

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

(повне найменування інституту, факультету)

Економіка та митна справа

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка
до дипломного проєкту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему: Управління персоналом підприємства у кризових умовах

Виконав: студент(ка) II курсу,
групи БТЕз-0213м

Спеціальності 051 Економіка

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Управління персоналом та економіка праці

Давидов С.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник Галан О.Є.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Шелеметьєва Т.В.

(прізвище та ініціали)

2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
(повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет Бізнес-технологій та економіки
Кафедра Економіка та митна справа
Ступінь вищої освіти магістр
Спеціальність 051 Економіка
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) Управління персоналом та економіка праці
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Соколов А.В.

«14» жовтня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Давидов Станіслав Олександрович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Управління персоналом підприємства у кризових умовах

керівник проєкту (роботи) Галан Олена Євгенівна, к.екон.н, доцент.,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «04» листопада 2024 року № 451

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 11.12.2024 р.

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) праці українських і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, статистичні матеріали, законодавчі акти, внутрішня документація підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Сутність управління персоналом в умовах кризи підприємства.
2. Аналіз системи управління господарською діяльністю та персоналом ТОВ «Запоріжпромбуд».
3. Формування стратегій реструктуризації кадрового потенціалу ТОВ «Запоріжпромбуд».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	Галан О.Є., доцент кафедри ЕМС	14.10.24	05.11.24
2	Галан О.Є., доцент кафедри ЕМС	14.10.24	12.11.24
3	Галан О.Є., доцент кафедри ЕМС	05.11.24	19.11.24
Нормоконтроль	Горбань С.Ф., доцент кафедри ЕМС	30.11.24	06.12.24

7. Дата видачі завдання «14» жовтня 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	02.09.24-11.09.24	
2	Вивчення літературних джерел	15.09.24-23.10.24	
3	Збір матеріалу на дипломну роботу	15.09.24-05.11.24	
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	14.10.24-05.11.24	
5	Виконання першого розділу	14.10.24-05.11.24	
6	Виконання другого розділу	16.10.24-12.11.24	
7	Виконання третього розділу	05.11.24-19.11.24	
8	Формування висновків та рекомендацій	20.11.24-26.11.24	
9	Оформлення дипломної роботи	05.11.24-26.11.24	
10	Перевірка роботи керівником	27.11.24-30.11.24	
11	Одержання відгуку та рецензії	08.12.24	
12	Попередній захист дипломної роботи	04.12.24-08.12.24	
13	Подання роботи на кафедру	11.12.24	
14	Захист дипломної роботи	19.12.24-24.12.24	

Студент(ка)

(підпис)

Давидов С.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

Галан О.Є.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 105 с., 20 табл., 12 рис., 63 джерела.

Об'єкт дослідження – процеси управління персоналом підприємства в умовах кризових явищ.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні засади та практичні аспекти формування й реалізації системи антикризового управління персоналом підприємства.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства в кризових умовах господарювання.

Методи дослідження – системний підхід, методи аналізу та синтезу, економіко-статистичні методи, методи експертних оцінок, методи причинно-наслідкового аналізу, методи порівняльного аналізу, методи прямого структурного аналізу.

Актуальність дослідження посилюється необхідністю формування дієвого механізму антикризового управління персоналом, який би забезпечував збереження кадрового потенціалу підприємства, підтримку належного рівня мотивації працівників та їх професійного розвитку навіть за несприятливих економічних умов.

В роботі викладені:

- а) сутність управління персоналом в умовах кризи підприємства;
- б) аналіз системи управління господарською діяльністю та персоналом ТОВ «Запоріжпромбуд»;
- в) Формування стратегій реструктуризації кадрового потенціалу ТОВ «Запоріжпромбуд» .

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРАЦІ, ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК, ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК.

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу.....	2
Реферат.....	4
Вступ.....	6
1 Сутність управління персоналом в умовах кризи підприємства	11
1.1. Кадрова політика та способи управління персоналом в умовах кризи	11
1.2 Система управління кадровим потенціалом підприємства	21
1.3 Соціальні та психологічні чинники, задіяні в управлінні персоналом на кризових підприємствах.	29
Висновки до розділу 1	34
2 Аналіз системи управління господарською діяльністю та персоналом ТОВ «Запоріжпромбуд».	36
2.1 Загальна характеристика підприємства	36
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності та діагностика кризового стану ТОВ «Запоріжпромбуд».....	40
2.3 Аналіз системи управління персоналом на підприємстві.....	52
3 Формування стратегій реструктуризації кадрового потенціалу ТОВ «Запоріжпромбуд»	66
3.1. Формування кадрової політики організації в кризовий період.....	66
3.2. Формулювання пропозицій щодо реорганізації кадрового потенціалу організації.....	72
3.3 Створення соціально-психологічних стратегій роботи з персоналом та оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.	80
Висновки до розділу 3	90
Висновки	92
Перелік посилань.....	97

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах турбулентного бізнес-середовища особливої актуальності набуває проблематика управління персоналом підприємства в кризових умовах. Кризові явища є невід'ємною складовою еволюції будь-якої соціально-економічної системи та характеризуються суттєвим впливом на всі аспекти функціонування підприємства, зокрема на його кадрову складову.

Специфіка антикризового управління персоналом полягає у необхідності прийняття нестандартних управлінських рішень в умовах обмеженості ресурсів та часу, що зумовлює доцільність трансформації традиційних підходів до кадрового менеджменту. Кризові умови функціонування підприємства супроводжуються підвищенням рівня психологічної напруги в колективі, що негативно впливає на продуктивність праці та якість виконання професійних обов'язків працівниками.

Особливої значущості набуває розробка та впровадження комплексної системи антикризового управління персоналом, спрямованої на збереження та розвиток кадрового потенціалу підприємства. Така система має враховувати соціально-психологічні аспекти управління персоналом та забезпечувати формування конкурентних переваг підприємства на ринку праці навіть за несприятливих економічних умов.

В умовах становлення економіки знань людський капітал стає визначальним фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства. При цьому перманентний характер кризових явищ у глобальному економічному середовищі зумовлює необхідність превентивного антикризового управління персоналом незалежно від поточної фази життєвого циклу підприємства чи загального стану економічної кон'юнктури.

Теоретико-методологічні засади управління персоналом в кризових умовах досліджувались багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями, серед яких варто відзначити фундаментальні праці М. Армстронга, В. Василенка, В.

Герасимчука, В. Гриньової, О. Дороніної. Водночас динамічність сучасного бізнес-середовища та трансформація соціально-економічних відносин зумовлюють необхідність подальшого розвитку теоретичних положень та розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства в кризових умовах.

Актуальність дослідження посилюється необхідністю формування дієвого механізму антикризового управління персоналом, який би забезпечував збереження кадрового потенціалу підприємства, підтримку належного рівня мотивації працівників та їх професійного розвитку навіть за несприятливих економічних умов. Особливого значення набуває розробка науково обґрунтованих підходів до реалізації антикризової кадрової політики на локальному рівні з урахуванням галузевої специфіки та особливостей конкретного підприємства.

Таким чином, теоретична та практична значущість вирішення окреслених проблем, а також необхідність розробки дієвого інструментарію антикризового управління персоналом обумовлюють актуальність даного дослідження та визначають його основні напрями.

Саме цим зумовлений вибір і актуальність теми дипломної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Обраний напрямок досліджень збігається з фундаментальними науковими дослідженнями кафедри економіки та митної справи: «Дослідження формування та функціонування бізнес-екосистем в умовах сталого розвитку».

Мета і задачі дослідження. Метою магістерського дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства в кризових умовах господарювання.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення наступних наукових завдань:

здійснити теоретико-методологічний аналіз концептуальних засад формування антикризової кадрової політики підприємства;

дослідити та систематизувати сучасні підходи до управління кадровим потенціалом в умовах кризи;

обґрунтувати соціально-психологічні аспекти управління персоналом на підприємствах, що перебувають у кризовому стані;

провести комплексну діагностику фінансово-господарського стану та оцінку ефективності системи управління персоналом ТОВ "Запоріжпробуд";

розробити науково-практичні рекомендації щодо реструктуризації кадрового потенціалу та вдосконалення механізму антикризового управління персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом підприємства в умовах кризових явищ.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади та практичні аспекти формування й реалізації системи антикризового управління персоналом підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема: системний підхід – для комплексного дослідження процесів управління персоналом; методи аналізу та синтезу – для визначення особливостей формування кадрової політики в кризових умовах; економіко-статистичні методи – для оцінки ефективності управління персоналом; методи експертних оцінок – для розробки рекомендацій щодо вдосконалення системи антикризового управління персоналом підприємства. При виконанні дослідження було використано такі методи, як методи системного аналізу, методи причинно-наслідкового аналізу, методи порівняльного аналізу, методи прямого структурного аналізу, моделювання.

Інформаційною базою дослідження є праці відомих вітчизняних та закордонних фахівців із менеджменту, нормативно-правова база, дані фінансової звітності підприємства, а також інтернет-ресурси, періодичні видання тощо.

Практична значимість результатів дослідження полягає в розробці комплексу науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення системи антикризового управління персоналом підприємства. Запропоновані методичні

підходи та управлінські рішення можуть бути використані в практичній діяльності вітчизняних підприємств для підвищення ефективності кадрового менеджменту в кризових умовах, збереження та розвитку кадрового потенціалу, а також забезпечення стійкості підприємства до негативних впливів зовнішнього середовища.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у комплексному вирішенні науково-практичного завдання щодо формування ефективної системи управління персоналом підприємства в кризових умовах, що відображено в наступних положеннях.

Удосконалено теоретико-методологічні засади антикризового управління персоналом через розширення понятійно-категоріального апарату та поглиблення розуміння взаємозв'язків між елементами системи кадрового менеджменту в умовах кризи. Розвинуто методичний інструментарій діагностики кризових явищ у системі управління персоналом шляхом впровадження комплексної системи індикаторів, що враховує як кількісні, так і якісні параметри кадрового потенціалу підприємства. Запропоновано інноваційний підхід до формування антикризової кадрової політики, який базується на принципах адаптивності та проактивності в управлінні персоналом.

Дістали подальшого розвитку концептуальні положення щодо забезпечення психологічної стійкості персоналу в кризових умовах через впровадження системи превентивних заходів та механізмів подолання опору змінам. Поглиблено розуміння факторів впливу на ефективність реалізації антикризових кадрових стратегій з урахуванням галузевої специфіки та особливостей організаційної культури підприємства. Удосконалено методичні підходи до оцінки результативності антикризових заходів у сфері управління персоналом на основі збалансованої системи показників.

Набули подальшого розвитку теоретичні положення щодо формування механізму мотивації персоналу в умовах обмежених фінансових ресурсів, що базуються на поєднанні матеріальних та нематеріальних стимулів. Розширено науково-методичні підходи до організації навчання та розвитку персоналу в

кризових умовах з використанням сучасних дистанційних технологій та методів самонавчання. Удосконалено інструментарій оцінки ефективності інвестицій у розвиток кадрового потенціалу підприємства з урахуванням ризиків кризового періоду.

Запропоновані теоретичні положення та методичні рекомендації створюють наукове підґрунтя для подальшого вдосконалення системи антикризового управління персоналом та можуть бути використані при розробці стратегії розвитку кадрового потенціалу вітчизняних підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Апробація результатів дипломної роботи. Основні результати дипломної роботи були викладені і ухвалені на щорічній науково-практичній конференції викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів та студентів «Тиждень науки 2024» (Запоріжжя, 2024 р.).

Структура дипломної роботи обумовлена метою та завданнями дослідження та включає вступ, три розділи, висновок та список використаних джерел. Загальний обсяг дипломної роботи – 105 сторінок, 20 таблиць, 12 рисунки. Список використаних джерел нараховує 63 найменування.

1 СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ КРИЗИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Кадрова політика та способи управління персоналом в умовах кризи

Основним ресурсом, який може забезпечити успіх підприємства в конкурентному середовищі, є його персонал. Робоча сила складається з основної групи кваліфікованих працівників, яка формується та змінюється під різними внутрішніми та зовнішніми впливами [7, с. 111].

Робоча сила організації визначається її розміром, структурою, а також кваліфікацією та навичками її членів. На чисельність трудових ресурсів впливають характер, масштаби, складність і трудомісткість виробничих процесів, а також ступінь їх механізації, автоматизації та використання інформаційних технологій.

Термін «персонал» стосується всіх працівників організації, включаючи як постійних, так і тимчасових працівників, а також тих, хто залучений до кваліфікованої та некваліфікованої праці. Важливо відрізняти «персонал» від «кадрів». Термін «кадри» конкретно позначає штатних (постійних) кваліфікованих працівників, які пройшли початкову професійну підготовку, володіють навичками роботи, мають відповідний досвід і спеціалізовані знання у відповідних галузях, а також перебувають у трудових відносинах з керівництвом організації.

Персонал може служити як ресурсом, так і засобом для вирішення кризових ситуацій. Як економічна концепція, управління персоналом проявляється як постійний процес, зосереджений на навмисній зміні мотивації працівників для максимізації їхнього результату, що зрештою призводить до сприятливих результатів у виробничих зусиллях організації [7, с. 112].

Управління персоналом функціонує як комплексна система, яка виконує основні функції:

- організаційні – планування кадрових потреб і ресурсів;

- соціально-економічні – створення умов і факторів, що сприяють ефективному закріпленню та використанню кадрів;
- репродуктивні – сприяння розвитку працівників.

Основними завданнями управління персоналом є вдосконалення:

- кадрової політики;
- використання та зростання персоналу;
- вибору і застосування стилів управління;
- встановлення горизонтальної координації та співпраці;
- оптимізації організації робочого місця та умов праці;
- визнання особистих досягнень у роботі;
- мотивації.

В основі системи управління персоналом лежить кадрова політика, яка є елементом стратегічної основи управління підприємством. Ця кадрова політика складається із сукупності принципів, ідей і вимог, які окреслюють основні підходи, форми і методи роботи з персоналом [45, с. 362].

Власники підприємства разом з топ-менеджментом і кадровими службами формують кадрову політику, яка визначає загальний напрям і принципи роботи з працівниками, включаючи як загальні, так і специфічні вимоги. Основними завданнями кадрової політики підприємства є:

- своєчасне забезпечення підприємства кадрами належної якості та достатньої кількості;
- забезпечення умов для реалізації громадянами своїх прав і обов'язків, визначених законодавством про працю;
- раціональне використання трудового потенціалу;
- розвиток і підтримка ефективної діяльності трудових колективів [8, с.169].

До елементів кадрової політики відносяться:

- політика найму, відбору та комплектування кадрів;
- методичні рекомендації щодо професійної орієнтації, адаптації та

підвищення кваліфікації персоналу;

- стратегія зайнятості;
- політика управління кар'єрним просуванням;
- програма заохочення;
- політика соціального забезпечення.

Розробка кадрової політики підприємства ведеться систематично за встановленими етапами (рисунок 1.1)



Рисунок 1.1 – Етапи формування кадрової політики підприємства [23, с. 77]

Реалізація кадрової політики всередині організації як засобу управління організацією дозволяє використовувати конкурентний підхід за наявності виняткового кадрового потенціалу. Конкурентоспроможність компанії базується на конкурентоспроможності учасників [23, с.77].

Кадрова політика опосередковано пов'язана з кількісною та якісною діяльністю організації, ця діяльність є основою для розрахунку значення поточної кадрової політики компанії.

Управління персоналом має вирішальне значення для діяльності компанії (рисунок 1.2).

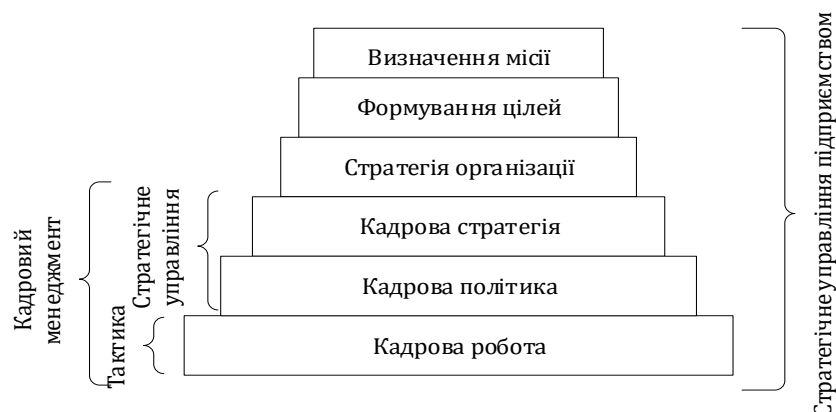


Рисунок 1.2 – Рівні стратегічного і тактичного управління кадрами на підприємстві [23, с. 79]

Процес управління кадрами починається після безпосереднього вибору підприємством своєї місії, формулювання власних цілей та вибору організаційної стратегії.

