Стратегія управління персоналом ТОВ «Уніплит» запропонована в табл. 3.1.

Таблиця містить основні стратегічні напрями, конкретні цілі, заходи щодо їх реалізації, очікувані результати та відповідальних осіб. Така структура дозволяє систематизувати роботу з персоналом, визначити пріоритети та забезпечити контроль за виконанням запланованих дій.

Стратегія охоплює як матеріальні, так і нематеріальні інструменти утримання працівників, зокрема: підвищення мотивації, створення безпечних умов праці, розвиток системи навчання, удосконалення комунікацій, забезпечення психологічної підтримки, а також збереження корпоративної культури.

Основна мета таблиці – показати, як комплекс заходів із кадрової політики може забезпечити стабільність кадрового потенціалу, підвищення лояльності персоналу та мінімізацію ризику втрати ключових фахівців.

Поетапний процес реалізації стратегії управління персоналом дозволить структуровано та послідовно досягати визначених цілей, знижуючи ризики та підвищуючи ефективність усіх заходів.

Кожен етап реалізації стратегії є логічним продовженням попереднього та має чітко визначені завдання та результати, що дозволяє організації адаптуватися до змінюваних умов, коригувати дії та забезпечувати успіх в умовах невизначеності, таких як війна.

Стратегія управління персоналом ТОВ «Уніплит»

Розділ	Зміст
1. Мета стратегії	Забезпечення стабільності кадрового потенціалу підприємства, збереження ключових працівників і підтримка їх мотивації в умовах воєнного стану та кризових обмежень.
2. Завдання стратегії	Утримання висококваліфікованих працівників. Забезпечення безпечних умов праці. Підтримка морально-психологічного стану колективу. Оптимізація кадрової політики. Підвищення гнучкості управлінської системи.
3. Принципи реалізації	Пріоритет безпеки та турботи про персонал. Прозорість і довіра між керівництвом і працівниками. Соціальна підтримка та згуртованість. Гнучкість і адаптивність. Визнання внеску працівників у розвиток компанії.
4. Основні напрями реалізації	Збереження кадрового ядра: визначення ключових працівників, створення індивідуальних планів утримання, формування внутрішнього кадрового резерву. Мотивація та стимулювання: антикризові премії, збереження базових ставок, нематеріальні заохочення (визнання, гнучкий графік, соціальна допомога). Безпека і стабільність: укриття, страхування, психологічна підтримка, фонд допомоги працівникам. Комунікація та лідерство: постійне інформування, залучення працівників до прийняття рішень, розвиток ролі керівників середньої ланки. Професійний розвиток: онлайн-навчання, програми підвищення кваліфікації, розвиток навичок. Гнучке управління персоналом: оптимізація чисельності, цифровізація HR-процесів.
5. Очікувані результати реалізації	Збереження ключових працівників і зменшення плинності кадрів. Підвищення лояльності та психологічної стабільності персоналу.- Забезпечення безперервності виробничих процесів. Зміцнення іміджу соціально відповідального роботодавця. Формування кадрового резерву для післявоєнного відновлення.
6. Контроль реалізації стратегії	Моніторинг кадрових показників (плинність, продуктивність, відвідуваність). Опитування задоволеності працівників. Аналіз ефективності HR-заходів. Щоквартальне коригування стратегії відповідно до ситуації.

*Джерело: розроблено автором

Етапи реалізації стратегії управління персоналом ТОВ «Уніплит»:

1. Аналітико-підготовчий етап. На цьому етапі проводиться діагностика поточного стану кадрового потенціалу підприємства. Визначаються ключові працівники, які є критично важливими для безперервності бізнес-процесів. Аналізуються рівень плинності кадрів, мотиваційні фактори, структура зайнятості, соціальні потреби та ризики. За результатами формується кадровий звіт і розробляється концепція антикризової кадрової політики.

2. Стратегічне планування. Розробляється система цілей, завдань та заходів із збереження персоналу. Визначаються пріоритетні напрями роботи: матеріальне стимулювання, психологічна підтримка, навчання та розвиток, внутрішні комунікації, корпоративна культура, охорона праці та безпека. На цьому етапі створюється робоча група для координації реалізації стратегії.

3. Організаційно-управлінський етап. Передбачає практичну реалізацію запланованих заходів. Впроваджується система мотивації (грошові премії, соціальні гарантії, підтримка сімей працівників), розвиваються програми навчання, організовується система внутрішніх комунікацій і психологічної підтримки. Керівники підрозділів несуть персональну відповідальність за утримання ключових працівників.

4. Моніторинг і коригування. Періодично здійснюється оцінка ефективності реалізації стратегії: аналізується рівень плинності кадрів, задоволеність працівників, продуктивність праці, впроваджуються коригуючі заходи. Результати моніторингу фіксуються у звітах HR-відділу та обговорюються на рівні керівництва підприємства.

5. Етап удосконалення та стабілізації. Після завершення активної фази впровадження стратегія оновлюється відповідно до змін зовнішнього середовища. Визначаються нові напрями розвитку персоналу, формується система кадрового резерву та планується підготовка управлінських кадрів на перспективу.

Поетапний процес реалізації стратегії забезпечує комплексний, зважений та керований підхід до управління персоналом, що дозволяє компанії швидко

адаптуватися до змін, підтримувати ключових співробітників та мінімізувати ризики втрат при збереженні ефективності бізнесу в умовах кризи.

Таким чином, реалізація стратегії управління персоналом у ТОВ «Уніплит» є безперервним процесом, спрямованим на адаптацію кадрової політики до умов воєнного часу, підтримання стабільності трудового колективу, підвищення його стійкості та забезпечення ефективної діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.

3.2. Розробка соціально-психологічних заходів роботи з персоналом з метою збереження ключових працівників ТОВ «Уніплит»

Застосування соціально-психологічних заходів для збереження ключових працівників ТОВ «Уніплит» в умовах війни має критичне значення через особливі виклики, які постають перед компанією та її персоналом в цей складний час.

Війна не лише змінює економічні умови, а й значно впливає на психоемоційний стан співробітників.

Стрес, тривога, невизначеність і навіть посттравматичний стресовий розлад можуть стати на заваді нормальній роботі.