При створенні кадрової стратегії враховуються місія, цілі, стратегія розвитку компанії. Ця стратегія узгоджується з підходом розвитку компанії на функціональному рівні та реалізується в рамках управлінської діяльності щодо персоналу. Він діє в контексті внутрішнього організаційного менеджменту та відносин між працівниками, проявляється як кадрова політика через поточну щоденну діяльність персоналу.

З різних причин бізнес може пережити кризу, зокрема зіткнувшись із неплатоспроможністю та банкрутством. У цих умовах необхідні корективи кадрової політики, що включає оцінку потреби в кадрах.

Криза являє собою об'єктивне явище в соціально-економічній системі, що ґрунтується на функціонуванні та розвитку керованих людських зусиль. Криза є ключовим моментом у функціонуванні будь-якої системи, де вона стикається з зовнішніми чи внутрішніми впливами, що вимагає принципово нової реакції.

До першочергових ознак кризи можна віднести зниження прибутковості, зменшення частки компанії на ринку, втрату ліквідності [8, с. 168]. Під час кризи кадрова політика компанії зазнає змін. Ця трансформація є результатом обмежених фінансових ресурсів, необхідності організаційних змін, скорочення чисельності персоналу та підвищеного соціального та психологічного стресу

серед працівників.

У контексті кризи підприємства існує п'ять категорій кадрової політики:

Пасивна – керівництво не має чітко визначеного плану дій щодо персоналу, а під час кризи зусилля в першу чергу зосереджені на пом'якшенні негативних впливів. Відділ кадрів не має прогнозу кадрової потреби та методів оцінки працівників. По суті, кадрова служба має лише базову інформацію про персонал і на той час не проводила аналізу кадрових питань та їхніх причин.

Реактивна – керівництво підприємства спостерігає ознаки кризової ситуації, такі як конфлікти в колективі, нестача кваліфікованої робочої сили, низька мотивація до ефективної роботи, і вживає заходів для запобігання кризі. Служби персоналу використовують засоби діагностики. Щоб подолати кризу, адміністрація спеціально вивчає кадрові питання і по можливості шукає рішення.

Превентивна – керівна команда організації володіє прогнозами щодо розвитку ситуації. Кадрова служба володіє інструментами кадрової діагностики та здатна прогнозувати ситуацію на середньострокову перспективу.

Активна – керівництво підприємства володіє інформацією щодо якісної оцінки стану організації та способів впливу на нього. У відділі кадрів є інструменти для оцінки персоналу та прогнозування кадрової ситуації як на середньострокову, так і на довгострокову перспективу. План фінансового оздоровлення підприємства включає короткостроковий, середньостроковий і довгостроковий прогноз потреби в персоналі, а також програму кадрової діяльності, що включає різні варіанти реалізації.

Авантюрна – керівництво підприємства не має інформації щодо діагностики та прогнозу розвитку ситуації, але прагне вплинути на нього. Кадрова служба не володіє інструментами для кадрової діагностики та прогнозування ситуації. [5, с. 244]

Невідповідність діяльності персоналу нововиниклим умовам розвитку організації продиктована кризою трудового колективу підприємства. Основними ознаками кадрової кризи на підприємстві можуть бути:

- зростання конфліктів;

- зменшення тривалості робочого часу (змінності) і наявність надлишку персоналу;

- підвищена плинність кадрів;
- збільшення прогулів;
- зниження продуктивності праці;
- нехтування розпорядженнями керівництва;
- погіршення дисципліни, страйки тощо.

У кризових ситуаціях типові корективи кадрової політики включають:

- виключення непродуктивних або «проблемних» працівників;
- переведення працівників на скорочений графік роботи, що також тягне за собою відповідне зниження заробітної плати;
- надання відпустки деяким або всім працівникам;
- утримання найбільш інноваційного, обізнаного та кваліфікованого персоналу;
- залучення висококваліфікованих спеціалістів, які раніше були звільнені з компаній-конкурентів;
- збереження сприятливої репутації організації на ринку праці [24].

Під час кризи керівництву важливо враховувати чіткі інтереси персоналу компанії або окремих груп.

- орієнтований на вихід з кризи та прискорення зростання бізнесу;
- фірма про погашення заборгованості перед ним;
- стурбовані збереженням зайнятості та забезпеченням справедливої винагороди [45, с. 362].

На значущість цих інтересів впливає не лише поточна кризова ситуація підприємства та його потенціал для виживання, але й наявність пропозицій про роботу від інших компаній, а також відповідний рівень заробітної плати та соціальні виплати.

Кризове управління персоналом можна розглядати як

- наслідок невдалої кадрової стратегії в організації, що призводить до невідповідності процесів підтримки та відновлення кількості та якості робочої

сили відповідно до потреб організації, правових вимог та ринкових умов праці;

- існуючі нормативно-правові та ціннісні системи в рамках організаційної культури не узгоджуються з новими умовами, що виникли на підприємстві;

- локальна криза виникає внаслідок розвитку однієї чи кількох кризових ситуацій, які призводять до змін у нормах, що регулюють прийняття та реалізацію управлінських рішень, а також змін до операційної системи управління та принципів організаційної поведінки, які формують функціональність та трансформацію. Така ситуація створює середовище, сприятливе для розвитку науки про кризові явища на підприємстві [8, с. 168].

Основні проблеми, з якими стикається управління персоналом під час кризових ситуацій, включають:

- обмежені фінансові можливості;
- необхідність скорочення чисельності працівників і скорочення робочого часу (робочі тижні, свята);
- зниження оплати праці працівників;
- зростання соціальних заворушень;
- виникнення конфліктів;
- зниження мотивації співробітників;
- зниження соціальної ініціативи;
- жорсткі часові обмеження [43, с. 92].

Кризу в управлінні персоналом можна розглядати як наслідок неефективної кадрової політики всередині організації, що створює дисбаланс у відновленні та збереженні як кількісного, так і якісного складу робочої сили. Ця робоча сила повинна розвиватися відповідно до потреб організації, правових стандартів і переважаючих умов ринку праці. Крім того, існує розрив між поточною нормативною базою та системами цінностей, властивими організаційній культурі, разом із новими проблемами, які виникли на підприємстві. Цей сценарій призводить до локалізованої кризи, що виникає внаслідок однієї чи кількох існуючих моделей кризи, що проявляється в змінених нормах, що стосуються прийняття та виконання рішень в управлінні, а

також у системі оперативного управління та принципах, що керують організаційною поведінкою. Ці перетворення зрештою впливають на те, як організація функціонує та адаптується, що призводить до різних кризових явищ на підприємстві. Вагомим показником кадрових кризових явищ в організації є виникнення різного роду конфліктів. У компаніях, які надають перевагу ринковій динаміці, ці конфлікти в першу чергу виникають через занепокоєння щодо власності та влади.

У цій структурі управління персоналом під час криз може вирішувати численні проблеми, пов'язані з тим, як працівники адаптуються до зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на роботу та розвиток організації. Ця стратегія охоплює не лише планування, набір і перерозподіл персоналу, а й враховує різні соціальні, психологічні та етичні аспекти, включаючи демократичний підхід до управління, який визнає відмінні риси та вимоги кожного окремого працівника.

Ідея антикризового управління персоналом підприємства охоплює створення:

- планів антикризового управління;
- принципи антикризового управління персоналом;
- антикризова кадрова політика [45, с. 361].

З огляду на те, що реалізація концепції антикризового управління персоналом вимагає дотримання певних правил поведінки, у таблиці 1.1 наведено ключові принципи створення та розвитку антикризового управління персоналом на підприємстві [7, с. 112].

Ефективність антикризового управління персоналом підприємства забезпечується через імплементацію комплексного алгоритму, що складається з наступних послідовних етапів:

- комплексний аналіз кризових явищ та оцінка поточного стану функціонування суб'єкта господарювання;
- проведення діагностики кадрового потенціалу організації;

Таблиця 1.1 – Принципи створення та розвитку антикризового управління персоналом на підприємстві [45, с. 362]

Принцип	Сутність та характеристика
Стратегічної орієнтації кадрового розвитку	Формування системи безперервного навчання, розвиток лідерського потенціалу, впровадження гнучких організаційних структур та програм професійного зростання
Збереження ключових компетенцій	Виявлення та підтримка критично важливих для підприємства фахівців, розвиток унікальних професійних навичок персоналу
Комплексного розвитку персоналу	Забезпечення матеріальної та нематеріальної мотивації саморозвитку, створення умов для професійного зростання
Адаптивного лідерства	Забезпечення гнучкості управлінського стилю відповідно до ситуації, формування антикризових команд
Корпоративної згуртованості	Формування єдиного бачення антикризових цілей, розвиток довіри до керівництва, забезпечення прозорості змін
Автономності в прийнятті рішень	Делегування повноважень, розвиток самостійності у вирішенні професійних завдань
Партисипативного управління	Залучення працівників різних рівнів до процесу прийняття управлінських рішень
Психологічної стійкості	Формування сприятливого соціально-психологічного клімату, розвиток корпоративної культури, підтримка командного духу
Мотиваційної достатності	Забезпечення балансу між складністю завдань та системою винагород, створення умов для самореалізації
Інформаційної прозорості	Забезпечення своєчасного інформування персоналу про стан підприємства та антикризові заходи
Організаційної гнучкості	Оптимізація організаційної структури для швидкого реагування на кризові явища
Проактивної адаптації	Випереджаюче навчання персоналу та розвиток компетенцій відповідно до майбутніх викликів
Збалансованості інтересів	Узгодження індивідуальних цілей працівників із загальними цілями антикризового управління
Ресурсної оптимізації	Ефективний розподіл обмежених ресурсів для розвитку пріоритетних напрямів кадрової роботи
Інноваційної активності	Стимулювання творчого підходу до вирішення кризових ситуацій, підтримка інноваційних ініціатив

– формулювання стратегічних цілей та операційних завдань антикризового менеджменту;

– розробка системи антикризових заходів у сфері управління людськими ресурсами;

- реалізація розроблених антикризових кадрових ініціатив;
- оцінка економічної та соціальної ефективності впроваджених заходів.

Незважаючи на специфічність проявів кризових явищ у діяльності різних суб'єктів господарювання, що зумовлює необхідність індивідуалізації підходів до їх подолання, можна виокремити fundamental-напрями антикризового управління персоналом:

- детермінація послідовності імплементації діагностичних та реалізаційних заходів з урахуванням їх темпоральних характеристик та каузальних зв'язків;
- формування інтегрованої системи антикризових заходів на засадах методологічної єдності цілей, принципів та методів управління персоналом.

Селекція конкретних антикризових заходів детермінується ієрархічними рівнями управління (стратегічним, тактичним, оперативним), а також екзогенними та ендогенними факторами впливу на діяльність підприємства.

До пріоритетних напрямів підвищення результативності антикризового управління персоналом належать:

- планування та реалізація програм антистресової підготовки працівників;
- діагностика наявного кадрового потенціалу;
- оптимізація кількісного складу персоналу;
- збереження ключових компетенцій;
- селекція релевантних методів управління людськими ресурсами;
- формування спеціалізованих антикризових команд;
- створення інформаційної інфраструктури антикризового управління;
- мобілізація кадрового потенціалу для реалізації антикризових програм;
- імплементація програм професійного розвитку персоналу;
- забезпечення соціального захисту вивільнюваних працівників;
- модернізація системи мотивації відповідно до специфіки кризового періоду.

Варто зазначити, що хоча вищезазначені заходи належать до традиційного

інструментарію управління персоналом, їх реалізація в умовах кризи потребує застосування специфічних управлінських технологій та методик.

1.2 Система управління кадровим потенціалом підприємства

Потенціал персоналу підприємства (походить від латинського слова *potentia*, що означає можливість, міць, сила) виступає комплексним (як кількісним, так і якісним) показником його робочої сили як ресурсу. Ця характеристика пов'язана з виконанням покладених на нього функцій і досягненням майбутніх цілей розвитку підприємства. Він охоплює як наявні, так і потенційні здібності працівників, які розглядаються як колективна система, яка може бути використана в певні моменти. Управління кадровим потенціалом підприємства є найважливішим аспектом і суттєвим напрямком діяльності будь-якої організації, що здійснюється в середовищі, що робить акцент на оптимальному використанні нових інформаційних технологій, гуманізації праці та ефективному розгортанні інтелектуальних, людських і соціальних капітал [42, с. 195].

Процес управління людськими ресурсами зосереджений на вимірюванні, розробці, оптимізації та реалізації стратегій всередині організації. Підвищення кваліфікації та навичок працівників у різних галузях виробництва має важливе значення для максимізації кадрового потенціалу, зрештою спрямованого на генерування соціального впливу та підвищення прибутковості [49, с. 146].

Потенціал управління персоналом впливає на те, як підприємство може розвивати та використовувати свою робочу силу шляхом застосування різних стратегій кадрової політики. Відтворення та підвищення кадрового потенціалу, а також відповідного рівня ефективності праці не залежать лише від однієї складової системи управління. Натомість вони залежать від інтеграції та балансу цих елементів як на індивідуальному рівні, так і серед груп працівників.

Важливим елементом у створенні успішної управлінської команди є здатність точно вибрати найбільш підходяще середовище в організації на основі

справжньої оцінки особистих і професійних якостей співробітників, враховуючи їхній потенціал. Для ефективного використання та управління кадровим потенціалом для підвищення конкурентоспроможності бізнесу необхідно створити цілеспрямовану кадрову політику. Стратегічним підходом до управління персоналом виступає кадрова політика. Для забезпечення конкурентних переваг кадрового потенціалу запропоновано структуру управління кадровим потенціалом, яка передбачає реалізацію кадрової політики через процес розвитку персоналу (рис. 1.3).

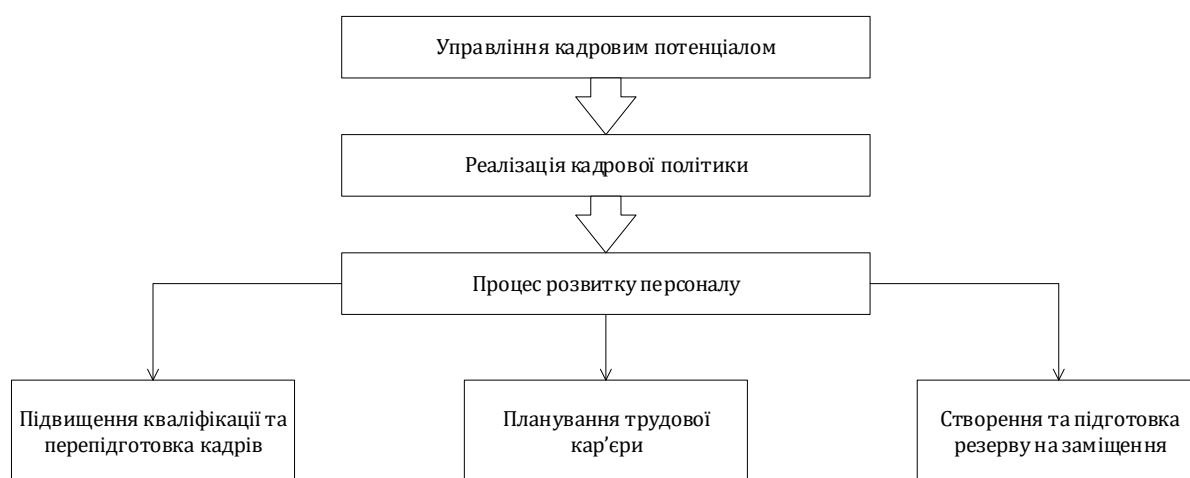


Рис. 1.3. Схема управління кадровим потенціалом підприємства [20, с. 149]

Процес управління кадровим потенціалом підприємства передбачає спрямування та регулювання діяльності персоналу з боку керівництва. Це включає планування, організацію, мотивацію та контроль їхніх зусиль. Для формування кадрового складу висококваліфікованих спеціалістів керівництво має ефективно використовувати кадровий потенціал, що вимагає підвищення мотивації та орієнтації персоналу на конкретні цілі підприємства.

Ефективність управління визначається ознакою, яка ілюструє зв'язок між реальними результатами та потенційними результатами. З цього випливає висновок, що комплексний комплекс умов для ефективного формування, розвитку та використання кадрового потенціалу може бути досягнутий лише

шляхом багатопланового підходу до управління, а не спираючись на якийсь один метод. Система управління персоналом відіграє вирішальну роль в ефективній роботі підприємства, яке в сучасних умовах значною мірою залежить від якості основного ресурсу — персоналу.