У таких умовах важливо забезпечити працівникам психологічну підтримку, що включає надання доступу до консультацій психологів, організацію тренінгів з управління стресом та заходів, що допоможуть знижувати рівень емоційного навантаження.

Війна може також сильно вплинути на мотивацію працівників. Втрата впевненості в завтрашньому дні або сумніви щодо стабільності робочого місця можуть призвести до зниження працездатності та навіть до бажання змінити роботу.

В таких умовах важливо створити атмосферу підтримки і визнання. Для цього можна впровадити систему нагород та заохочень, що не лише підвищить мотивацію, а й зміцнить довіру до керівництва.

Крім того, регулярне інформування співробітників про стан компанії та плани на майбутнє допоможе зменшити тривожність і створить відчуття безпеки.

В умовах війни працівники можуть зіткнутися з проблемами, що стосуються їх особистого життя, наприклад, через евакуацію або необхідність допомагати родичам. Тому гнучкість у роботі стає важливим аспектом збереження ключових кадрів. Це можуть бути гнучкі робочі графіки, можливість працювати віддалено або навіть організація безпечних місць для праці в разі непередбачуваних обставин.

Такий підхід дозволить працівникам зберігати стабільність і продовжувати працювати навіть в умовах постійних змін.

Не менш важливою є підтримка родин працівників. Коли війна зачіпає не лише працівників, але й їхні сім'ї, створення програм соціальної підтримки, таких як допомога в розміщенні, медичне страхування чи психологічна підтримка, може стати важливим фактором для утримання співробітників.

Програми, які враховують потреби родин працівників, сприяють формуванню лояльності та зменшують рівень стресу.

Війна змінює не лише соціально-психологічну атмосферу, а й зовнішні обставини, такі як ринок праці чи постачання ресурсів. Важливо, щоб компанія могла швидко адаптуватися до нових умов, зберігаючи стабільність в роботі.

Стимулювання інновацій та залучення працівників до обговорення можливих змін допоможе адаптувати компанію до нових умов, не втрачаючи ключових кадрів.

Гнучкість в прийнятті рішень, здатність оперативно реагувати на нові виклики та прозорість у комунікаціях сприяють збереженню високої мотивації і довіри [44].

У цей складний період також важливо підтримувати колективний дух. Організація заходів для зміцнення командного духу, як-от спільні волонтерські ініціативи, благодійні акції чи інші соціально значущі проекти, допоможе працівникам відчувати себе частиною чогось великого, що є особливо важливим

під час війни. Психологічна підтримка і можливість бути корисним не лише на роботі, але й в інших сферах життя зміцнюють згуртованість команди.

Нарешті, важливо не втратити основних корпоративних цінностей і місії компанії навіть у складні часи. Чітке донесення місії компанії до працівників дозволяє зберегти відчуття стабільності та значущості виконуваної роботи.

Підтримка таких цінностей, як взаємоповага, відповідальність та орієнтація на результат, може бути тим чинником, що утримає ключових працівників і допоможе компанії пройти через кризу без значних втрат.

Таким чином, соціально-психологічні заходи є важливими не лише для збереження персоналу в умовах війни, але й для підтримки загальної стабільності компанії, зміцнення її внутрішнього клімату та адаптації до нових реалій.

Соціально-психологічна напруженість у колективі часто виникає через відсутність чітких перспектив розвитку компанії та страх перед можливими скороченнями. У таких умовах вимагається не тільки виконання стандартних функцій, а й організація підтримки співробітників під час негативних змін у кадровій ситуації.

У таких обставинах відділ кадрів має вжити низку важливих заходів. Зокрема, він може ініціювати створення спеціалізованих робочих груп для вирішення різноманітних задач, таких як розробка маркетингових стратегій, освоєння нових напрямків бізнесу, зниження дебіторської заборгованості, реалізація надлишкових запасів, підготовка довідників матеріалів та інші.

Важливо також розробити чіткі процедури формування таких груп, включаючи склад групи, розподіл ролей, цілі, вимоги, терміни та механізми інтеграції з основною діяльністю. Не менш важливою є розробка системи оплати праці, включаючи преміювання за результатами роботи групи, а також механізми впровадження, щоб забезпечити ефективну координацію їх діяльності.

Ще одним важливим кроком є перегляд структури винагороди для команди продажів. Зокрема, дохід продавців повинен безпосередньо залежати

від досягнення цільових показників, таких як обсяг продажів, рентабельність, клієнтська база, регіональна спрямованість, що дозволить збільшити мотивацію досягати високих результатів.

Крім того, відділ кадрів повинен розробити і впровадити заохочувальні заходи для стимулювання ініціативи серед співробітників у бізнес-діяльності компанії. Вони можуть включати залучення нових клієнтів, пошук додаткових замовлень на послуги, реалізацію неліквідних запасів та інші. Кожен працівник повинен мати можливість проявити ініціативу в реалізації антикризових заходів і отримати відповідну винагороду за свій внесок.

Професійна оцінка кадрового потенціалу компанії повинна враховувати можливості ефективного використання працівників для виконання нових завдань. Зокрема, особливу увагу необхідно приділити інвентаризації спеціалізацій вищої та додаткової освіти співробітників, що дозволить визначити їхній рівень кваліфікації та здатність до адаптації.

Важливо також враховувати сімейну ситуацію працівників, зокрема кількість дітей та місце роботи подружжя, оскільки це може впливати на мобільність і здатність співробітників виконувати певні завдання. У разі необхідності, слід визначити стратегію розвитку персоналу для подальшого підвищення їх кваліфікації та адаптації до змін.

Крім того, необхідно забезпечити ефективне проведення процесу скорочення кадрів, зокрема шляхом посилення контролю за дотриманням трудової дисципліни.

Визначення ключових фахівців компанії є важливим кроком у збереженні та розвитку її конкурентоспроможності. Для цього разом з керівниками підрозділів слід розробити механізми утримання цих спеціалістів, зокрема через укладення індивідуальних трудових контрактів, що передбачатимуть підвищену оплату праці та соціальні привілеї, відмінні від стандартних умов для інших працівників.