Управління кадровим потенціалом передбачає цілеспрямоване намагання керівництва підприємства, у тому числі керівників і спеціалістів системи управління персоналом, зосередити увагу на інтересах, поведінці та діях працівників. Це має на меті оптимізувати використання їхнього потенціалу при виконанні робочих обов'язків. Система управління людськими ресурсами виконує різні функції, пов'язані з управлінням людськими ресурсами, і складається з набору взаємопов'язаних і скоординованих методів і інструментів, призначених для організації та спрямування діяльності персоналу на досягнення цілей організації.

Система управління персоналом охоплює встановлення цілей, функцій та організаційної структури управління персоналом, а також вертикальні та горизонтальні функціональні взаємодії керівників і спеціалістів під час обґрунтування, розробки, прийняття та виконання управлінських рішень [17, с. 52]. Основною метою системи управління персоналом є підтримка кадрового потенціалу підприємства, забезпечення ефективного використання персоналу, сприяння його професійному та соціальному зростанню. Необхідність управління кадровим потенціалом впливає головним чином з того, що якості, здібності та здібності працівників можуть бути як задіяні, так і відключені від роботи; вони представляють адаптивні суб'єкти, здатні розвиватися і змінюватися. Управління кадровим потенціалом підприємства відбувається протягом усього періоду його формування, використання та розвитку. На практиці процеси формування, використання та розвитку кадрового потенціалу складно пов'язані між собою (рис. 1.4).

Створення та впровадження системи управління людськими ресурсами в організації вимагає чітко визначеної місії, яка служить основою для документування її цілей і цінностей. Крім того, «стандартизований

корпоративний кодекс поведінки працівників» має важливе значення для забезпечення досягнення поставлених цілей, а також відображення керівних цінностей. Іншими словами, необхідна філософія управління персоналом, яка узгоджується із загальною філософією організації.

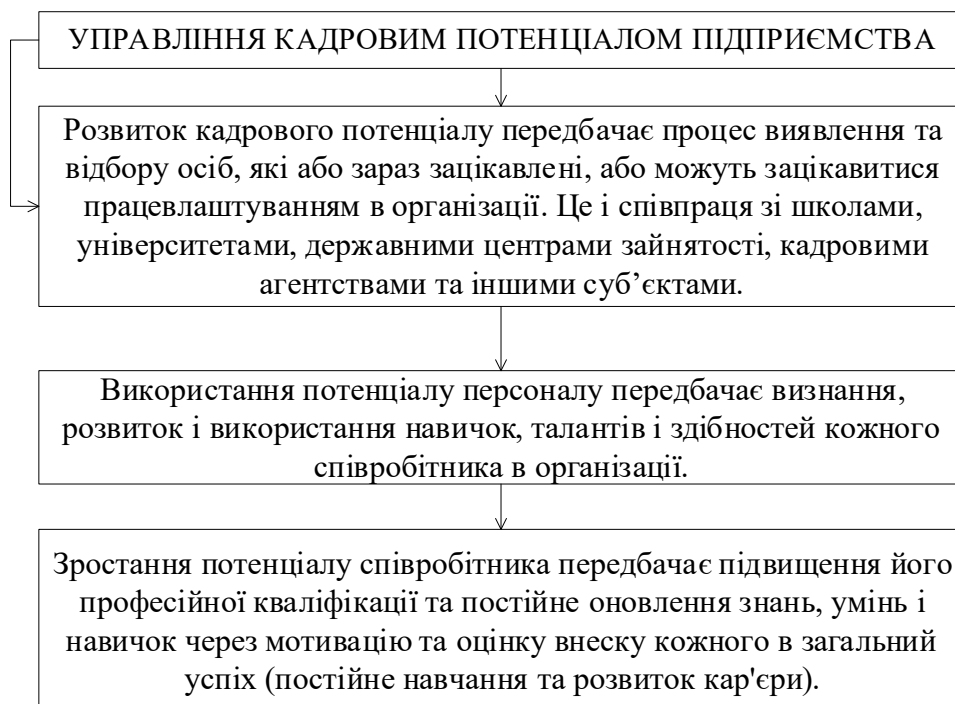


Рисунок 1.4 – Зв'язки процесів формування, використання та розвитку кадрового потенціалу [17, с. 52]

Філософію компанії можна розглядати як набір внутрішніх принципів, етичних і адміністративних стандартів і вказівок щодо взаємодії співробітників разом із системою цінностей і переконань, які визнаються всім персоналом і узгоджуються з головними цілями організації.

Філософія управління персоналом є фундаментальним аспектом загальної філософії компанії. У своїй основі ця філософія підкреслює, що працівники повинні мати можливість задовольнити свої особисті потреби під час роботи в організації. Він розглядає управління персоналом через різні точки зору, включаючи логічні, психологічні, соціологічні, економічні, організаційні та етичні перспективи. З філософської точки зору система управління людськими

ресурсами має на меті задовольнити потреби підприємства в персоналі, водночас прагнучи максимально повно задовольнити потреби працівників.

Управління персоналом здійснюється за допомогою науково сформульованих методик, які передбачають вплив або на колектив, або на окремих працівників для досягнення встановлених цілей і координацію їх зусиль у межах виробничого процесу [31, с. 187]. Методи управління персоналом можна розділити на три окремі групи:

- економічні методи;
- соціально-психологічні методи;
- адміністративні методи.

Адміністративні методи в управлінні персоналом визначаються як здійснення управлінської діяльності щодо загального кадрового потенціалу організації. На їх ефективність впливають здатність робочої сили реагувати, придатність поточного робочого середовища, стиль управління та характер організаційної культури в компанії.

Економічні підходи до управління кадровим потенціалом дозволяють узгоджувати діяльність об'єкта управління з головними цілями шляхом стимулювання їх економічних інтересів без безпосередньої участі суб'єкта управління. В основі цих методів лежить матеріальне стимулювання ефективної роботи.

Адміністративні підходи тісно пов'язані з економічними стратегіями, оскільки обидва спрямовані на вирішення спільних завдань і досягнення спільних цілей. Перед застосуванням економічних методів важливо встановити структуру управління та створити необхідні засоби, зробивши адміністративні методи попередниками економічних.

Методи соціально-психології передбачають застосування управлінського впливу на персонал, засноване на принципах соціології та психології.

Рисунок 1.5 ілюструє всі різновиди технік управління персоналом.

На підставі результатів аналізу індивідуальних потреб керівник обирає один із підходів до управління кадровим потенціалом. Таблиця 1.2 ілюструє

основні методи управління кадровим потенціалом підприємства.

Підходи до розробки системи управління людськими ресурсами організації містять принципи, що окреслюють вимоги до створення системи управління персоналом, а також принципи, якими керується розвиток системи.



Рисунок 1.5 – Техніки управління персоналом. [46, с. 253]

Таблиця 1.2 – Завдання та методи управління кадровим потенціалом [46, с. 253]

Завдання управління кадровим потенціалом	Ціль дослідження	Методи дослідження
Формування структур і штатів	1. Психологічно обґрунтовані норми керованості та оптимальний розмір виробничих колективів. 2. Вимоги щодо професійної кваліфікації працівників. 3. Соціально-психологічні моделі виробничих колективів.	Аналіз трудових процесів, відповідність професійним вимогам, моделювання, експертні оцінки.
Підбір кадрів	1. Рівень загальних та	Спостереження,

	спеціальних здібностей особи. 2. Індивідуально-психологічні особливості працівника, його спрямованість.	інтерв'ю, аналіз документів, тести інтересів, інтелектуальні та спеціальні тести, експеримент.
--	--	--

Продовження таблиці 1.2

Розвиток персоналу	1. Рівень професійних знань, навичок та бажання до саморозвитку. 2. Оптимальні форми професійного навчання. 3. Ефективні методи впливу на тих, хто навчається.	Опитування, експертні оцінки, бесіди, ділові ігри, ситуаційні завдання, експеримент, тренінги.
Оцінка і розстановка кадрів	1. Відповідність працівника займаній посаді. 2. Перспективи подальшої співпраці. 3. Показники ефективності трудової діяльності. 4. Позиція працівника в колективі.	Анкетування, інтерв'ю, групова оцінка особистості, експертна оцінка, спостереження.
Раціональне використання персоналу	1. Причини порушень дисципліни. 2. Соціально-психологічний клімат у колективі. 3. Результативність кадрової роботи.	Аналіз документів, тести, анкетування, опитування, аналіз дисциплінарної практики, бесіда, аналіз результатів роботи, стиль керівництва.

Побудова системи управління кадровим потенціалом підприємства передбачає принципи, що визначають критерії побудови системи управління персоналом, а також принципи, що окреслюють шляхи її розвитку. В основі системи управління персоналом підприємства лежить різноманітність принципів, які представлені в таблиці 1.3.

Кожній підсистемі в системі керування призначається основна функція. Основною функцією підсистеми управління в системі управління підприємством є створення та реалізація філософії компанії. Навпаки, функціональні підсистеми зосереджені на створенні та виконанні різних політик підприємства. Як ключовий компонент системи управління підприємством, підсистема управління персоналом відповідає за розробку та реалізацію кадрової політики, яка фундаментально базується на кадровому процесі.

Функція управління персоналом в організації, як частина її кадрової політики, охоплює кілька ключових елементів:

- залучення, відбір і найм персоналу;
- підбір і розстановку працівників;

Таблиця 1.3 - Принципи побудови системи управління персоналом підприємства.

Принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління кадровим потенціалом	Принципи, що визначають напрями розвитку системи управління кадровим потенціалом
Відповідність функцій управління кадрами цілям виробництва Пріоритетність функцій управління кадрами Оптимізація співвідношення функцій, що спрямовані на організацію та управління кадрами Універсальність – здатність кожного працівника виконувати функції керівників і співробітників різних рівнів Економічна ефективність – найбільш раціональна та економічна система управління кадрами Інноваційність Орієнтація на перспективу Комплексний підхід Ієрархічна структура Автономність Комфортність	Концентрація – зосередження зусиль на вирішенні ключових завдань Спеціалізація Паралельність Адаптивність (гнучкість) Наступність – єдина методична основа для вдосконалення управління кадрами на всіх рівнях Безперервність Ритмічність Цілеспрямованість – упорядкованість інформації для прийняття рішень

- забезпечення професійної орієнтації та адаптації персоналу;
- мотивація та стимулювання персоналу;
- сприяння професійній підготовці, атестації та просуванню;
- управління кар'єрним розвитком працівників [50, с. 150].

Персонал відіграє важливу роль у системі управління організацією та впливає на підприємство в цілому, оскільки забезпечує суттєву вимогу до сучасної діяльності – конкурентоспроможну робочу силу, що характеризується високим професіоналізмом, компетентністю, особистими якостями та співробітників, оснащених інноваційними та мотиваційними факторами.

Система управління персоналом дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та обирати стратегії поведінки, які узгоджують його господарську діяльність із вимогами національної економічної системи. Злагоджене функціонування системи управління персоналом разом з іншими функціональними підсистемами, а також кваліфіковане виконання кадрової політики та кадрових процесів має вирішальне значення для успішної діяльності підприємства.

1.3 Соціальні та психологічні чинники, задіяні в управлінні персоналом на кризових підприємствах.

Соціально-психологічні елементи управління персоналом у кризових організаціях спираються на використання соціальних факторів, які включають неформальні групи, індивідуальні ролі та статуси, динаміку команди, соціальні потреби, психологічне середовище, етику ділового спілкування та поведінку співробітників. Ці підходи спрямовані на те, щоб вплинути як на окремих людей, так і на команди, щоб культивувати позитивне ставлення до роботи та інновацій. Індивідуальний вплив здійснюється за допомогою психологічних методів, тоді як соціологічні методи спрямовані на групову динаміку.

Управління персоналом на кризових підприємствах значною мірою спирається на соціально-психологічні методи, які є вирішальними для ефективного управління персоналом. В умовах невизначеності та нестабільності ці методи виявляються найбільш ефективними. Вони дозволяють реалізувати ситуаційний підхід до управління персоналом. Крім того, застосування цих методів залежить від конкретної діяльності підприємств у різних галузях. За останні роки зросла значущість соціально-психологічних методів в управлінні персоналом під час криз.

Соціально-психологічні підходи до управління персоналом в організації орієнтуються на працівника як унікальну особистість, враховуючи його світогляд і потреби. Ці методи дозволяють культивувати такі почуття, як

необхідність, залученість, приналежність, значущість і повага серед кожного працівника на підприємстві. Такі емоції сприяють почуттю психологічного комфорту, пов'язаного з роботою в тій чи іншій організації.

Основними перевагами впровадження соціально-психологічних методів управління персоналом на кризових підприємствах є:

- створення позитивного психологічного клімату в організації;
- вдосконалення системи мотивації праці з акцентом на моральне заохочення та стимулювання; - підвищення лояльності персоналу;
- створення ефективної системи управління ризиками;
- розвиток організаційної культури, зокрема через просування бажаних ціннісних орієнтацій і соціально-етичних норм поведінки;
- підвищення іміджу підприємства, в основному шляхом дотримання принципу соціальної відповідальності;
- використання сучасних стратегій управління поведінкою працівників [47, с. 32].

Система соціально-психологічних методів, адаптована до унікальних особливостей як підприємства, так і його робочої сили, послідовно розкриває творчий потенціал співробітників, сприяючи зростанню інновацій та креативності. Люди, мотивовані підкріплювати позитивний психологічний досвід, схильні повторювати поведінку, яка призвела до таких результатів, і прагнуть до самовдосконалення, оскільки гормони щастя, що вивільняються від їхніх досягнень, наповнюють їх відчуттям досягнення [47, с. 33].

Як правило, соціально-психологічні підходи до управління персоналом на кризових підприємствах класифікують за їх застосуванням і поділяють на два основних типи: соціальні та психологічні. Методи соціального управління, або методи соціального впливу, охоплюють різні стратегії, спрямовані на формування динаміки команди та соціальних взаємодій в організації. Ці методи враховують характеристики працівників, культурні цінності, стилі спілкування та норми. Вони полегшують управління стосунками як всередині, так і між командами. Звертаючись до інтересів, мотивів, потреб, цілей і подібних

факторів, ці методи сприяють формуванню і зростанню ефективних трудових колективів шляхом впливу на свідомість і поведінку індивідів.

У сфері управління персоналом можна виділити різні соціальні методи:

- методи соціального регулювання (такі як критика і самокритика, соціальне планування, звичаї і традиції, обмін досвідом);
- методи нормування (включаючи внутрішні процедури, статuti організацій, кодекси етики та етикету, кодекси честі та дисциплінарні заходи);
- методи морального заохочення (висловлення вдячності, присвоєння почесних звань, надання додаткових соціальних пільг).

Методи управління персоналом через психологічний вплив на кризових підприємствах передбачають регуляцію взаємодії між усіма членами групи з метою формування позитивної психологічної атмосфери. Використовуючи ці психологічні прийоми, у групі створюється сприятливе та творче середовище, що покращує виконання службовцями своїх обов'язків і призводить до покращення результатів роботи, що в кінцевому підсумку підвищує загальну ефективність підприємства [43, с. 93].

У царині психологічних підходів до управління персоналом на кризових підприємствах виділяють кілька методів:

- техніки, орієнтовані на гуманізацію досвіду роботи;
- стратегії, спрямовані на посилення естетичних аспектів робочого місця, які включають продумане облаштування робочого середовища, психологічний ефекти кольору, музики та освітлення, а також включення сучасних технологічних інструментів;
- підходи до комплектування трудових колективів базуються на соціометричному тестуванні, яке допомагає виявити симпатії колективу, психологічну сумлінність та інші супутні фактори;
- техніки психологічної мотивації зосереджені на вихованні у співробітників сильного прагнення до високопродуктивної праці через підвищення ініціативи та підприємливості.
- підходи до професійного відбору та навчання передбачають виявлення

осіб, психологічні риси яких найбільше відповідають поставленим завданням [47, с. 35].

Соціально-психологічні методи управління персоналом можуть вирішувати такі завдання:

- оцінка професійних навичок працівника;
- ефективний підбір і розстановка кадрів;
- управління міжособистісними стосунками всередині трудового колективу;
- підвищення мотивації праці підлеглих;
- ініціативи щодо навчання працівників та підвищення дисципліни;
- оптимізація робочих процесів серед інших завдань.

На практиці вирішення всіх вищезазначених аспектів вимагає створення в організаціях спеціалізованих соціально-психологічних відділів (служб, бюро, лабораторій тощо).