Формування кадрового резерву є необхідним для забезпечення безперервності діяльності підприємства. Зокрема, варто цілеспрямовано

розвивати перспективних молодих працівників для заміщення спеціалістів пенсійного або передпенсійного віку, що може бути реалізовано через пряме підпорядкування молодих кадрів більш досвідченим фахівцям, які поступово передаватимуть свої знання та навички. Після цього досвідчені працівники можуть бути переведені на позиції внутрішніх консультантів, що сприятиме збереженню знань в компанії.

У разі реструктуризації або виведення непрофільних підрозділів необхідно переглянути організацію праці та розробити новий план, який дозволить ефективно виявити незадіяних працівників. Такі співробітники можуть бути переведені в інші підрозділи або скорочені, якщо їхня діяльність більше не відповідає вимогам підприємства.

У свою чергу, необхідно переглянути систему оплати праці з урахуванням нових умов, що забезпечить справедливі співвідношення між виконуваними обов'язками та рівнем винагороди працівників.

Необхідно переглянути систему оплати праці, орієнтуючись на "внутрішню цінність" кожної посади, а також впровадити механізм оцінки результатів роботи підрозділів і окремих працівників, щоб забезпечити більш об'єктивний розподіл преміальної частини винагороди.

Проведені заходи дозволять справедливо оцінювати внесок кожного співробітника в досягнення цілей компанії.

У часи кризи особливо важлива емоційна підтримка працівників, адже людям необхідно відновити внутрішній спокій. Співробітники потребують психологічної підтримки та розуміння, щоб знизити рівень стресу, відійти від негативної інформації та зосередитися на виконанні своїх обов'язків, направивши свою енергію на вирішення повсякденних завдань.

Для ефективного виконання цього завдання потрібно не тільки володіти психологічними знаннями, але й застосовувати специфічні інструменти, що допоможуть HR-фахівцям та керівникам компанії.

До таких заходів відноситься:

- підвищення ефективності використання робочого часу та

неформального зворотного зв'язку між співробітниками;

- оптимізація внутрішнього потоку інформації для забезпечення швидкого реагування на зміни;
- формування корпоративної культури та зміцнення командного духу, щоб співробітники відчували себе важливою частиною колективу і знали, що їхній внесок цінується;
- консолідація енергії співробітників та спільний пошук рішень для подолання кризових ситуацій.

ТОВ «Уніплит» повинно включити в свою кадрову політику виявлення перспективних та ініціативних працівників і створення умов для їхнього професійного зростання.

Для цього необхідно організувати співпрацю з навчально-консультаційними центрами, що спеціалізуються на підготовці фахівців у нових галузях. Важливим елементом є також впровадження системи безперервного навчання і підвищення кваліфікації не тільки для працівників, а й для керівників.

Зміни в соціально-економічному середовищі вимагають створення постійно діючої системи розвитку людських ресурсів на підприємстві. Така система має визначати зміст, методи, форми навчання та професійно-кваліфікаційні вимоги відповідно до потреб компанії на всіх рівнях.

Навчання є важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності і ефективності компанії, а також для активізації інноваційної діяльності в умовах технологічної та ринкової невизначеності, що дозволяє зосередити зусилля на досягненні стратегічних цілей.

На ТОВ «Уніплит» необхідно організувати навчання персоналу в наступних напрямках:

- підвищення кваліфікації керівників, щоб вони могли ефективно виконувати свої обов'язки в нових умовах на вищому організаційному та технічному рівні;
- підготовка кадрового резерву для можливого висування на керівні

посади; підвищення кваліфікації спеціалістів в основних напрямках їх діяльності з метою підготовки до виконання більш складних завдань за фахом у нових умовах;

– безперервне підвищення кваліфікації як керівників, так і фахівців для забезпечення ефективного управління та підтримки професіоналізму на всіх рівнях компанії.

Сьогодні від співробітників ТОВ «Уніплит» вимагається не лише високий рівень професійної майстерності на виробництві, але й розуміння основ ефективного управління компанією в цілому.

Економічна підготовка персоналу є важливим інструментом для вирішення цього завдання.

Поліпшення діяльності персоналу ТОВ «Уніплит» повинно бути спрямоване на підвищення продуктивності праці, забезпечення порядку та дисципліни на підприємстві.

У контексті соціально-економічного розвитку компанії необхідно:

– створити умови для ефективного навчання та розвитку персоналу;

– удосконалити матеріально-технічну базу, що включає забезпечення навчальних класів, комфортно обладнаних офісів для проведення навчання.

ТОВ «Уніплит» може розробити графік заходів, спрямованих на підвищення ефективності організації праці та використання персоналу, що буде відображено у відповідному плані (табл. 3.2).

Нова соціально-економічна ситуація вимагає створення постійно діючої системи підготовки кадрів на підприємствах.

Ця система має визначати зміст, методи, форми навчання та професійно-кваліфікаційні вимоги, які відповідають потребам компанії на всіх рівнях.

План заходів план заходів із вдосконалення ефективності використання персоналу ТОВ «Уніплит»

№	Захід	Опис	Термін виконання	Відповідальний
1	Аналіз поточного стану кадрової ситуації	Проведення аудиту складу персоналу, визначення рівня кваліфікації, досвіду, ефективності працівників, аналіз плинності кадрів.	1 місяць	Відділ кадрів, директор
2	Розробка стратегії формування кадрового резерву	Створення системи виявлення перспективних співробітників, програми розвитку для включення в кадровий резерв.	2 місяці	Відділ кадрів
3	Підвищення кваліфікації персоналу	Розробка і впровадження програми безперервного навчання, тренінгів для працівників, включаючи технічні та управлінські навички.	6 місяців	Директор, керівники підрозділів
4	Поліпшення мотиваційної системи	Розробка системи винагород і заохочень (премії, бонуси, моральне визнання). Визначення індивідуальних та командних КРІ.	3 місяці	Відділ кадрів, головний бухгалтер
5	Оптимізація процесу залучення нових кадрів	Розширення джерел залучення кандидатів, покращення бренду роботодавця, створення ефективної системи відбору кандидатів.	4 місяці	Директор
6	Удосконалення організаційної структури	Ревізія організаційної структури, оптимізація підрозділів, визначення нових спеціалізацій або посад.	6 місяців	Керівники підрозділів
7	Забезпечення сприятливого психологічного клімату	Впровадження програм психологічної підтримки, тренінгів з управління стресом, розвитку лідерства та командної роботи.	Постійно	Директор, залучений психолог
8	Оцінка ефективності використання персоналу	Впровадження системи регулярної оцінки продуктивності працівників, використання КРІ для оцінки ефективності.	Щоквартально	Відділ кадрів, керівники підрозділів
9	Інвестування в інноваційні технології	Впровадження інформаційних систем для автоматизації процесів управління персоналом, моніторинг ефективності.	6 місяців	Директор
10	Оцінка результатів і коригування стратегії	Щорічна оцінка результатів впроваджених заходів, коригування стратегії.	Щорічно	Відділ кадрів, керівництво