Робота таких відділів на підприємствах ведеться в трьох основних сферах: по-перше, аналіз як груп, так і окремих команд, що включає виявлення проблем, проведення спостережень, збір і обробку даних для їх вирішення; по-друге, соціальний дизайн, який передбачає формулювання рекомендацій, спрямованих на соціальний розвиток конкретних груп; по-третє, консультації, які передбачають надання інформації керівникам і навчання їхніх підлеглих.

Соціальні методи управління персоналом підприємства дозволяють ідентифікувати ролі співробітників у відповідних робочих групах, а також пропонують підтримку лідерам. Ці методи узгоджують мотивацію підлеглих із загальними результатами діяльності підприємства, забезпечують ефективну комунікацію та допомагають знаходити рішення конфліктів усередині робочої сили.

Завданням психологічних прийомів є створення позитивного психологічного середовища. Як правило, ці методи пристосовані до окремої людини та зосереджені на конкретних особах. Застосування цих методів вимагає вивчення внутрішнього стану людини, її унікальних характеристик, думок,

емоцій і поведінки, щоб спрямувати її внутрішній потенціал на вирішення конкретних проблем в організації.

Ефективне управління персоналом підприємства із застосуванням соціально-психологічних методів потребує наявності у менеджерів знань із соціальної психології, соціології та психології, а також досвіду та комунікативних здібностей. Методи управління, що відображають суспільні відносини, тісно взаємопов'язані з іншими техніками управління, зокрема соціально-психологічними підходами.

Процес регулювання охоплює широкий інформаційний вплив у двох ключових сферах: інформуванні та нормуванні. Інформування передбачає навчання працівника та роз'яснення дій, які необхідно виконати різними способами:

- пряме спілкування відбувається, коли менеджер надає інформацію щодо завдань, ключових станів і показників ефективності;
- створення індикативних сценаріїв передбачає представлення конкретної управлінської ситуації, яка пропонує численні потенційні результати;
- особистий приклад керівника – це коли інформація ділиться зі співробітниками шляхом демонстрації, ефективно втілюючи теорію в практику.

Використання цих стратегій підвищує ефективність роботи; однак це вимагає від керівника значного рівня професійних знань.

Стандартизація охоплює набір методів, які спираються на створення стандартів і регулювання дій співробітників. Ці методи включають:

- авторизація - спосіб керівництва виконавцями нормативними документами, які окреслюють необхідні дії для заняття конкретними видами діяльності. Ці дії спрямовані насамперед на підвищення ефективності, хоча й несуть певні ризики. Прикладом цього може бути дозвіл на створення нових туристичних маршрутів;
- заборона – це контрастний підхід до попереднього методу впливу: нормативне обмеження накладається на дії особи, які можуть негативно вплинути на систему управління та призвести до несприятливих результатів.

Наприклад, розглянемо сценарій, коли турист відмовляється від подорожі. Враховується ступінь керованості, вид правопорушень та відповідальність винних осіб, яка може включати: дисциплінарну, адміністративну, цивільну чи кримінальну відповідальність;

- припис - стандартний документ, в якому викладені дії, необхідні для виконання виконавцем для забезпечення ефективної роботи. Недотримання цих норм може тягнути за собою дисциплінарну відповідальність [14, с. 89].

Основною метою застосування соціально-психологічних підходів до управління персоналом у кризових організаціях є формування позитивного соціально-психологічного середовища в колективі. Обов'язок кожного керівника – розвивати та підтримувати сильне почуття власної гідності серед своїх співробітників. Люди, які володіють підвищеним почуттям власної гідності, як правило, виявляють більш організований підхід до своїх дій, легше долають внутрішні конфлікти та демонструють високий ступінь самоконтролю. Такі люди, як правило, врівноважені, тактичні, зібрані та самовпевнені. Вони постійно прагнуть покращити свій загальний розвиток.

Висновки до розділу 1

ефективне використання кадрового потенціалу є критично важливим для успішного функціонування підприємства, особливо в умовах економічної нестабільності. Основним ресурсом організації є персонал, який здатний забезпечити її конкурентоспроможність, адаптацію до змін та виживання у складних ринкових умовах. Важливим аспектом є побудова системи управління, яка ґрунтується на поєднанні стратегічних і тактичних підходів, що дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зовнішні виклики та оптимізувати внутрішні процеси. Криза вимагає від підприємства перегляду кадрової політики, включаючи інструменти найму, розвитку, мотивації та утримання співробітників.

Кадрова політика повинна бути гнучкою, здатною адаптуватися до поточних умов, зосереджуючи зусилля на збереженні ключових компетенцій та розвитку лідерських якостей персоналу. Антикризове управління персоналом акцентується на мотиваційній підтримці, соціальній єдності та забезпеченні емоційного добробуту працівників. Окрім традиційних інструментів, важливу роль відіграють соціально-психологічні методи, які сприяють формуванню позитивного психологічного клімату в колективі. Це включає зміцнення довіри до керівництва, створення відчуття безпеки та стабільності, що особливо важливо в умовах стресових ситуацій.

В умовах кризи керівництво повинно приділяти особливу увагу антикризовій підготовці кадрів, що охоплює як технічний, так і психологічний аспекти. Одним із ефективних підходів є формування антикризових команд, здатних оперативно реагувати на зміни та здійснювати заходи щодо мінімізації негативних наслідків кризи. Фінансова обмеженість часто вимагає зниження витрат на кадрове забезпечення, що зумовлює необхідність оптимізації чисельності персоналу, але з одночасним збереженням найбільш продуктивних і компетентних фахівців.

Важливим напрямом антикризового управління є інноваційна активність, яка полягає у стимулюванні творчого підходу до вирішення проблем та підтримці ініціатив співробітників. Це дозволяє організації залишатися гнучкою, проактивно адаптуватися до змін та зберігати конкурентні переваги. Управлінські рішення в антикризовий період повинні базуватися на глибокому аналізі кадрової ситуації, моніторингу стану персоналу та постійному коригуванні кадрової політики з урахуванням потреб ринку та соціальних змін.

Таким чином, системне антикризове управління персоналом виступає стратегічною складовою успішного функціонування підприємства, сприяючи не лише адаптації до поточних викликів, але й закладаючи основу для довгострокового розвитку.

2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТА ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЗАПОРІЖПРОМБУД».

2.1 Загальна характеристика підприємства

ТОВ «Запоріжпромбуд» здійснює діяльність у сфері будівництва житлових та нежитлових будівель.

Підприємство надає такі види послуг:

- електромонтажні роботи;
- монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування;
- будівельно-монтажні роботи;
- спеціалізовані будівельні роботи;
- інжинірингова діяльність, включаючи геологічні та геодезичні дослідження, надання послуг технічного консультування;
- інша професійна, наукова та технічна діяльність.

ТОВ «Запоріжпромбуд» розташоване за адресою: м. Запоріжжя, вул. Будівельників, буд. 12, офіс 4-9.

Код ЄДРПОУ: 35366118.

Підприємство має ліцензію на виконання будівельних робіт та відповідні дозволи, що дозволяють виконувати роботи підвищеної небезпеки, дотримуючись вимог законодавства з охорони праці та промислової безпеки. ТОВ «Запоріжпромбуд» є самостійною юридичною особою, яка веде виробничу, науково-дослідницьку та комерційну діяльність з метою отримання прибутку.

Підприємство веде власний баланс, розрахунковий (поточний) і різні банківські рахунки і має печатку зі своїм найменуванням. Інших юридичних осіб в бізнес-структурі немає. Головне підприємство використовує сучасне комп'ютерне обладнання та робочі станції.

Фінансові ресурси підприємства формуються переважно за рахунок прибутку, отриманого від будівельно-ремонтної діяльності. Крім того, компанія

залучає банківські кредити за комерційними контрактами. Підприємство на договірних засадах може передати банку використання своїх вільних коштів і встановити процентні ставки за користування ними. Відповідно до законодавства України, підприємство несе відповідальність за дотримання необхідних вимог і стандартів охорони та раціонального використання.

Організація зосереджена на використанні та відновленні природних ресурсів, включаючи землю, воду, надра та ліси, відповідно до встановлених стандартів. Він самостійно здійснює матеріально-технічне забезпечення, а також капітальне будівництво, використовуючи мережу прямих договорів (контрактів) або через товарні біржі та різні посередницькі організації в Україні та за кордоном.

Взаємодія компанії з іншими підприємствами, організаціями та фізичними особами в усіх сферах господарської діяльності здійснюється через договори. Підприємство має право самостійно обирати предмет договору, встановлювати зобов'язання та встановлювати додаткові умови господарських відносин за умови, що вони відповідають законодавству України.

Підприємство виконує свої зобов'язання як за готівковими, так і за безготівковими розрахунками через установи банків згідно з правилами розрахунково-касового ведення, встановленими Національним банком України. Початкові фінансові ресурси утворюються зі статутного капіталу, який являє собою необхідну суму капіталу для початку діяльності підприємства. Розмір цього капіталу визначається в статуті або договорі про заснування підприємства.

Капітал компанії завжди доступний для використання та складається з початкових інвестицій, представлених статутними фондами, а також фінансових ресурсів, створених або придбаних під час її діяльності. ТОВ «Запоріжпробуд» має лінійно-функціональну організаційну структуру (рисунки 2.1).

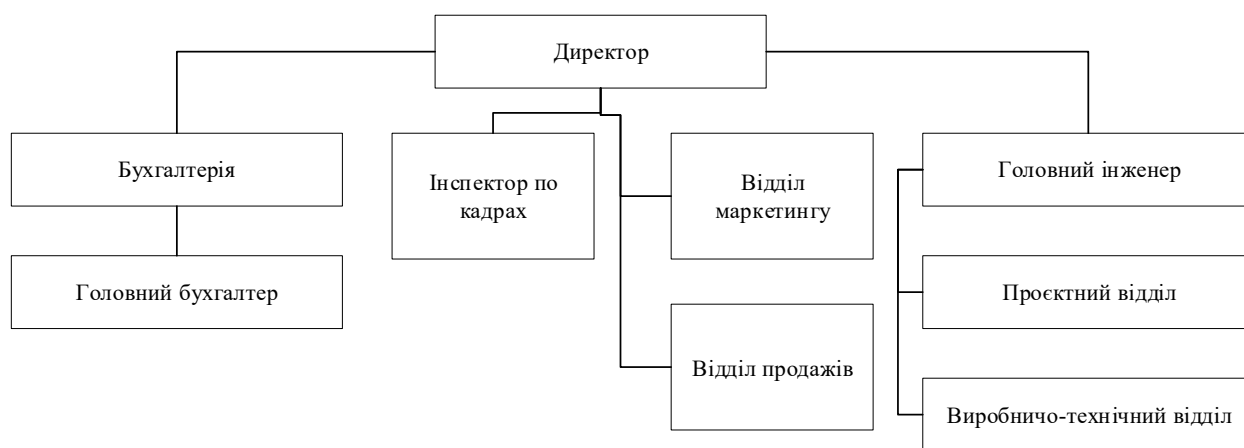


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Запоріжжпробуд»

Ця структура характеризується частковим розподілом управлінських обов'язків за спеціалізацією. Основними компонентами цієї системи є лінійні підрозділи, які здійснюють основну діяльність організації, підтримувані спеціалізованими функціональними підрозділами.

Лінійно-функціональна система управління підприємством має ряд переваг, серед яких:

- централізований орган влади;
- набір правил і стандартів, які сприяють узгодженості в роботі працівників;
- чіткий розподіл праці, який виховує висококваліфікованих спеціалістів;
- неупереджена система винагород. ТОВ «Запоріжжпробуд» функціонує в єдиній адміністративній структурі з єдиним штатним розкладом.

У ТОВ «Запоріжжпробуд» вищу виконавчу владу здійснює директор, який здійснює контроль за поточною діяльністю підприємства. Директора підтримують чотири заступники, кожен з яких керує своїм відділом. Між ними існує міцний зв'язок.

Директор ТОВ «Запоріжжпробуд» самостійно приймає рішення з питань поточного управління підприємством, крім питань, що належать виключно до компетенції засновників. Засновники спільно з директором здійснюють нагляд за діяльністю компанії, а кожен працівник також відіграє певну роль у цьому

нагляді. Директор несе такі обов'язки:

- нагляд за координацією діяльності компанії та ролями кожного працівника;
- управління та планування персоналу;
- підбір нового персоналу;
- забезпечення виконання замовлень клієнтів та відстеження виконання завдань співробітниками.

Директор має значний досвід і високу кваліфікацію в даній сфері.

Наприкінці місяця кожен працівник подає директору письмовий звіт із зазначенням результатів роботи, витраченого часу та фінансових витрат. Згодом директор проводить щотижневі зустрічі з керівниками відділів і щомісячні зустрічі для всієї компанії, надаючи можливість усім співробітникам поділитися своїми ідеями та прагненнями щодо майбутнього розвитку компанії.

Директор ТОВ «Запоріжпромбуд» несе відповідальність за прийняття рішень щодо найму, навчання, мотивації та звільнення працівників. Бухгалтерський облік ТОВ «Запоріжпромбуд» ведеться відповідно до вимог законодавства України з використанням реєстрів бухгалтерського обліку господарських операцій у формі журналів. Ці журнали збирають інформацію про синтетичні рахунки, описані в Плані рахунків, які компанія використовує для цілей бухгалтерського обліку.

Бухгалтерія ТОВ «Запоріжпромбуд» під керівництвом головного бухгалтера відповідає за формування достовірної та повної інформації про результати діяльності підприємства та стан майна. Ці дані необхідні для прийняття обґрунтованих рішень, контролю за використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, пом'якшення негативних наслідків у господарській діяльності. Основний обов'язок головного бухгалтера ТОВ «Запоріжпромбуд» полягає в організації бухгалтерського обліку та управлінні групою бухгалтерської служби для забезпечення ефективного діловодства. Усі працівники підприємства зобов'язані виконувати інструкції та розпорядження головного бухгалтера в межах його компетенції.

Бухгалтерія ТОВ «Запоріжпромбуд» покладена на ведення фінансового обліку підприємства та формування фінансової звітності відповідно до встановлених нормативів та вимог. Крім бухгалтерських обов'язків, бухгалтери ТОВ «Запоріжпромбуд» також займаються різними аспектами економічного аналізу, фінансового планування та прогнозування як на короткострокову, так і на довгострокову перспективу щодо діяльності компанії.

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності та діагностика кризового стану ТОВ «Запоріжпромбуд»

Оцінка фінансово-економічної діяльності підприємства дозволяє зрозуміти його ефективність і дає реалістичне уявлення про його сильні та слабкі сторони. Результати цієї діяльності безпосередньо впливають на фінансовий стан підприємства, тобто впливають усі форми діяльності підприємства. Перш за все, стабільне виробництво та реалізація якісної продукції позитивно впливає на фінансовий стан підприємства [12, с. 245].

Як правило, рентабельність підприємства зростає з підвищенням показників виробництва і реалізації продукції та зниженням собівартості. Це покращення позитивно позначиться на його фінансовому стані. І навпаки, нерегулярні виробничі процеси та проблеми з продажем продукції призводять до зменшення надходження коштів на рахунки компанії, що в кінцевому підсумку шкодить її платоспроможності.

Ми розглянемо ключові показники діяльності ТОВ «Запоріжпромбуд» за 2021-2023 роки, як зазначено у фінансовій звітності (Таблицю 2.1).

Чистий дохід, отриманий ТОВ «Запоріжпромбуд» від надання послуг, мав тенденцію до зростання протягом аналізованого періоду часу. У 2023 році він зріс на 673,9 тис. грн, що на 62,3% більше, ніж у 2021 році, і збільшився на 248 тис. грн, що на 17% більше, ніж у 2022 році.

Чистий дохід від реалізації послуг ТОВ «Запоріжпромбуд» протягом аналізованого періоду (2021-2023 рр.) мав тенденцію до зростання. У 2023 році

він збільшився на 615,6 тис. грн., або на 58,2% порівняно з 2021 роком, та на 239,3 тис. грн., або на 16,8% порівняно з 2022 роком. Це свідчить про ефективну роботу підприємства та зростання попиту на його послуги.

Таблиця 2.1 – Аналіз фінансово-господарських показників діяльності ТОВ «Запоріжпромбуд» за 2021-2023 роки.