*Джерело: розроблено автором

Навчання сьогодні є стратегічним інструментом для підтримки та підвищення конкурентоспроможності підприємства, підвищення його ефективності, а також для стимулювання інноваційної діяльності в умовах технологічної та ринкової невизначеності.

3.2. Професійний розвиток працівників та оцінка ефективності запропонованих заходів

Систематичний розвиток компетенцій персоналу ТОВ «Уніплит» є ключовим інструментом для підвищення загальної ефективності роботи підприємства.

Професійний розвиток співробітників не лише сприяє досягненню поставлених цілей, але й забезпечує швидке вирішення завдань, що виникають на різних етапах діяльності компанії. Спеціально організоване навчання дозволяє досягти значних результатів у стислі терміни, забезпечуючи постійну адаптацію до змінюваних умов ринку.

Цей процес має на меті послідовне вдосконалення професійних знань, навичок і умінь працівників, що безпосередньо впливає на зростання їхньої професійної компетентності.

Таким чином, професійний розвиток є не лише інвестицією в людський капітал, але й фактором, що дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною.

Завдяки вдосконаленню людських ресурсів ТОВ «Уніплит» отримує можливість ухвалювати економічно обґрунтовані та ефективні рішення на всіх рівнях, що, в свою чергу, позитивно позначається на фінансових показниках компанії, збільшуючи її валовий і чистий прибуток, а також підвищуючи загальну ефективність діяльності.

Керівники ТОВ «Уніплит» повинні чітко розуміти обов'язки та функціональні повноваження підпорядкованих їм кадрів, що дозволяє їм ефективно спрямовувати кадрову роботу та організовувати системне

управління персоналом на всіх рівнях.

Удосконалення кадрової політики повинно бути спрямоване на підвищення задоволеності працівників своєю роботою, поліпшення атмосфери в колективі та покращення процесу формування і використання персоналу, що в кінцевому результаті забезпечить більш високу ефективність та стабільність підприємства.

ТОВ «Уніплит» має впровадити системний підхід до формування персоналу, який передбачає не лише ефективне управління наявними кадрами, але й обґрунтований підхід до прийняття рішень у разі виникнення вакансій.

При появі вакансії необхідно ухвалити обґрунтоване рішення щодо того, чи буде обрано кандидата з кадрового резерву, чи заповнити вакансію за рахунок внутрішніх працівників, або ж звернутися до зовнішнього ринку праці для залучення нових кандидатів.

Вибір залежатиме від ряду факторів, таких як кваліфікація внутрішніх кандидатів, потреби в специфічних знаннях або навичках, а також економічної доцільності залучення нових працівників ззовні.

У разі відбору кандидатів з кадрового резерву необхідно враховувати їхній потенціал для подальшого розвитку та адаптації до нових умов. Якщо вакансія буде заповнена внутрішніми працівниками, важливо забезпечити належну підготовку та перепідготовку для забезпечення високої ефективності. Якщо ж буде залучено нових кандидатів, варто зосередитись на їхньому професійному навчанні та інтеграції в корпоративну культуру компанії.

Такий підхід дозволить не лише ефективно реагувати на зміни в кадровій ситуації, але й забезпечити стабільне зростання та розвиток компанії шляхом правильного використання наявних і залучених людських ресурсів.

Зменшення плинності кадрів є важливою економічною та соціальною проблемою. Плинність кадрів дорого обходиться всім організаціям і суспільству в цілому.

При розробці програм з усунення надмірної плинності кадрів необхідно також проаналізувати витрати на ці заходи порівняно з втратами,

спричиненими надмірною плинністю кадрів.

Зменшення плинності кадрів є важливою економічною та соціальною проблемою для будь-якої організації. Висока плинність персоналу не тільки дорого обходиться компаніям, але й має негативні наслідки для суспільства в цілому.

Розробляючи програми зниження плинності кадрів, необхідно ретельно оцінити витрати на такі заходи і порівняти їх з втратами, які виникають через постійну заміну кадрів.

У цьому контексті керівництво ТОВ «Уніплит» повинно, як і в разі фінансування інших бізнес-ініціатив, розглянути більш економічно ефективні варіанти покращення кадрового потенціалу, якщо витрати на вирішення проблеми значно перевищують економічні вигоди від зниження плинності.

Набір на управлінські та професійні посади зазвичай здійснюється через просування працівників компанії, які знаходяться в кадровому резерві, можливо, після відповідного навчання, або через залучення нових кандидатів ззовні, з інших компаній чи організацій.

Процес висування кандидатів до управлінського резерву стимулює творчу активність і мотивацію працівників, тому це слід враховувати при плануванні роботи з підготовки та навчання резерву.

Для відбору кандидатів для включення до списку на висування, а також при організації навчання, варто використовувати розроблені кваліфікаційні характеристики для керівних посад різних рівнів, професіограми та вимоги до посад, що відповідають сучасним умовам національної економіки.

Покращення умов праці, збільшення рівня заробітної плати, удосконалення професійної підготовки співробітників та підвищення мотивації праці є ключовими факторами, які здатні суттєво підвищити ефективність процесів формування та використання персоналу на підприємстві.

Основою управління мобільністю персоналу є вивчення закономірностей процесу плинності кадрів, оскільки розуміння цих

закономірностей дозволяє визначити найбільш ефективні шляхи управлінського впливу.