Показники	2021 р	2022 р	2023 р	Абсолютне відхилення (2023 від 2021)	Абсолютне відхилення (2023 від 2022)	Темп росту, % (2023 від 2021)	Темп росту, % (2023 від 2022)
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	1052.6	1428.9	1668.2	615.6	239.3	158.2	116.8
Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг), тис. грн.	438.9	570.3	803.6	364.7	233.3	183.0	140.9
Витрати на 1 грн. продукції, грн.	0.43	0.39	0.47	0.04	0.08	109.5	120.3
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	617.8	895.3	910.6	292.8	15.3	147.4	101.7
Фінансові результати від звичайної діяльності, тис. грн.	254.5	430.2	433.4	178.9	3.2	170.3	100.7
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	252.6	415.8	403.5	150.9	-12.3	159.7	97.0
Дебіторська заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги) на кінець року, тис. грн.	1793	1984	4823	3030	2839	268.9	243.1
Кредиторська заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги) на кінець року, тис. грн.	1087	988	241	-846	-747	22.2	24.4
Нерозподілений прибуток (+), непокритий збиток(-)	10930	17583	20123	9193	2540	184.1	114.4

Собівартість реалізованих послуг підприємства у 2023 році також зросла порівняно з попередніми періодами. У порівнянні з 2021 роком собівартість збільшилась на 364,7 тис. грн., що становить 83% зростання, а порівняно з 2022 роком – на 233,3 тис. грн., або на 40,9%. Підвищення собівартості є наслідком зростання витрат на матеріали та інші виробничі ресурси.

Валовий прибуток ТОВ «Запоріжпромбуд» також демонструє позитивну динаміку. У 2023 році він зріс на 292,8 тис. грн., або на 47,4% порівняно з 2021 роком, та на 15,3 тис. грн., або на 1,7% порівняно з 2022 роком. Це свідчить про здатність підприємства підтримувати рентабельність, незважаючи на збільшення витрат.

Фінансові результати від звичайної діяльності підприємства у 2023 році зросли на 178,9 тис. грн., або на 70,3% порівняно з 2021 роком, та на 3,2 тис. грн., або на 0,7% порівняно з 2022 роком. Це є позитивним показником, який вказує на ефективне управління та адаптивність до змін ринкової ситуації.

Чистий прибуток ТОВ «Запоріжпромбуд» у 2023 році збільшився на 150,9 тис. грн., або на 59,7% порівняно з 2021 роком, але знизився на 12,3 тис. грн., або на 3,0% порівняно з 2022 роком. Зниження чистого прибутку в останній рік може свідчити про збільшення витрат, однак зростання у порівнянні з 2021 роком є позитивною тенденцією.

Дебіторська заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги) на кінець року у 2023 році збільшилась на 3030 тис. грн., або на 168,9% порівняно з 2021 роком, та на 2839 тис. грн., або на 143,1% порівняно з 2022 роком. Збільшення дебіторської заборгованості може вказувати на потребу в удосконаленні контролю за розрахунками із замовниками.

Кредиторська заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги) на кінець року зменшилась у 2023 році на 846 тис. грн., або на 77,8% порівняно з 2021 роком, та на 747 тис. грн., або на 75,6% порівняно з 2022 роком. Це є позитивним показником, що свідчить про покращення фінансової дисципліни підприємства.

Нерозподілений прибуток ТОВ «Запоріжпромбуд» збільшився у 2023 році на 9193 тис. грн., або на 84,1% порівняно з 2021 роком, та на 2540 тис. грн., або на 14,4% порівняно з 2022 роком. Збільшення нерозподіленого прибутку є позитивним аспектом, який демонструє успішність діяльності підприємства та його здатність накопичувати фінансові ресурси для подальшого розвитку.

Проаналізуємо склад, структуру та зміни в активах ТОВ «Запоріжпромбуд», використовуючи баланси з 2021 по 2023 рік, як показано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Склад, структура та зміни в активах ТОВ «Запоріжпромбуд» (2021-2023 рр.)

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення (2023 від 2021)	Абсолютне відхилення (2023 від 2022)	Темп росту, % (2023 від 2021)	Темп росту, % (2023 від 2022)
Всього майна, тис. грн.	13512.3	21910.8	26640.2	+13127.9	+5729.4	104.9	26.2
1. Необоротні активи, тис. грн.	5015.2	11128.6	10350.2	+5335.0	-778.4	98.3	-7.1
У % до майна	39.3	51.4	38.2	-1.1	-13.2	-2.0	-26.5
2. Оборотні активи, тис. грн.	7975.0	10140.9	16657.0	+8682.0	+6516.1	109.9	64.3
У % до майна	60.7	48.6	61.8	+1.1	+13.2	1.8	27.2
2.1. Запаси, тис. грн.	217.2	2297.6	3260.4	+3043.2	+962.8	612.8	41.9
У % до оборотних активів	2.7	22.6	19.3	+16.6	-3.3	601.7	-14.6
2.2. Дебіторська заборгованість, тис. грн.	1875.4	1900.7	5041.2	+3165.8	+3140.5	168.8	165.2
У % до оборотних	24.1	18.4	29.7	+5.6	+11.3	27.6	61.4

активів							
2.3. Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн.	4.1	178.2	27.5	+23.4	-150.7	592.6	-84.6
У % до оборотних активів	0.06	1.75	0.16	+0.10	-1.59	297.3	-88.2

Отже, розмір майна ТОВ «Запоріжпромбуд» протягом 2021-2023 рр. постійно збільшувався. У 2023 році він зріс на 13127,9 тис. грн., або на 104,9% порівняно з 2021 р. та на 5729,4 тис. грн., або на 26,2% порівняно з 2022 р. Розмір необоротних активів, які займали, відповідно, 39,3%, 51,4% та 38,2% у 2021-2023 рр., зріс у 2023 році на 5335,0 тис. грн., або на 98,3% порівняно з 2021 р., але зменшився на 778,4 тис. грн., або на 7,1% порівняно з 2022 р. Це свідчить про деяке скорочення інвестицій у довгострокові активи у 2023 році, попри загальну тенденцію до зростання майна підприємства.

Розмір оборотних активів, які становили 60,7%, 48,6% та 61,8% у 2021-2023 рр., збільшився у 2023 році на 8682,0 тис. грн., або на 109,9% порівняно з 2021 р., і на 6516,1 тис. грн., або на 64,3% порівняно з 2022 р. Збільшення частки оборотних активів свідчить про прагнення підприємства зберігати високу ліквідність, що є важливим у поточних економічних умовах.

До складу оборотних активів ТОВ «Запоріжпромбуд» входять запаси, дебіторська заборгованість та грошові кошти з їх еквівалентами. Запаси протягом 2021-2023 рр. займали 2,7%, 22,6% та 19,3% в оборотних активах підприємства відповідно. Їх розмір у 2023 році збільшився на 3043,2 тис. грн., або на 612,8% порівняно з 2021 р., та на 962,8 тис. грн., або на 41,9% порівняно з 2022 р. Це свідчить про накопичення запасів, що може бути пов'язано з плануванням майбутньої виробничої діяльності.

Дебіторська заборгованість становила 24,1%, 18,4% та 29,7% оборотних активів підприємства у 2021-2023 рр. Її обсяг у 2023 році збільшився на 3165,8 тис. грн., або на 168,8% порівняно з 2021 р., і на 3140,5 тис. грн., або на 165,2% порівняно з 2022 р. Зростання дебіторської заборгованості може свідчити про

розширення клієнтської бази та більші обсяги реалізації, хоча це також підвищує ризик несвоєчасного отримання коштів.

Грошові кошти та їх еквіваленти у складі оборотних активів займали, відповідно, 0,06%, 1,75% та 0,16% у 2021-2023 рр. У 2023 році їх обсяг зріс на 23,4 тис. грн., або на 592,6% порівняно з 2021 р., але зменшився на 150,7 тис. грн., або на 84,6% порівняно з 2022 р. Зменшення грошових коштів порівняно з попереднім роком може свідчити про використання ресурсів для інших цілей, таких як інвестиції або погашення зобов'язань.

Таким чином, найбільшу частину в майні ТОВ «Запоріжпромбуд» протягом 2021-2023 рр. складали оборотні активи, що підкреслює прагнення до забезпечення високої ліквідності, тоді як необоротні активи займали меншу частку, що свідчить про обережний підхід до довгострокових інвестицій.

Для оцінки складу, структури та змін у джерелах формування майна ТОВ «Запоріжпромбуд» проаналізуємо інформацію про зобов'язання з балансів підприємства за 2021-2023 роки (таблиця 2.3).

Як бачимо, власний капітал ТОВ «Запоріжпромбуд» займав 78,4%, 81,2% та 75,1% у майні підприємства протягом 2021-2023 рр. Розмір власного капіталу збільшився у 2023 році на 9875,5 тис. грн., або на 95,3% порівняно з 2021 р., та на 3323,1 тис. грн., або на 19,1% порівняно з 2022 р. Це свідчить про стійке зростання фінансової бази підприємства за рахунок власних ресурсів.

Таблиця 2.3 – Оцінка складу, структури та динаміки джерел формування майна ТОВ «Запоріжпромбуд» протягом 2021-2023 років.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолют не відхилен ня (2023 від 2021)	Абсолют не відхилен ня (2023 від 2022)	Темп росту, % (2023 від 2021)	Темп росту, % (2023 від 2022)
Всього майна, тис. грн.	13518.4	21910.3	26980.8	+13462.4	+6070.5	103.2	27.7
Власний капітал, тис. грн.	10345.2	17497.6	20820.7	+9875.5	+3323.1	195.3	119.1
У % до джерел	78.4	81.2	75.1	-3.3	-6.1	-4.2	-7.5

формування майна							
Позиковий капітал, тис. грн.	73.4	246.7	2012.3	+1938.9	+1765.6	2672.1	815.6
У % до джерел формування майна	0.6	1.2	7.4	+6.8	+6.2	1158.8	516.3

Продовження таблиці 2.3

Поточні зобов'язання, тис. грн.	2560.3	4137.8	4871.6	+2311.3	+733.8	185.5	118.4
У % до джерел формування майна	20.2	17.1	18.6	-1.6	+1.5	-7.9	8.8
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	1089.5	996.3	229.1	-860.4	-767.2	22.0	-77.0
У % до поточних зобов'язань	41.1	23.8	5.0	-36.1	-18.8	-87.8	-79.0

Позиковий капітал, який займав, відповідно, 0,6%, 1,2% та 7,4% у загальній структурі джерел формування майна підприємства, у 2023 році зріс на 1938,9 тис. грн., або на 2672,1% порівняно з 2021 р., і на 1765,6 тис. грн., або на 815,6% порівняно з 2022 р. Значне зростання частки позикового капіталу вказує на збільшення залучення фінансових ресурсів, ймовірно, для фінансування нових проектів або покриття короткострокових потреб.

Поточні зобов'язання ТОВ «Запоріжпробуд» займали 20,2%, 17,1% та 18,6% у загальній структурі джерел формування майна підприємства протягом 2021-2023 рр. У 2023 році їх розмір збільшився на 2311,3 тис. грн., або на 85,5% порівняно з 2021 р., та на 733,8 тис. грн., або на 18,4% порівняно з 2022 р. Збільшення поточних зобов'язань може свідчити про зростання потреб у короткостроковому фінансуванні операційної діяльності.

Кредиторська заборгованість підприємства становила 41,1%, 23,8% та 5,0% у сумі поточних зобов'язань протягом 2021-2023 рр. Її розмір у 2023 році зменшився на 860,4 тис. грн., або на 78% порівняно з 2021 р., та на 767,2 тис.

грн., або на 77% порівняно з 2022 р. Постійне зниження частки кредиторської заборгованості є позитивним сигналом для фінансової стабільності підприємства, оскільки воно зменшує залежність від зовнішніх кредиторів.

Таким чином, найбільшу частину в джерелах формування майна ТОВ «Запоріжпромбуд» займав власний капітал, що свідчить про фінансову стійкість підприємства, тоді як частка позикового капіталу була найменшою, проте вона значно зросла, що вказує на посилене залучення фінансових ресурсів у 2023 році.

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Запоріжпромбуд» за 2021-2023 рр. проведемо в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 Аналіз показників ліквідності ТОВ «Запоріжпромбуд» за 2019-2021 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення (2023 від 2021)	Абсолютне відхилення (2023 від 2022)	Темп росту, % (2023 від 2021)	Темп росту, % (2023 від 2022)
Оборотні активи, тис. грн.	8291.2	10347.9	17126.2	+8835.0	+6778.3	109.9	65.5
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн.	4.08	176.42	27.44	+23.36	-148.98	604.2	-84.5
Запаси, тис. грн.	227.46	2286.56	3265.7	+3038.24	+979.14	1394.7	42.8
Поточні зобов'язання, тис. грн.	2661.6	1336.2	5071.7	+2410.1	+3735.5	79.0	279.6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.01	0.15	0.01	0.0	-0.14	0	-93.3
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0.37	0.67	0.13	-0.24	-0.54	-64.9	-80.6
Коефіцієнт загальної ліквідності	3.12	7.97	3.88	+0.76	-4.09	24.4	-51.3

Коефіцієнт абсолютної ліквідності дозволяє оцінити, яку частину короткострокових зобов'язань ТОВ «Запоріжжпробуд» може погасити негайно, не враховуючи дебіторську заборгованість та реалізацію інших активів. Оптимальним значенням цього коефіцієнта є рівень 0,2-0,3. Протягом 2021-2023 років коефіцієнт абсолютної ліквідності в ТОВ «Запоріжжпробуд» залишався нижчим за нормативне значення, що свідчить про недостатній рівень ліквідності для негайного погашення боргів. Однак це не є критичним, оскільки малоймовірно, що всі кредитори одночасно пред'являть вимоги до підприємства.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, який показує частку поточних зобов'язань, що можуть бути погашені за рахунок грошових коштів та дебіторської заборгованості, у 2023 році знизився до 0,13 порівняно з попередніми роками. У 2021 році цей коефіцієнт становив 0,37, а в 2022 – 0,67. Достатнім вважається значення, що перевищує 0,6. У 2023 році коефіцієнт швидкої ліквідності виявився недостатнім, що вказує на зниження спроможності підприємства швидко розрахуватися за своїми поточними зобов'язаннями. Це може бути наслідком зростання поточних зобов'язань або зниження грошових коштів і дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт загальної ліквідності показує здатність підприємства забезпечити свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Нормальним значенням цього коефіцієнта є 1,5-2,5, і в ТОВ «Запоріжжпробуд» він перевищує цей рівень, становлячи 3,88 у 2023 році. Це свідчить про достатній обсяг оборотних коштів для покриття поточних зобов'язань. Високий рівень загальної ліквідності вказує на значний обсяг вільних ресурсів, які сформувалися за рахунок власних джерел, що є позитивним сигналом для кредиторів.

З іншого боку, високий рівень запасів та значна дебіторська заборгованість можуть вказувати на певні проблеми в управлінні активами. Нагромадження запасів може свідчити про уповільнення обіговості активів або неефективне управління запасами, що відволікає кошти. Також підприємство, маючи достатній власний капітал, не використовує всі можливості для залучення

позикових коштів, що може бути пов'язано з обережним фінансовим підходом або відсутністю потреби в додатковому фінансуванні.

Тепер ми розглянемо фінансову стійкість ТОВ «Запоріжпромбуд» за 2021-2023 роки, як показано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Запоріжпромбуд» за 2019-2021 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення (2023 від 2021)	Абсолютне відхилення (2023 від 2022)	Темп росту, % (2023 від 2021)	Темп росту, % (2023 від 2022)
Пасив, тис. грн.	13341.9	21778.7	27047.2	+13705.3	+6268.5	103.5	27.3
Власний капітал, тис. грн.	10371.1	17813.8	20287.1	+9915.9	+2473.3	96.0	14.2
Позиковий капітал, тис. грн.	73.5	2527.7	2002.2	+1928.7	-525.5	2630.7	-20.8
Власний оборотний капітал, тис. грн.	5434.6	6356.1	10087.6	+4653.0	+3731.5	85.6	58.7
Оборотні активи, тис. грн.	8228.5	10391.3	16785.4	+8556.9	+6394.1	104.0	61.5
Необоротні активи, тис. грн.	5129.4	11229.3	10165.5	+5036.1	-1063.8	99.6	-9.5
Поточні зобов'язання, тис. грн.	2654.6	1342.6	4797.8	+2143.2	+3455.2	80.7	257.4
Коефіцієнт фінансової стійкості	0.82	0.93	0.84	+0.02	-0.09	2.4	-9.7
Коефіцієнт автономії	0.78	0.82	0.77	-0.01	-0.05	-1.8	-6.1
Коефіцієнт фінансової залежності	0.02	0.16	0.08	+0.06	-0.08	287.3	-50.0
Коефіцієнт маневрування	0.53	0.36	0.49	-0.04	+0.13	-7.5	36.1
Коефіцієнт	3.15	7.92	3.52	+0.37	-4.40	11.7	-55.6

покриття оборотних активів							
----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--

За розрахованими показниками можна зробити наступні висновки.