Для розвитку ТОВ «Уніплит» висуваються високі вимоги до професіоналізму, компетентності та кваліфікації працівників, серед яких:

- здатність до прийняття обґрунтованих рішень, комерційна та ділова орієнтація,
- вміння працювати з інформацією;
- системне мислення;
- цілеспрямованість;
- ініціативність та самостійність;
- готовність до навчання та адаптації до змін;
- організаційні та комунікативні навички;
- здатність працювати в команді.

Отже, важливою передумовою для більш ефективного відтворення робочої сили на ТОВ «Уніплит» є створення сприятливих умов для максимально повного використання індивідуальних можливостей працівників.

Впровадження системи матеріальних і моральних стимулів, а також налагодження здорових міжособистісних взаємодій у колективі, повинні сприяти формуванню психологічного клімату, який заохочує творчість і працездатність кожного співробітника, що, в свою чергу, підвищить загальну ефективність роботи підприємства.

Витрати на впровадження заходів визначених в попередньому питанні щодо управління персоналом ТОВ «Уніплит» наведено в табл. 3.3. Згідно з орієнтовними витратами на реалізацію заходів щодо вдосконалення ефективності використання персоналу ТОВ «Уніплит», загальна вартість проєкту становить 108 000 грн.

Ця сума охоплює всі етапи: від аналізу поточної кадрової ситуації до впровадження нових систем мотивації та навчання персоналу.

Таблиця 3.3

**Витрати на впровадження запропонованих заходів
щодо удосконалення управління персоналом ТОВ «Уніплит»**

№	Захід	Опис	Термін виконання	Вартість (грн)	Відповідальний
1	Аналіз поточного стану кадрової ситуації	Проведення аудиту складу персоналу, визначення рівня кваліфікації, досвіду, ефективності працівників, аналіз плинності кадрів.	1 місяць	5 000	Відділ кадрів, директор
2	Розробка стратегії формування кадрового резерву	Створення системи виявлення перспективних співробітників, програми розвитку для включення в кадровий резерв.	2 місяці	8 000	Відділ кадрів
3	Підвищення кваліфікації персоналу	Розробка і впровадження програми безперервного навчання, тренінгів для працівників, включаючи технічні та управлінські навички.	6 місяців	20 000	Директор, керівники підрозділів
4	Поліпшення мотиваційної системи	Розробка системи винагород і заохочень (премії, бонуси, моральне визнання). Визначення індивідуальних та командних KPI.	3 місяці	10 000	Відділ кадрів, головний бухгалтер
5	Оптимізація процесу залучення нових кадрів	Розширення джерел залучення кандидатів, покращення бренду роботодавця, створення ефективної системи відбору кандидатів.	4 місяці	7 000	Директор
6	Удосконалення організаційної структури	Ревізія організаційної структури, оптимізація підрозділів, визначення нових спеціалізацій або посад.	6 місяців	6 000	Керівник і підрозділів
7	Забезпечення сприятливого психологічного клімату	Впровадження програм психологічної підтримки, тренінгів з управління стресом, розвитку лідерства та командної роботи.	Постійно	12 000 на рік	Директор, залучений психолог
8	Оцінка ефективності використання персоналу	Впровадження системи регулярної оцінки продуктивності працівників, використання KPI для оцінки ефективності.	Щоквартально	5 000 щокварталу	Відділ кадрів, керівники
9	Інвестування в інноваційні технології	Впровадження інформаційних систем управління персоналом, моніторинг ефективності.	6 місяців	30 000	Директор
10	Оцінка результатів і коригування стратегії	Щорічна оцінка результатів впроваджених заходів, коригування стратегії на основі отриманих даних.	Щорічно	5 000	Відділ кадрів

*Джерело: розроблено автором

Впровадження системи безперервного навчання, удосконалення кваліфікації та розробка чіткої мотиваційної системи призведе до зростання професійних компетенцій працівників, що сприятиме підвищенню продуктивності праці на всіх рівнях дозволить ТОВ «Уніплит» більш ефективно досягати своїх стратегічних цілей і виконувати завдання у коротші терміни.

Завдяки розвитку кадрового резерву, підвищенню рівня задоволеності працівників та створенню сприятливого психологічного клімату на підприємстві, плинність кадрів знизиться, що допоможе зберегти ключових співробітників, що є важливим для стабільності та довгострокового розвитку компанії.

Впровадження нової системи заохочень і преміювання за результатами підвищить мотивацію працівників, сприятиме їхній залученості в робочий процес і дозволить знизити ризики вигорання. Також позитивно вплине на моральний клімат у колективі та сприятиме стабільному виконанню задач.

Завдяки оптимізації використання кадрових ресурсів, підвищенню кваліфікації та ефективності праці, компанія зможе збільшити свою продуктивність, що, у свою чергу, вплине на зростання валового та чистого прибутку.

Впровадження технологій управління персоналом та удосконалення процесів комунікації і інформаційного обміну всередині компанії дозволить ТОВ «Уніплит» швидше адаптуватися до змін на ринку, бути більш гнучкими та інноваційними.

Очікувані довгострокові результати є наступні:

- збільшення продуктивності праці;
- зниження витрат на набір і навчання нових кадрів через підвищену стабільність колективу;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок ефективного використання персоналу;
- позитивний імідж компанії як роботодавця, що інвестує в розвиток

своїх співробітників і створює умови для їхнього професійного та особистісного росту.

Загалом, реалізація цього проєкту дозволить ТОВ «Уніплит» не лише покращити ефективність використання персоналу, але й створити більш стабільну та високопродуктивну команду, що позитивно вплине на фінансові та соціальні результати компанії в довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

Для ТОВ «Уніплит» формування стратегії управління персоналом є ключовим чинником забезпечення стійкості бізнесу, адже від стабільності кадрового складу залежить безперервність виробничих процесів, якість продукції та здатність компанії утримувати свої позиції на ринку.

Збереження ключових працівників є не лише питанням соціальної відповідальності, а й інвестицією у довгостроковий розвиток підприємства, оскільки саме досвідчені кадри володіють унікальними знаннями, технологічними навичками та управлінськими компетенціями, які є критично важливими у кризовий період.

Актуальність розробки такої стратегії обумовлена необхідністю підтримання стабільного функціонування підприємства в умовах кадрових втрат, мобілізації та міграції працівників, формування системи гнучкого управління персоналом, здатної швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечення соціальної захищеності працівників, що сприяє підвищенню їхньої лояльності, а також підвищення рівня мотивації та корпоративної згуртованості, що є основою ефективності колективу під час кризових явищ.

Реалізація стратегії управління персоналом у ТОВ «Уніплит» є безперервним процесом, спрямованим на адаптацію кадрової політики до умов воєнного часу, підтримання стабільності трудового колективу, підвищення його стійкості та забезпечення

Реалізація запропонованої стратегії управління персоналом та шляхів її впровадження дозволить ТОВ «Уніплит» не лише покращити ефективність використання персоналу, але й створити більш стабільну та високопродуктивну команду, що позитивно вплине на фінансові та соціальні результати компанії в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє сформулювати наступні висновки.

1. Управління персоналом доцільно розглядати як цілісний процес, спрямований на вимірювання, розвиток, оптимізацію та ефективну реалізацію трудового потенціалу працівників у межах організації. Його основною метою є вдосконалення професійних компетентностей, знань і навичок персоналу в різних сферах діяльності з метою забезпечення високої соціальної результативності та підвищення загальної ефективності функціонування підприємства.

2. Управління персоналом ґрунтується на кадровій політиці, яка є невід'ємною складовою стратегічного управління підприємством. Кадрова політика являє собою систему принципів, концепцій та вимог, що визначають основні напрями роботи з персоналом, а також форми й методи її реалізації. Система управління кадровим потенціалом є підсистемою управління персоналом і зосереджується не стільки на працівниках як виконавцях трудових функцій, скільки на їхньому потенціалі – сукупності знань, компетенцій, досвіду, професійних якостей і можливостей розвитку. Її основна мета полягає у створенні умов для розвитку, відтворення та ефективного використання кадрового потенціалу підприємства, що забезпечує його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

3. Стратегія управління персоналом – це комплексний план дій підприємства щодо формування, розвитку та використання його людських ресурсів, спрямований на досягнення довгострокових цілей організації. Застосування сучасних стратегій управління персоналом дозволяє підприємствам ефективно використовувати кадровий потенціал, знижувати плинність кадрів, підвищувати продуктивність та мотивацію працівників, забезпечувати конкурентні переваги і швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

4. Товариство з обмеженою відповідальністю «Уніплит» є провідним деревообробним підприємством, продукція підприємства відповідає як вітчизняним, так і європейським стандартам якості. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Уніплит» за 2022–2024 роки свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства. Чистий дохід від реалізації послуг демонструє стійке зростання, що свідчить про розширення обсягів продажів та ефективне освоєння ринку. Незважаючи на збільшення собівартості продукції, валовий прибуток та фінансові результати від звичайної діяльності підприємства зросли, що підтверджує здатність компанії ефективно управляти витратами та забезпечувати прибутковість. Певне збільшення дебіторської заборгованості вимагає контролю за платоспроможністю клієнтів, тоді як зменшення кредиторської заборгованості свідчить про дисципліну в управлінні фінансовими зобов'язаннями.

Загалом, результати аналізу свідчать про ефективну діяльність ТОВ «Уніплит», позитивну динаміку фінансових показників та перспективи подальшого розвитку підприємства.

6. У кадровій структурі ТОВ «Уніплит» спостерігається поступове збільшення частки жінок, що свідчить про розширення гендерного балансу та підвищення ролі жінок у виробничих і управлінських процесах підприємства. Вище зазначені процеси також пов'язані із війною в Україні, де частка чоловіків залучених у виробництво постійно зменшується. Зміни у складі працівників компанії відбуваються внаслідок природного руху кадрів, зокрема через скорочення штату, вихід працівників на пенсію, проходження військової служби, відрядження за кордон, а також переведення в межах структурних підрозділів.

Надмірна плинність кадрів має негативні наслідки для підприємства, оскільки призводить до додаткових витрат на навчання, адаптацію та перепідготовку нових працівників, а також тимчасово знижує продуктивність праці не лише серед новачків, але й серед працівників, які залишають підприємство.

У віковій структурі персоналу підприємства переважають працівники вікової категорії до 30 років, частка яких становить 26%, що свідчить про наявність у колективі молодих, енергійних і перспективних фахівців, орієнтованих на професійний розвиток. Такий розподіл вікових груп є сприятливим для стабільного функціонування компанії, оскільки поєднує молодість і новаторство з досвідом і професіоналізмом старших працівників.

ТОВ «Уніплит» демонструє системний підхід до управління персоналом, приділяючи значну увагу як матеріальним, так і нематеріальним аспектам мотивації працівників. Компанія активно використовує різні форми мотивації, включаючи премії, що стимулює продуктивність праці та покращує атмосферу в колективі.

6. Запропонована стратегія управління персоналом підприємства спрямована на збереження кадрового потенціалу, утримання ключових працівників та підвищення їх мотивації. Її основою є забезпечення безпеки, стабільних умов праці й психологічної підтримки персоналу. Важливими напрямками виступають формування кадрового резерву, удосконалення системи мотивації, розвиток професійних компетенцій та підвищення гнучкості управління. Реалізація стратегії сприятиме зменшенню плинності кадрів, зміцненню довіри між керівництвом і працівниками та забезпечує безперервність виробничих процесів. Стратегія підсилює позиції підприємства як соціально відповідального роботодавця та створює основу для його стабільного відновлення і розвитку в післявоєнний період.

7. Для вдосконалення кадрової політики підприємства в умовах викликів доцільно реалізувати такі напрями: формування компактних структурних підрозділів та оптимізація чисельності персоналу з метою досягнення раціонального балансу кадрів, звільнення працівників; виявлення у працівників підприємства особливих професійних компетенцій, а також залучення нових спеціалістів, здатних посилити кадровий потенціал підприємства та підвищити його ефективність. Загалом, кадрова політика у період війни має поєднувати елементи антикризового управління, стратегічного планування та розвитку

персоналу, що забезпечить стабільність підприємства й підвищить його стійкість до зовнішніх викликів.

Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Уніплит» не лише покращити ефективність використання персоналу, але й створити більш стабільну та високопродуктивну команду, що позитивно вплине на фінансові та соціальні результати компанії в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бикова А.Л., Паранько Д.Д. Складові ефективної адаптації персоналу. *Молодий вчений*. 2015. № 26 (1135). С. 96–102.
2. Болтянська Л.О. Економіка підприємства: навч. посіб. / Л.О. Болтянська, Л.О. Андрєєва, О.І. Лисак. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 668 с.
3. Бондарчук Л.В., Ніколайчук Н.П. Особливості антикризового управління персоналом. *Актуальні наукові дослідження в сучасному світі*. 2017. Вип. 5 (25). С. 77–82.
4. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
5. Гавриш О.А. Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом : монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 2017. 582 с.
6. Гриньова В.М., Писаревська Г.І. Управління кадровим потенціалом підприємства. Монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
7. Грідін О. В. Формування вітчизняної системи управління персоналом у сучасній парадигмі розвитку національної економіки. Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку». 2022. Вип. 63. С. 117–123. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure63-22>. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/63_2022/24.pdf4
8. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 36. С. 109–113.
9. Даниленко О. А. Використання HR-аналітики в діагностиці системи управління персоналом. *Біз-нес Інформ*. 2021. No 7. С. 252–259. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-252-259> URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-7_0-pages-252_259.pdf5.
10. Данилко В.К., Гриценко О.І. Концепція управління персоналом в умовах

- подолання кризи. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2013. № 2. С. 167–174.
11. Данилюк Д. О. Методи управління персоналом в умовах війни. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2023. Том 2. № 15. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/14699>
 12. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка*. 2018. Вип. 4. С. 231–238.
 13. Дискіна А.А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Національна економіка*. 2018. № 2. С. 67–71.
 14. Дороніна О.А. Кадрова політика як інструмент антикризового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 20. С. 92–95.
 - Економіка та підприємництво*. 2013. № 2. С. 151–154.
 15. Економічний аналіз : навч. посіб. / Н.А. Волкова, Р.М. Волчек, О.М. Гайдаєнко та інші / за ред. Н. А. Волкової. Одеса: ОНЕУ, 2015. 310 с.
 16. Євтушенко Г.І. Менеджмент персоналу : навч.-метод. комплекс / Євтушенко Г.І., Канцур І.Г. Ірпінь, 2012. 328 с.
 17. Загрева В. Управління персоналом у системі менеджменту організацій. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Педагогічні науки*. 2015. № 1. С. 86–90.
 18. Занора В.О. Управління кадровим потенціалом підприємства: практичні аспекти відбору працівників. *Інтегровані бізнесструктури: моделі, процеси, технології*. 2016. № 11. С.110–112.
 19. Зленко А.М. , Мірошніченко Д.А. Професійний розвиток персоналу як передумова підвищення рівня продуктивності праці. *Економічний вісник університету*. 2015. Вип. 24(1). С. 34-38.
 20. Касіч-Пилипенко Т.М., Дяченко А.А. Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2011. № 4. С. 147– 150.
 21. Кмитюк Т.Л. Методи та моделі мотивації персоналу: аналіз основних

аспектів та проблем. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Економіка*. 2013. № 22. С. 152–156.

22. Коваленко А.О., Гриненко В.В. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеки орієнтованого управління персоналом організації. *Modern economics*. 2020. № 24. С. 75–80.

23. Коваленко М.В. Особливості антикризового управління персоналом на інноваційній основі. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/3582/1>

24. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Древова В.В. Типологія конфліктних особистостей та алгоритм взаємодії з ними в робочому процесі. *Економіка харчової промисловості*. 2019, Т. 4, 11. С. 45–51.

25. Корсікова Н.М., Козак К.Б., Дьяченко Ю.В. Стратегічні напрями управління персоналом в системі антикризових заходів. *Наукові перспективи*. 2020. № 6 (6). С. 358–371.

26. Костюк В. 5 порад управління персоналом під час війни. Mind.ua. 3 липня 2023. URL: <https://mind.ua/openmind/20259473-5-porad-upravlinnya-personalom-pid-chas-vijni>

27. Коцур А., Островерхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2022. Вип. 27. С. 58–64. DOI: rarrpsu2022.27.058, URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1861200>

28. Коцур А., Островерхов В., Прохоровська С., Барська Ю. HR-аналітика у системі управління сучасним підприємством. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2021. Вип.26. С. 93–103. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2021.26.093>. URL: <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rapfdu/article/download/430/4236>

29. Криворотько І.О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах. *Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво*. 2013. № 2. С. 151-154 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2013_2_31

30. Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації : навч. посіб. Київ: Кондор-Видавництво, 2013. 278 с.
31. Крушельницька О., Мельничук Д. Управління персоналом : навчальний посібник. К.: Кондор, 2005. 308 с.
32. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та після воєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13/02. С. 8–13. URL: [file:///C:/Users/SVETA/Downloads/1588 Article%20Text-1339-1-10-20220916%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/SVETA/Downloads/1588%20Article%20Text-1339-1-10-20220916%20(1).pdf)
33. Маслак О.О. Стратегічні аспекти управління персоналом. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20.
34. Матросов О.Д., Михайлик С.В. Моральне та матеріальне стимулювання праці. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 22(995). С. 110-113. *Молодий вчений*. 2016 р. № 12.1 (40). С. 640–646.
35. Момот, Володимир, Олена Литвиненко, Ганна Митрофанова. «Зміна пріоритетів у мотивації персоналу у кризовий та післякризовий період». *Академічний огляд* 2 (2022): 171–86. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-13>.
36. Мороз О.С. Управління людськими ресурсами : навч. посіб. для ВНЗ. Запоріжжя : ЗДІА, 2015. 324 с.
37. Мулик Т.О. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 288 с.
38. Недолужко С.С. Мотиваційні заходи щодо адаптації працівників. *Збірник наукових робіт за підсумками студентської наукової конференції минуле, сучасне, майбутнє*. 2018. № 8, том 2. С.218-222.
39. Никифоренко В.Г. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид., виправл. та доп. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.
40. Орехов М. О. Виклики для антикризового менеджменту компаній в умовах повоєнного відновлення. *Економіка і організація управління*. 2023. № 1 (49). С. 115–121. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.11>
41. Основи економічного аналізу : навч.-метод. посіб. / В.М. Микитюк, Т.М.