Коефіцієнт автономії, який показує частку коштів, вкладених власниками підприємства у загальну вартість майна, має бути на рівні 0,5. У ТОВ «Запоріжжпромбуд» цей показник є вищим за нормативне значення, що означає, що підприємство, реалізувавши майно, сформоване із власних джерел, здатне покрити свої зобов'язання. Це свідчить про надійне фінансове становище, де власний капітал переважає над зобов'язаннями.

Коефіцієнт фінансової стійкості показує, яка частина активу фінансується за рахунок стійких джерел фінансування. Показник знаходиться на рівні 0,8-0,9 і має стабільну тенденцію, що свідчить про стійке фінансове становище ТОВ «Запоріжжпромбуд». Це означає, що підприємство покладається на джерела фінансування, які можуть бути використані в довгостроковій перспективі.

Коефіцієнт фінансової залежності, який показує, яка частина діяльності фінансується за рахунок позикових коштів, зріс у 2023 році порівняно з 2021 роком, що вказує на деяке посилення залежності підприємства від кредиторів і зниження фінансової стійкості. Проте його зниження порівняно з попереднім роком свідчить про певне покращення у фінансовому положенні і спробу скоротити кредитну залежність.

Коефіцієнт маневрування, що показує частку власного капіталу, вкладену у найбільш мобільні активи для фінансування поточної діяльності, перевищує нормативний рівень 0,2, що свідчить про достатню гнучкість використання власного капіталу. Однак значне перевищення цього показника може вказувати на недостатню ефективність управління власним капіталом, оскільки велика частина ресурсів зосереджена у поточних активах, що обмежує можливості для довгострокових інвестицій.

Коефіцієнт покриття надає загальну оцінку ліквідності активів, показуючи, яка сума поточних активів припадає на одну гривню поточних зобов'язань.

Показник перевищує одиницю, що свідчить про здатність підприємства повністю покрити свої короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів. Це говорить про успішну діяльність ТОВ «Запоріжпромбуд», оскільки компанія має достатньо ресурсів для покриття своїх короткострокових боргів.

Таким чином, можна зробити висновок, що ТОВ «Запоріжпромбуд» має стабільне фінансове становище з достатньою часткою власного капіталу для покриття зобов'язань, хоча збільшення фінансової залежності вказує на потребу в подальшому оптимізації структури капіталу.

В таблиці 2.6 показано результати аналізу показників рентабельності ТОВ «Запоріжпромбуд» за 2021-2023 рр.

Збільшення коефіцієнтів рентабельності свідчить про покращення результатів діяльності підприємства, тоді як їх зниження вказує на погіршення. У ТОВ «Запоріжпромбуд» показники рентабельності протягом 2021-2023 років демонструють тенденцію до зниження, що свідчить про негативну динаміку у фінансових результатах підприємства.

Таблиця 2.6 – Результати аналізу показників рентабельності ТОВ «Запоріжпромбуд» за 2019-2021 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення (2023 від 2021)	Абсолютне відхилення (2023 від 2022)	Темп росту, % (2023 від 2021)	Темп росту, % (2023 від 2022)
Рентабельність власного капіталу, %	0.04	0.03	0.02	-0.02	-0.01	-50.0	-33.3
Рентабельність реалізованої продукції, %	0.20	0.24	0.20	0.00	-0.04	0.0	-16.7

Рентабельність власного капіталу, яка показує, наскільки ефективно використовується власний капітал для отримання прибутку, знизилася з 0,04% у 2021 році до 0,02% у 2023 році. Таке зниження на 0,02% в абсолютному значенні

(або на 50% порівняно з 2021 роком) вказує на те, що ефективність використання власного капіталу погіршується. Це може свідчити про зменшення чистого прибутку або про збільшення власного капіталу без відповідного зростання прибутковості.

Рентабельність реалізованої продукції, яка показує відсоток прибутку на кожну одиницю реалізованої продукції, також зменшилася з 0,24% у 2022 році до 0,20% у 2023 році. Абсолютне зменшення на 0,04% (або на 16,7% порівняно з попереднім роком) вказує на зниження прибутковості продукції, що може бути наслідком збільшення собівартості продукції, зменшення обсягів продажів або посилення конкурентного тиску на ринку.

Отже, на основі розрахованих показників рентабельності можна зробити висновок, що результати діяльності ТОВ «Запоріжпробуд» мають негативну динаміку, і підприємству варто звернути увагу на можливі шляхи покращення фінансових показників, такі як оптимізація витрат або пошук нових ринків збуту для підвищення рентабельності своєї продукції.

2.3 Аналіз системи управління персоналом на підприємстві

Ефективне забезпечення та раціональне використання трудових ресурсів, поряд з високою продуктивністю праці, мають важливе значення для нормального функціонування підприємства. Тільки за таких умов можна підвищити ефективність виробництва, підвищити якість і конкурентоспроможність продукції.

Основним ресурсом підприємства є його персонал, який складається з окремих працівників, які об'єднуються певним чином і цілеспрямовано працюють для досягнення як цілей підприємства, так і своїх особистих прагнень. Якість обслуговування клієнтів під час продажу товарів залежить виключно від персоналу компанії. Ключовими факторами в цьому процесі є професійні навички продавця, особиста культура, терпіння, такт і щира зацікавленість в досягненні успішних результатів.

Персонал ТОВ «Запоріжпромбуд» — це всі громадяни, які беруть участь у його діяльності за трудовими договорами (угодами, контрактами) та іншими договорами, що регулюють трудові відносини між працівником і підприємством. Працівники ТОВ «Запоріжпромбуд» сумлінно та сумлінно виконують свої обов’язки, дотримуються трудової дисципліни, своєчасно та чітко виконують розпорядження власника, дотримуються технологічних норм та правил охорони праці.

Значна частина робочого часу співробітників ТОВ «Запоріжпромбуд» присвячена спілкуванню з клієнтами. Тому дуже важливо, щоб співробітники були добре підготовленими фахівцями, здатними оперативно надати допомогу клієнтам. Освітній склад персоналу ТОВ «Запоріжпромбуд» наведений на рисунку 2.2.

Структура персоналу за освітою свідчить, що більшість складають особи із середньою освітою (32%) та з вищою освітою (25,6%), а найменше представлені працівники з неповною освітою — лише 3,0%.

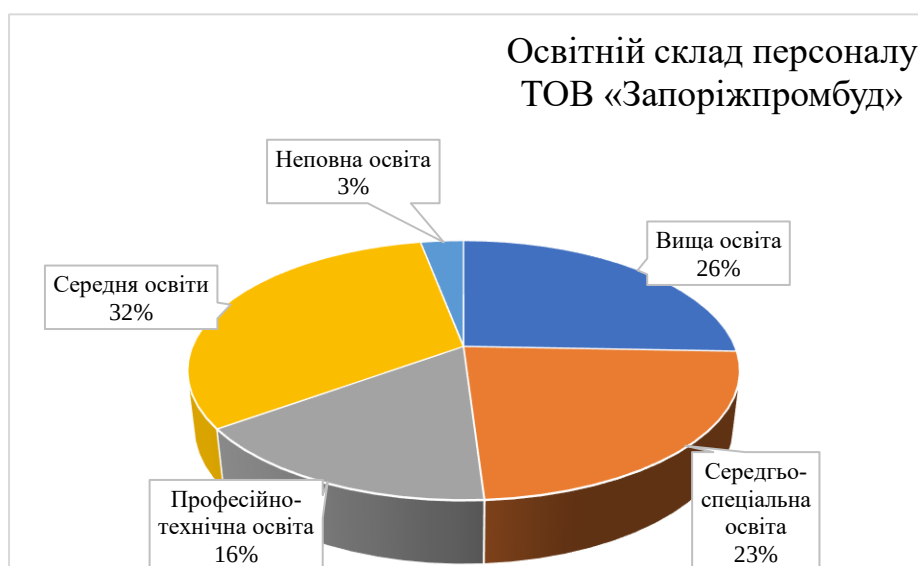


Рисунок 2.2 – Освітній склад персоналу ТОВ «Запоріжпромбуд»

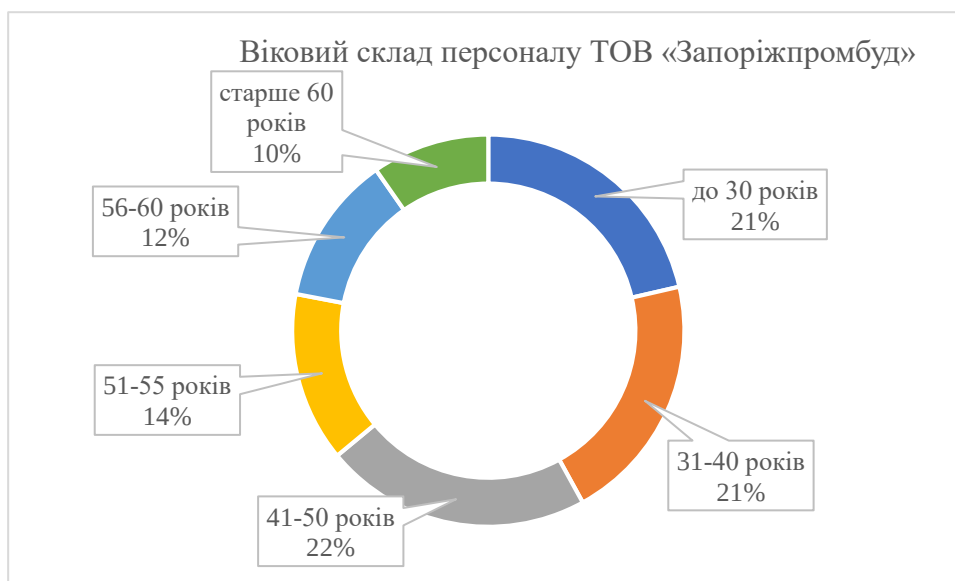


Рисунок 2.3 – Віковий склад персоналу ТОВ «Запоріжпробуд»

Отже, більшу частину вікового розподілу робочої сили компанії складають працівники віком до 30 років (21%) і від 41 до 50 років (22%), тоді як найменший сегмент представлений особами у віці від 51 до 55 років (14,0%).

За рівнями кваліфікації персонал ТОВ «Запоріжпробуд» поділяється на:

- висококваліфіковані працівники;
- кваліфіковані робітники;
- некваліфіковані робітники.

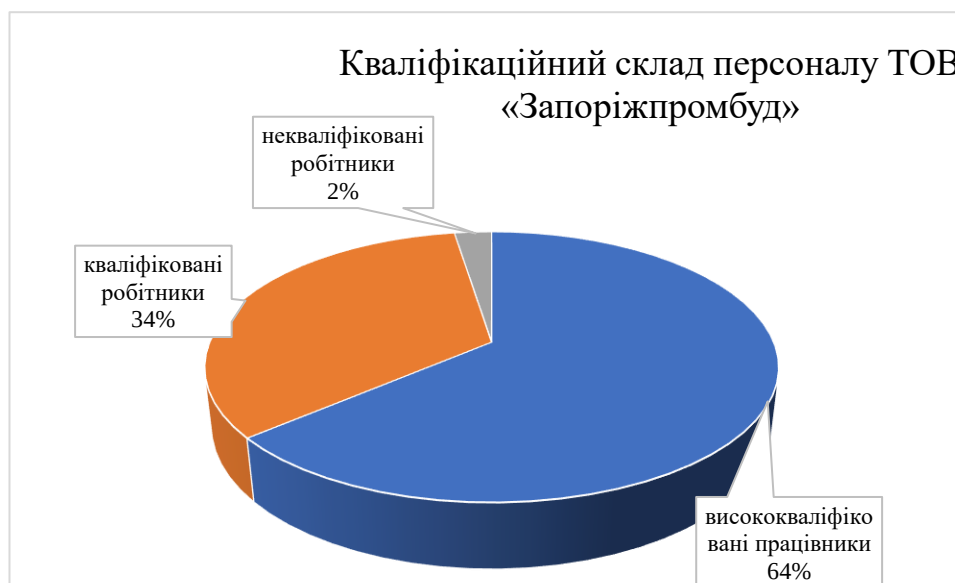


Рисунок 2.4 – Кваліфікаційний склад персоналу ТОВ «Запоріжпромбуд»

Більшу частину працівників, а саме 64%, складають висококваліфіковані спеціалісти, що свідчить про значну присутність фахівців із високим рівнем професійних знань та навичок. Кваліфіковані робітники становлять 34% персоналу, що також є суттєвою часткою і вказує на достатній рівень підготовки для виконання професійних обов'язків. Некваліфіковані робітники займають лише 2%, що вказує на мінімальне використання некваліфікованої праці в компанії.

Щодо кадрового потенціалу на ТОВ «Запоріжпромбуд», то в трудовому колективі більше чоловіків, ніж жінок. Це пояснюється тим, що будівельна галузь частіше асоціюється з чоловіками, ніж з жінками.

Персонал ТОВ «Запоріжпромбуд» може змінюватися внаслідок таких факторів, як скорочення персоналу, звільнення за власним бажанням, вихід працівників на пенсію, внутрішні переміщення всередині структурних підрозділів, набір нового персоналу для заміщення вакансій або зростання виробництва. Висока плинність кадрів призводить до зростання витрат, пов'язаних з навчанням і перепідготовкою нових працівників. Така ситуація не тільки тимчасово знижує продуктивність новонайнятих працівників, які

пристосовуються до своїх ролей, але також впливає на тих, кого звільнили, оскільки їм потрібен час, щоб знайти нову роботу.

Основними факторами, що призводять до звільнення персоналу, є власне бажання особи та порушення трудової дисципліни. Коли працівники вирішують звільнитися за власним бажанням, це, як правило, проходить гладко для організації, оскільки ці працівники зазвичай сприймають своє рішення прихильно та не звертаються за допомогою до керівництва. Однак важливо визначити мотиви, що лежать в основі рішення працівника звільнитися за власним бажанням.

У ТОВ «Запоріжпромбуд» підхід до дотримання формальних вимог, таких як освіта, досвід роботи, досвід роботи в певній сфері, широко використовується при прийомі на роботу. У поєднанні з цим методом використовуються відгуки колишнього роботодавця кандидата, встановлюється випробувальний термін і проводиться об'єктивна оцінка його роботи.

Висновки щодо джерел підбору персоналу для ТОВ «Запоріжпромбуд» представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Результати дослідження джерел підбору персоналу ТОВ «Запоріжпромбуд»

Найменування джерела найму	Питома вага, %
Товариші, знайомі, родичі співробітників підприємства	26.74
Співробітники підприємства	19.62
Засоби масової інформації (друковані ЗМІ, телебачення, місцеве радіо)	29.28
Особи, які випадково зайшли в пошуках роботи	15.23
Колишні співробітники підприємства	5.07
Державна служба зайнятості	4.08
Рекрутингові агентства	0
Всього	100

Основним джерелом відбору персоналу для ТОВ «Запоріжпромбуд» є засоби масової інформації, включаючи друковані ЗМІ, телебачення та місцеве радіо, які становлять 29,28% усіх джерел найму. Це вказує на важливість медіа-

ресурсів для залучення нових працівників. Іншим значущим джерелом є рекомендації друзів, знайомих і родичів співробітників компанії, які складають 26,74%. Така висока частка вказує на сильну роль особистих контактів у формуванні команди. Внесок безпосередніх співробітників підприємства становить 19,62%, що також є вагомим фактором у залученні кадрів, оскільки працівники можуть рекомендувати знайомих для відповідних вакансій.

Особи, які випадково зайшли в пошуках роботи, становлять 15,23%, що показує незначний, але постійний потік потенційних працівників, які виявляють інтерес до роботи в компанії без попереднього зв'язку. Колишні співробітники складають 5,07%, а Державна служба зайнятості — 4,08%, що свідчить про менш активне використання цих каналів найму. Рекрутингові агентства не використовуються для залучення персоналу, можливо, через відсутність потреби в їхніх послугах або прагнення компанії зменшити витрати на посередницькі послуги.

Загалом, аналіз таблиці показує, що ТОВ «Запоріжпромбуд» надає перевагу засобам масової інформації та рекомендаціям існуючих співробітників і їх знайомих, що дозволяє залучати персонал з перевіреними рекомендаціями і використовувати локальні ресурси для пошуку кадрів.

Процес набору персоналу в ТОВ «Запоріжпромбуд» відбувається в кілька етапів. Спочатку визначаються кандидати, які можуть виконувати конкретні функції, необхідні організації. Ці функції викладені в професійному профілі, який є структурованим описом якостей, якими повинен володіти претендент на певну посаду. Професійний профіль або модель посади формулюється на основі очікуваних потреб організації в персоналі в міру її розвитку.