- Паламарчук, О.П. Русак; за ред. В.М. Микитюка. Житомир : Рута, 2018. 440 с.
42. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / За заг. ред. Мошека Г.Є. Київ : Ліра-К, 2017. 528 с.
43. Офіційний сайт ТОВ «Уніплит» . URL: uniplyt.com.ua.
персоналу для використання в українських умовах. *Держава та регіони. Сер.:*
44. Петруня Ю.Є. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / за ред. Ю.Є. Петруні. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 216 с.
45. Погорелова Т.О., Юрченко В.А. Моральне та матеріальне стимулювання праці на сучасному етапі ринкових відносин. *Вісник НТУ «ХП»*.
46. Польшина І.М. Оцінка персоналу як важлива ланка його мотивації.
47. Портна О.В., Єршова Н.М. Аналіз господарської діяльності : навч. посіб. Київ : Патерик, 2015. 312 с.
потенціалу на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова*. 2013. № 3.3 (Вип.18). С. 145–147.
48. Рульєв В. А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом : навч. посіб. для студентів вузів. Київ : Кондор, 2013. 309 с.
49. Сабадирьова А. Л., Бабій О. М., Куклінова Т. В., Салавеліс Д. Є. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. Одеса: ОНЕУ, ротапринт, 2013. 343 с.
50. Синькевич Н.І. Економічний аналіз : Курс лекцій. Тернопіль : ТНТУ і мені Івана Пулюя, 2018. 97 с.
51. Сільченко І.А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 1 (33). С. 91–95.
52. Смачило І.І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрямки. *Молодий вчений*. 2020. № 2(78). С. 360–363.
53. Сучасна технологія оцінювання персоналу та кадрового потенціалу організації і її соціально-психологічний аспект : наук. Розробка / авт. кол.: В.М. Мартиненко, Ю.Д. Древаль, Ю.В. Конотопцева та ін. Київ : НАДУ, 2013. 52 с.
Управління розвитком. 2013. № 22. С. 155–157.

54. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>
55. Черниш С.С. Економічний аналіз : навч. посіб. Київ : ЦУЛ. 2019. 312
56. Чобіток В.І. Ефективність формування та використання кадрового
57. Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 5. С. 149–151.
58. Afzal, Maria & Ansari, Amirul. (2022). Impact of HR Matrices on HR Analytics and Decision Making. 10.1007/978-981-16-3945-6_21.
59. Ahmad, Zohaib & Masood, Pakistan & Gul, Warda & Sadiq, Imran & Ansari, Fatima. (2022). Impact of HR Practices Gap on Organizational Performance: Intervening effect of Employee Participation and HR Uncertainty. *Indian Journal of Economics and Business*. 20. 1265-1278.
60. Ahmad, Zohaib & Masood, Pakistan & Gul, Warda & Sadiq, Imran & Ansari, Fatima. (2022). Impact of HR Practices Gap on Organizational Performance: 192 Intervening effect of Employee Participation and HR Uncertainty. *Indian Journal of Economics and Business*. 20. 1265-1278.
61. Armstrong, M. A Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page, 2020. 720 p.
62. Boitler, I. Human Resource Management: Theory and Practice. London: Routledge, 2018. 312 p.
63. Bregas, J., Heberle, K., Nagels, F. (2022). Remote Assessment Center. In: *Digitale Formate in der Personalentwicklung. essentials*. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-64648-9_2
64. Kotter, J.P. Leading Change. New York: Harvard Business Review Press, 1996. 208 p.
65. Mintzberg, H. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: Free Press, 1994. 440 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Аналіз показників фінансово-господарської діяльності

ТОВ «Уніплит» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023 від 2022	2024 від 2023	2023 від 2022	2024 від 2023
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	1032,2	1458,1	1706,1	+673,9	+248,0	62,3	17,0
Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг), тис. грн.	428,7	584,3	817,9	+389,2	+233,6	90,8	40,0
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	603,5	873,8	888,2	+284,7	+14,4	47,2	1,7
Фінансові результати від звичайної діяльності, тис. грн.	247,9	422,5	426,0	+178,1	+3,5	71,9	0,8
Дебіторська заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги) на кінець року, тис. грн.	1830	1598	4916	+3086	+3318	168,6	207,6
Кредиторська заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги) на кінець року, тис. грн.	1068	1014	232	-836	-782	-78,3	-77,1
Нерозподілений прибуток (+), непокритий збиток(-)	10535	17632	20401	+9866	+2769	93,7	15,7

*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Анкета для аналізу джерел залучення працівників на підприємство

Шановні респонденти!

Анкета призначена для збору інформації щодо джерел, через які працівники потрапили до нашого підприємства. Ваші відповіді допоможуть нам краще зрозуміти, які канали найефективніші для пошуку кваліфікованих кадрів. Усі відповіді будуть анонімними.

1. Як ви дізналися про можливість працевлаштування на підприємстві?

- ☐ Рекомендації співробітників, клієнтів підприємства
- ☐ Співробітники підприємства
- ☐ Засоби масової інформації, реклама
- ☐ Особи, які самі прийшли у пошуках роботи
- ☐ Колишні співробітники підприємства
- ☐ Державна служба зайнятості

2. Якщо ви обрали "Рекомендації співробітників, клієнтів підприємства", будь ласка, вкажіть, кого саме:

3. Якщо ви обрали "Засоби масової інформації, реклама", будь ласка, вкажіть, який саме канал:

4. Якщо ви обрали "Особи, які самі прийшли у пошуках роботи", будь ласка, вкажіть, де саме ви знайшли інформацію про вакансії:

5. Якщо ви обрали "Колишні співробітники підприємства", будь ласка, вкажіть, чи це були ваші знайомі або через якихось конкретних осіб:

6. Якщо ви обрали "Державну службу зайнятості", будь ласка, вкажіть, як саме ви скористалися цим джерелом (через сайт, центр зайнятості, інше):

7. Додаткові коментарі чи пропозиції щодо покращення процесу набору персоналу на підприємство:

Дякуємо за участь в опитуванні!