Процес ідентифікації кандидатів відбувається під час пошуку та набору персоналу, який включає зусилля як усередині організації, так і за її межами, наприклад, у навчальних закладах, через фірми-посередники та через оголошення про роботу. Після прийому на роботу проводиться первинна оцінка інформації про претендента. По суті, попередній етап має на меті мінімізувати пул кандидатів, наскільки це можливо. Для тих, хто залишився, проводиться

більш детальний процес, відомий як відбір персоналу.

Основні напрямки процесу остаточного відбору на підприємстві включають: - вибір працівників, які найкраще відповідають потребам організації; - гарантування того, що вигоди переважають витрати; - збереження стабільності персоналу, а також залучення нових працівників; - зміцнення морально-психологічного середовища. У ТОВ «Запоріжпробуд» щодо кандидатів на відкриту посаду збираються наступні відомості: освіта; сфера навчання; стать; вік; загальний досвід роботи; досвід роботи на аналогічній посаді; сімейний стан; стан здоров'я; завдання, виконані на попередній роботі; та будь-яка додаткова освіта.

Процес підбору персоналу на відкриті посади в ТОВ «Запоріжпробуд» складається з кількох етапів:

- ознайомлення з інформацією про кандидата з поданих резюме та проведення первинної телефонної співбесіди;
- запрошення кандидатів на співбесіду та заповнення ними Анкети;
- проведення тестів;
- проведення співбесід з безпосереднім керівником, начальником відділу, генеральним директором;
- проведення стажування (навчання) за профілем роботи;
- прийняття рішення щодо пропозиції про роботу. Відповідальність за вибір процедур і технологій відбору на вакантні посади несе керівник, який звернувся з пошуком і підбором персоналу.

До основних обов'язків менеджерів, які наглядають за вакантними посадами, входить адаптація працівників, навчання їх на місці та утримання в компанії. У ТОВ «Запоріжпробуд» задоволеність працівників підвищується завдяки створенню позитивної робочої атмосфери, створенню добре обладнаних робочих місць та залученню персоналу до управління організаційними змінами. Показники високого рівня задоволеності умовами праці можна побачити в низькій кількості травм і захворювань на підприємстві, майже повній відсутності скарг на виробництві, дуже низькій плинності кадрів і наданні організацією

різноманітних зручностей і послуг.

ТОВ «Запоріжпромбуд» активно займається підвищенням кваліфікації та перепідготовкою персоналу, адаптацією його до нових умов господарювання та загальної комп'ютеризації. У разі потреби будь-який працівник має можливість звернутися до директора компанії з проханням про фінансову чи матеріальну підтримку.

У таблиці 2.8 наведено навчання та підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Запоріжпромбуд» з 2021 по 2023 рік.

Аналіз даних таблиці показує, що персонал ТОВ «Запоріжпромбуд» більше зосереджується на підвищенні кваліфікації, ніж на навчанні новим професіям. Протягом 2021-2023 років жоден працівник не був навчений новій професії, що свідчить про стабільну кадрову політику, орієнтовану на поглиблення вже набутих знань та навичок.

Таблиця 2.8 – Підготовка та підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Запоріжпромбуд» за 2019-2021 рр.

Підготовка та підвищення кваліфікації	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	(Кіль-ть осіб)	(Питома вага, %)	(Кіль-ть осіб)	(Питома вага, %)	(Кіль-ть осіб)	(Питома вага, %)	(%)	(+/-)
Навчено новим професіям	0	0.0	1	32.6	0	0.0	0.0	0
Підвищили кваліфікацію	1	98.3	2	67.8	3	100.0	0.0	+2

У 2021 році лише один працівник підвищив кваліфікацію, що склало 98,3% загальної частки підготовки та навчання. У 2022 році кількість осіб, які пройшли курси підвищення кваліфікації, зросла до двох, що становило 67,8% від загальної кількості. У 2023 році цей показник досяг трьох осіб, тобто 100% працівників, залучених до навчання, пройшли саме підвищення кваліфікації.

Загалом, спостерігається позитивна динаміка у зростанні кількості працівників, які проходять підвищення кваліфікації, що свідчить про прагнення компанії підтримувати та розвивати професійні навички своїх співробітників, зокрема серед будівельників, які є основною цільовою групою для навчання.

Одним із ключових аспектів системи управління підприємством є мотивація персоналу. Це відіграє вирішальну роль у підвищенні продуктивності праці працівників ТОВ «Запоріжпромбуд» та сприяє покращенню всіх економічних показників організації.

Формою матеріальної мотивації є номінальна заробітна плата, яка, як правило, є основним джерелом доходу працівників. Рівень номінальної заробітної плати суттєво впливає на рівень життя населення.

Позитивний вплив матеріальної мотивації на реальну заробітну плату вимірюється кількістю товарів, споживчих товарів і послуг, які можна за неї придбати. Завдяки ефективному використанню персоналу ТОВ «Запоріжпромбуд» може збільшити обсяги виробництва, знизити собівартість продукції та збільшити прибуток. Важливо, щоб управління персоналом відповідало стратегії розвитку підприємства, захищало інтереси працівників і дотримувалося трудового законодавства під час найму, стабілізації та використання персоналу.

Ефективне управління персоналом може суттєво вплинути на конкурентоспроможність компанії як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках, що призведе до сталого довгострокового зростання. Для заохочення успішної роботи співробітників ТОВ «Запоріжпромбуд» використовує різні стратегії мотивації, зокрема матеріальне заохочення, підвищення якості персоналу, оптимізацію організації праці, залучення персоналу до процесу управління, негрошову винагороду.

На трудову діяльність працівників ТОВ «Запоріжпромбуд» впливають кілька факторів матеріальної мотивації:

- рівень і склад особистих доходів;
- матеріальне забезпечення поточних грошових надходжень;

- ефективність запровадженої на підприємстві системи стимулювання.

Суть матеріального заохочення працівників ТОВ «Запоріжпромбуд» проілюстровано на рисунку 2.5.

Поряд з основною заробітною платою значну роль у системі стимулювання продуктивності праці відіграє додаткова складова заробітної плати. Ця додаткова оплата може проявлятися як різні додаткові виплати за професіоналізм, кваліфікацію та ділові навички, головним чином з метою компенсації. З іншого боку, бонуси служать більш ефективним мотиватором, і їх виплата може ґрунтуватися на таких факторах, як економія ресурсів, збільшення прибутку, наукові досягнення, успішне впровадження заходів для запобігання конкретним проблемам і видатний внесок в організацію. Розподіл прибутку — це окрема категорія фінансової винагороди, причому такі виплати здійснюються щомісяця, щоб дозволити людям чітко визнати відчутні результати своїх зусиль.



Рисунок 2.5 – Суть матеріального заохочення працівників ТОВ «Запоріжпромбуд»

Найбільш розвиненою підсистемою духовної стимуляції, пов'язаної з

працею, є моральна стимуляція, що ґрунтується на специфічних духовних цінностях особистості. Основним напрямком кадрової політики ТОВ «Запоріжпробуд» є створення системи безперервного навчання працівників. Керує цією ініціативою відділ управління персоналом. Даний відділ організовує семінари, спрямовані на навчання персональних менеджерів, які працюють з корпоративними клієнтами, спеціалістів з продажу товарів і послуг, маркетологів. Крім того, відбувається постійний обмін досвідом у різних сферах діяльності компанії.

Основна проблема мотивації персоналу досліджуваної організації полягає в неналежній системі стимулювання робітників і службовців, а також періодично недостатній їх заробітній платі. Важливо, щоб вибір системи матеріального заохочення добре відповідав специфіці та цілям торгового підприємства; інакше не можна сподіватися на досягнення ефективних результатів.

Різні групи працівників ТОВ «Запоріжпробуд» відчують різні методи матеріальної мотивації. Ця відмінність виникає внаслідок різних підходів, які використовуються для оцінки результатів роботи та продуктивності.

Заробіток працівників відділу збуту ТОВ «Запоріжпробуд» прив'язаний до обсягу реалізації послуг підприємства. Провідні менеджери отримують стабільну базову заробітну плату разом з додатковими 2% націнки від проданих послуг і робіт протягом місяця. Водночас лінійні керівники та начальник відділу отримують додатково 1% націнки за послуги та роботи, виконані за той самий місячний період.

На нашу думку, практичним підходом до ефективної мотивації працівників відділу впровадження ТОВ «Запоріжпробуд» є запровадження надбавки до посадового окладу. Ця премія визначатиметься як відсоток від націнки за роботи та послуги, виконані протягом місяця. Функції бухгалтерії та фінансово-економічного відділу ТОВ «Запоріжпробуд» дещо схожі. Обидва відділи відповідають за розрахунок прибутку компанії; однак відділ бухгалтерського обліку зосереджується на наданні інформації зовнішнім користувачам (такій як статистична, фінансова та податкова звітність), а фінансово-економічний відділ

обслуговує внутрішніх користувачів, зокрема керівництво підприємства. На відміну від працівників відділу реалізації, працівники фінансово-економічного відділу, а також бухгалтерії отримують лише зарплату без додаткових премій.

У ТОВ «Запоріжпромбуд» відділ виконання робіт і послуг виділяється як найважливіший напрямок діяльності. Співробітники цього відділу керуються перспективою отримувати додатковий відсоток до зарплати, який безпосередньо пов'язаний з обсягом продажу товару. Це заохочення заохочує персонал працювати добре, надаючи клієнтам додаткові послуги, підтримуючи ввічливість і гарантуючи, що клієнти постійно повертаються до магазину. Команда відділу виконання робіт і послуг націлена на збільшення обсягів продажів підприємства і докладає максимум зусиль для досягнення цієї мети.

Преміювання працівників відділу ЗЕД надається за поданням директора, як правило, в кінці року після оцінки фінансових результатів. Однак у цій системі є помітна проблема. Співробітники відділу ЗЕД часто відчують, що їхній дохід від виконання проектів і надання послуг безпосередньо не відображає їхніх зусиль, що призводить до відчуття невизначеності щодо цих бонусів протягом року, через що вони часто ігноруються. Натомість працівники фінансово-економічного відділу, а також бухгалтерії не отримують премій та доплат. Важливо зазначити, що вони отримують стандартну заробітну плату. Тим не менш, вважається доцільним оцінювати результати діяльності працівників цих підрозділів на основі вищезазначених критеріїв і відзначати їх за ефективну роботу.

Структура винагороди для директора схвалюється власниками бізнесу, оскільки успіх підприємства значною мірою залежить від рішень і вказівок директора.

ТОВ «Запоріжпромбуд» має оцінити вимоги до своєї робочої сили та визначити елементи, які впливають на якість їхньої роботи, одночасно підвищуючи індивідуальну продуктивність та загальну ефективність підприємства. Крім того, ТОВ «Запоріжпромбуд» приділяє значну увагу нематеріальному стимулюванню. Керівництво компанії зосереджено на вивченні

їх впливу та вивченні потенційних шляхів для майбутнього впровадження.

Керівництво ТОВ «Запоріжпромбуд» демонструє турботу про своїх працівників. Як правило, компанія не займається звільненнями. Окрім зарплати, співробітники отримують різноманітні пільги, які пропонує організація.

Керівництво ТОВ «Запоріжпромбуд» визнає позитивний ефект нематеріального заохочення та має намір продовжувати працювати. Співробітники помітили, що їх мотивація до роботи була нижчою в минулому, коли умови були гіршими. Щоб сприяти покращенню нематеріальної мотивації, компанія запровадила різні заходи для вирішення цієї проблеми. В рамках цієї ініціативи в організації була створена служба охорони праці, яка передбачає детальний розподіл обов'язків та призначення відповідальних осіб для вирішення конкретних питань охорони праці.

Для організації дозволяє колективу ТОВ «Запоріжпромбуд» за кошти фондів соціального страхування та профспілкового бюджету виділяються оздоровчі та курортні путівки. Працівники сплачують від 10% до 30% вартості квитка з фонду соціального страхування, а 20% покриває профспілковий бюджет. Щороку з цією метою між компанією та окремими закладами охорони здоров'я по всій країні укладаються контракти.

Висновки до розділу 2

Згідно з результатами дослідження, ТОВ «Запоріжпромбуд» демонструє стабільну фінансову та організаційну позицію на ринку будівництва та суміжних послуг. Підприємство активно займається будівництвом житлових та нежитлових будівель, надає інжинірингові послуги, включаючи електромонтажні та геодезичні роботи, а також послуги консультування. Основні фінансові показники компанії свідчать про позитивну динаміку зростання, особливо щодо чистого доходу та валового прибутку, що говорить про підвищення ефективності та попиту на послуги підприємства. Собівартість реалізованої продукції та послуг також зросла, що, з одного боку, підкреслює

зростання витрат, але з іншого — вказує на здатність компанії адаптуватися до нових економічних умов.

Організаційна структура компанії є лінійно-функціональною, що забезпечує централізацію управління та сприяє спеціалізації працівників. Основними елементами управління є чіткий розподіл ролей між директором та його заступниками, що дозволяє оптимізувати внутрішню комунікацію та підвищити ефективність роботи. Відповідальність за фінансове управління та бухгалтерський облік покладена на відповідні відділи, які забезпечують формування фінансової звітності та контроль за використанням ресурсів. Окрему увагу приділено підготовці та підвищенню кваліфікації персоналу, що є свідченням спрямованості компанії на розвиток внутрішніх кадрів.

Система управління персоналом підприємства спрямована на оптимізацію трудових ресурсів та підвищення продуктивності праці. Зокрема, велика увага приділяється відбору та мотивації працівників, що забезпечує низький рівень плинності кадрів та високий рівень професійної підготовки. Крім того, матеріальна та нематеріальна мотивація, включаючи систему преміювання, дозволяє компанії підтримувати високу продуктивність працівників, особливо у відділі виконання робіт та послуг. Результати дослідження також вказують на високий рівень автономії компанії у прийнятті управлінських рішень, що дозволяє оперативно реагувати на зміни на ринку.

Отже, можна зробити висновок, що ТОВ «Запоріжпромбуд» є конкурентоспроможною компанією, яка завдяки ефективній системі управління ресурсами та персоналом демонструє позитивні фінансові результати і стійку позицію на ринку будівельних послуг.

3 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ЗАПОРІЖПРОМБУД»

3.1. Формування кадрової політики організації в кризовий період

Розвиток кадрового потенціалу в сучасній організації передбачає створення справжньої здатності до активної праці, спеціальних знань і практичних умінь, які охоплюють всю організацію, її робочу силу і кожну людину. У ринковому середовищі ефективне використання кадрового потенціалу вимагає повного визнання та реалізації здібностей кожного працівника, сприяння творчому підходу до його роботи та підвищення професійного та кваліфікаційного рівня персоналу через заохочення та оцінку внеску кожної людини в загальний результат. [10, с. 68].

Для підвищення конкурентоспроможності підприємств та сприяння їх економічному зростанню необхідна цілеспрямована та виважена кадрова політика для ефективного управління людськими ресурсами [10, с. 69]. Криза означає період трансформації, і такі зміни вимагають від керівництва компанії прийняття оперативних і зважених рішень. Лише за наявності вичерпної та точної інформації можна приймати обґрунтовані рішення, і саме тут вступають у гру системи автоматизації [5, с. 361].

Підприємство зіткнулося з кризою, яка загрожує не лише фінансовими труднощами та погіршенням позиції на ринку, а й можливою втратою кваліфікованого персоналу, який є важливим для виходу з кризи. У такі складні часи головним обов'язком керівництва є забезпечення утримання ключових співробітників організації. Досягнення цієї мети вимагає своєчасного спілкування з персоналом та створення ефективної системи мотивації.

На неузгодженість діяльності персоналу підприємства впливає криза його трудового колективу, яка виникає внаслідок нових умов, що виникають у процесі розвитку організації. Ключовими ознаками кадрової кризи в бізнесі можуть бути:

- загострення конфліктів;
- зменшення загальної тривалості робочого часу (змін) і наявність надлишкового персоналу;
- зростання прогулів;
- підвищена плинність кадрів;
- зниження продуктивності праці;
- нехтування розпорядженнями керівництва та вказівками керівництва;
- погіршення дисципліни, що, в тому числі, призводить до страйків. [8, с. 168].

Загальні коригування кадрової політики під час кризи включають наступне:

- виключення неефективних або «клопітних» працівників;
- переведення персоналу на скорочений графік роботи, що має наслідком зниження заробітної плати;
- відправлення частини або всіх працівників у відпустку;
- збереження найбільш необхідних і кваліфікованих працівників;
- наймання на роботу висококваліфікованих осіб, які були звільнені у зв'язку зі скороченням штатів з фірм-конкурентів;
- підтримання гідного становища організації на ринку праці. Успішну кадрову політику в кризових ситуаціях можна визначити так:

Для досягнення цільової мети кадрова політика повинна відповідати декільком вимогам, серед яких:

- зниження ланки управління в рамках організації, а не на окремих робочих ділянках;
- оптимізація структури робочої сили у відповідь на кризу замість впровадження різкого та суттєвого скорочення персоналу;
- визнання та розвиток працівників, які виявляють лідерський потенціал, особливо тих, хто відзначився в кризових ситуаціях;
- збереження гнучкості в прийнятті управлінських рішень у міру децентралізації структури управління;

- постійна робота з підбору персоналу та підтримка професійного розвитку персоналу [45, с. 363].

Ретельні заходи щодо управління персоналом під час кризи, які передбачають фінансові та організаційні коригування, дозволять бізнесу пережити кризу та вийти з мінімальними втратами. На відміну від стандартного менеджменту, антикризове управління висуває специфічні вимоги до системи управління персоналом. Це визначення впливає з принципу, який узгоджує бізнес-стратегію зі стратегією управління персоналом. Як правило, бізнес-стратегія, спрямована на вихід компанії з кризи, наголошує на швидкому збільшенні продажів продукції, швидкому виявленні можливостей для додаткових послуг, дослідженні ринку та потенційній розробці нових продуктів. Він також включає відчуження непрофільних активів, оптимізацію запасів і скорочення витрат, що також включає витрати на персонал.

Основним обов'язком кадрової служби під час кризи є сприяння реалізації антикризових стратегій шляхом ефективної координації взаємодії керівників, спеціалістів і співробітників організації. Крім того, криза породжує пов'язані кадрові проблеми, які необхідно вирішити. Поширеними проблемами є невдоволення зарплатою, відхід кваліфікованих працівників, підвищений соціальний і психологічний стрес.

Невдоволення компенсацією виникає через відсутність чітких і прозорих вказівок, які пов'язують результати роботи з оплатою; мінімальна різниця в оплаті праці між рідкісними, висококваліфікованими (ключовими) спеціалістами та легкозамінними (рядовими) працівниками; та затримки виплати заробітної плати. Відхід кваліфікованого персоналу відбувається через те, що його шукають більш успішні компанії, а стратегії його утримання є неефективними.

Щоб провести компанію через кризу, рекомендується боротися з наслідками, а не зосереджуватися на причинах. Простіше кажучи, метою має бути утримання кадрової кризи на керованому та помірному рівні. З таким розумінням стає можливим спостерігати потенційні явища, які можуть виникнути в організації, що постраждала від кризи, і впроваджувати відповідні

заходи для запобігання або пом'якшення негативних наслідків. Ця відповідальність представляє нову роль для антикризового менеджера та його команди.

Під час кризи кадрова політика має бути зосереджена на створенні команди менеджерів, здатних розробити та реалізувати стратегію виживання та зростання підприємства. Ця політика повинна сприяти утриманню основних людських ресурсів організації, включаючи ключових керівників, спеціалістів і працівників, які мають значну цінність для бізнесу, а також сприяти реструктуризації кадрового потенціалу підприємства [8, с. 169].

Підприємство може розглянути кілька принципових підходів до посилення кадрової політики під час кризи:

- ліквідація окремих структурних підрозділів і звільнення працівників, які заважають виходу організації з кризи (оптимальний кадровий баланс);
- виявлення унікальних професійно-творчих навичок серед діючих працівників і підбір спеціалістів, здатних створити осередок кадрового потенціалу (якості персоналу) [45, с. 362].

При оновленні кадрової стратегії у відповідь на кризу важливо дотримуватися таких основних принципів:

- важливо впорядкувати організаційну ієрархію, а не ліквідувати посади;
- слід уникати надмірного скорочення персоналу та прагнути створити кадрову структуру, яка найкраще відповідає поточним обставинам;
- регулярно оцінювати кадрову структуру організації;
- виявляти, виховувати та навчати осіб, які демонструють лідерський та управлінський потенціал;
- просувати освітні ініціативи всередині організації;
- запровадити децентралізовану структуру управління шляхом надання основних повноважень ключовим особам управління, що забезпечує більшу гнучкість у прийнятті рішень як на стратегічному, так і на операційному рівнях;
- підтримувати основні кадрові можливості організації;
- продовжувати наймати нових співробітників і заохочувати їх

професійний розвиток, особливо в критичних і пріоритетних для бізнесу сферах.

Успішна кадрова політика для організації повинна бути:

- фундаментальною складовою програми стратегічного розвитку компанії, тобто вона повинна сприяти виконанню стратегії через підтримку з боку персоналу;

- гнучка; це означає, що, з одного боку, має залишатися стабільною, оскільки стабільність пов'язана з конкретними планами співробітників, а з іншого боку, повинна бути динамічною, допускаючи коригування на основі змін у тактиці компанії та економічних ринкових умов;

- обґрунтована реальними фінансовими можливостями, що гарантуватиме індивідуальний підхід до співробітників. Аспекти кадрової політики, спрямовані на врахування інтересів персоналу та організаційної культури компанії, можуть досягти стабільності.

Отже, кадрова політика підприємства спрямована на створення системи роботи з персоналом, спрямованої на досягнення як економічної, так і соціальної вигоди, відповідно до чинного законодавства, нормативних актів та державних рішень. Для українських підприємств тема кадрового планування є особливо актуальною, особливо щодо формування кадрового резерву, здатного запропонувати ефективні рішення для розвитку компанії протягом наступних 5-10 років.

До методів підвищення конкурентоспроможності підприємства, що переживає кризу кадрової політики, відносяться:

- ліквідація структурних підрозділів і звільнення працівників, які заважають виходу організації з кризи;

- виявлення унікальних професійних якостей діючих співробітників і залучення експертів, які можуть скласти основу кадрового потенціалу.

Надійна кадрова політика під час кризи досягається за рахунок:

- робочі місця не скорочуються, а скорочуються рівні управління;
- оптимізується структура персоналу з урахуванням поточної ситуації;
- виявляються та навчаються працівники з лідерським потенціалом;

- управлінські рішення приймаються гнучко, оскільки структура управління децентралізована;
- тривають зусилля з підбору персоналу разом із підтримкою професійного розвитку [5, с. 363].

Для збору вичерпної та відповідної інформації про робочу силу компанії з точки зору як кількісних, так і якісних аспектів, а також обліку витрат на персонал розробляються системи HRM, і їх важливість сьогодні все більше визнається.

Однією з найважливіших складових витрат підприємства є витрати на персонал. У кризовий період ці витрати скорочуватимуться, насамперед, за рахунок переоцінки премій, розмірів премій та норм робочого часу. Як наслідок, деякі сектори бізнесу можуть бути закриті, можливе скорочення персоналу. Щоб гарантувати, що ці скорочення відбуваються з мінімальним негативним впливом на бізнес, систематичні показники є важливими.

Основною функцією HRM -систем є надання повної інформації про робочу силу компанії, зосереджуючись як на кількісних, так і на якісних аспектах, а також на відстеженні витрат на персонал. Ефективність збору цієї інформації є, очевидно, значною перевагою систем HRM, особливо цінною під час кризи [5, с. 363].

Під час кризи основним обов'язком керівництва підприємства є збереження найважливіших працівників. Ефективне вирішення цього виклику вимагає створення та реалізації серії стратегій, зосереджених на:

- гарантування того, що всі співробітники мають достатнє розуміння поточних обставин і майбутніх подій у відповідності з планами подолання кризи;
- заохочення співробітників до участі в важливих для компанії діях.

Отже, в умовах кризи система управління персоналом повинна бути спрямована насамперед на збереження або підвищення ефективності діяльності персоналу та його продуктивності. Ця система має відповідати кільком ключовим критеріям: підтримувати або підвищувати продуктивність персоналу; проявляти гнучкість; бути економічно ефективною; та реалізовувати

організаційні та управлінські стратегії вміло та в повній відповідності до правових стандартів.

3.2. Формулювання пропозицій щодо реорганізації кадрового потенціалу організації

Процес реструктуризації є ефективним методом усунення невідповідностей між вимогами ринку та застарілою логікою діяльності підприємства. Цей підхід передбачає застосування різноманітних організаційних, економічних, правових і технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зміну структури власності, зміну організаційно-правової бази. Ці зміни можуть сприяти фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню виробництва конкурентоспроможної продукції та підвищенню загальної ефективності виробництва. Основною метою реструктуризації є створення повноцінних суб'єктів господарювання, здатних ефективно працювати в умовах економічних перетворень та виробляти конкурентоспроможну продукцію, що відповідає потребам товарних ринків.

Процес реструктуризації включає ряд дій, спрямованих на відновлення сталого технічного, економічного та фінансового здоров'я бізнесу. Вибір типу варіанту реструктуризації вимагає вибору варіанту, який найбільше відповідає потребам розвитку підприємства, технологічному розвитку та конкурентоспроможності продукції.

Рисунок 3.1 ілюструє етапи реструктуризації підприємства.

Надалі ми розглянемо етапи процесу реструктуризації більш детально. Перший етап передбачає підготовчі роботи, необхідні для реструктуризації.

Для успішного виконання програми реструктуризації на практиці вкрай важливо мобілізувати, організувати та залучити співробітників, які будуть ініціаторами проекту. Крім того, важливо пам'ятати, що реструктуризація підприємства охоплює не лише організаційні та технічні аспекти, але й соціальні

аспекти, впливаючи на інтереси різних стейкхолдерів, включаючи власників, керівництво та працівників. Результати цього етапу повинні включати створення

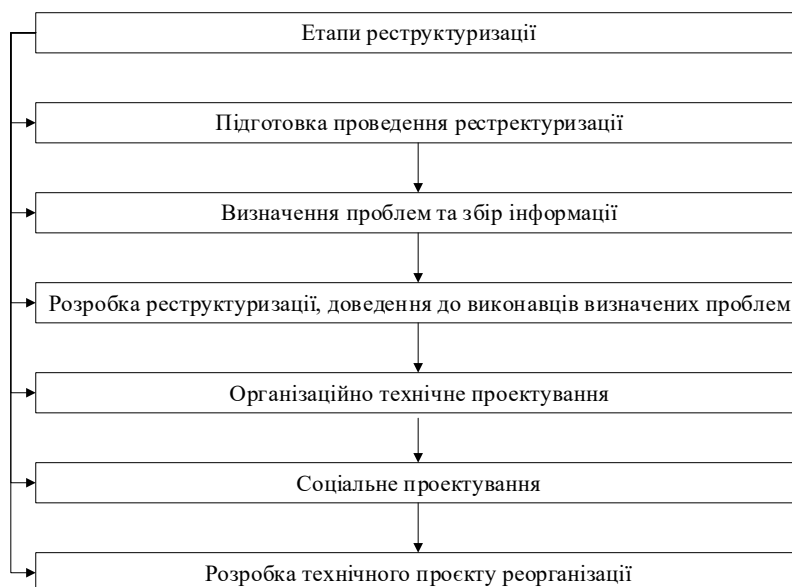


Рисунок 3.1 – Етапи реструктуризації підприємства

«дозволу на реструктуризацію» для всієї організації, який окреслює кілька ключових завдань: встановлення організаційної структури проектної групи (відділу), формулювання положень для відділу, відповідального за реструктуризацію, і розробка план діяльності на початковому етапі процесу реструктуризації.

У таблиці 3.1 запропоновано кілька заходів для сприяння початковому етапу реструктуризації [15, с. 111].

На початковому етапі керівництво компанії несе відповідальність за створення та навчання команди управління проектом методології реструктуризації, а також пропонує керівництво та підтримку цієї ініціативи. Другий етап передбачає збір інформації та визначення проблем.

Цей етап передбачає проведення дослідження ринку товарів чи послуг, яких потребують споживачі. Зокрема, він зосереджений на: - ідентифікації клієнтури (споживачів) і визначенні їх поточних і довгострокових потреб; -

визначення неперспективних видів діяльності, які слід усунути, одночасно з визначенням

Таблиця 3.1 – Заходи сприяння початковому етапу реструктуризації

Завдання	Запропоновані дії
Інформування і навчання працівників щодо реорганізації	Якщо співробітники впевнені у важливості змін, вони охоче долучаються до процесу трансформації
Участь у проекті та згода у ланцюзі управління	Зацікавлені працівники підтримують зміни та активно надають необхідну інформацію для ефективного планування
Мотивація та підтримка	Допомога в адаптації та врахування індивідуальних потреб полегшує досягнення поставлених цілей
Переговори та угоди	Надання винагород у відповідь на підтримку може бути простим способом знизити рівень опору
Кадрові зміни та призначення	Опір можна швидко подолати завдяки перестановкам кадрів, що не вимагають значних витрат
Приховані та прямі заходи примусу	Загроза санкцій знижує рівень опору та сприяє більш швидкій реалізації проекту

перспективних напрямків діяльності підприємства, а також визначення необхідних ресурсів, обсягів і періодичності для запуску нових продуктів або надання послуг; - організація процесів реструктуризації. На цьому етапі вкрай важливо провести маркетингове дослідження, щоб систематизувати споживчі запити та переваги, тим самим обґрунтувати необхідність реструктуризації ініціатив, спрямованих на задоволення споживчого попиту та забезпечення ефективної та безперебійної комунікації та взаємодії з постачальниками.

У таблиці 3.2 наведено запропоновані дії для проведення другого етапу реструктуризації бізнесу.

Третій етап передбачає розробку та повідомлення конкретних проблем особам, відповідальним за виконання. Метою на цьому етапі є створення чіткого розуміння проблем, які можуть сприяти якнайшвидшому досягненню мети. Цей етап дає можливість виявити:

Процес реструктуризації охоплюватиме основні та допоміжні види діяльності з деталізацією послідовності їх здійснення. Він визначить необхідні

ресурси та окреслить конкретні завдання, спрямовані на сприяння інноваціям. Важливим буде аналіз сильних і слабких сторін, пов'язаних з кожним типом діяльності, а також оцінка рівня взаємодії з діловими партнерами, споживачами, постачальниками та стратегічними союзниками. Крім того, будуть розроблені

Таблиця 3.2 – Заходи при здійсненні другого етапу реструктуризації

Завдання	Запропоновані дії
Аналіз поточних і майбутніх потреб споживачів	Моделювання поведінки споживачів на ринку
Планування і вимірювання необхідних заходів	Метод оцінювання та вимірювання. Аналіз часових циклів
Вибір суб'єктів і об'єктів управління	Процесне моделювання
Розробка моделі поточного стану підприємства	Процесне моделювання
Виявлення напрямів діяльності організації	Процесне моделювання. Вартісний аналіз
Модель розширення меж розвитку з орієнтацією на споживача	Процесне моделювання. Інтеграція з постачальниками та програмування партнерських відносин
Карта ресурсів	Облік витрат за типами діяльності
Формування структури управління організацією	Процесне моделювання. Аналіз виробничого процесу. Розробка організаційної схеми
Визначення пріоритетних напрямів діяльності підприємства	Аналіз ефективності нових напрямів діяльності або продуктів

стратегії донесення концепції реструктуризації до всіх співробітників. На цьому етапі буде проведено оцінку того, як кожна операція в рамках процесу реструктуризації впливає на кінцевий результат. Буде проведено порівняння між реорганізаційними зусиллями підприємства та рівнями управління подібних підприємств, виділяючи порівнювані показники ефективності та ключові відмінності в процесах. Це також включатиме вивчення потенційного застосування ефективних елементів і методів з одночасним визначенням факторів, які можуть перешкоджати зусиллям з реструктуризації.

У контексті третього етапу ми прагнемо вивчити завдання реструктуризації, які будуть розподілені по відповідних етапах роботи (таблиця 3.3).

Четвертий етап передбачає організаційно-технічне проектування. Цей етап

зосереджений на розробці технічних специфікацій, необхідних для процесу реструктуризації. Він містить деталізацію технології, планів, систем і видів контролю, необхідних для реструктуризації. Крім того, створюються попередні плани розвитку систем, процедур, програмного забезпечення, обслуговування та модернізації виробничих потужностей підприємства. Під час цієї фази

Таблиця 3.3 – Обов'язки та дії щодо розробки та виконання визначених питань для членів команди.

Завдання	Запропоновані дії
Розуміння структури процесу	Аналіз робочого процесу
Розуміння етапів розвитку процесу	Аналіз робочого процесу
Визначення ключових операцій	Оцінка процесу. Аналіз часових циклів
Порівняння рівнів розвитку з аналогічними компаніями	Порівняльний аналіз досягнень та недоліків у порівнянні з аналогічними компаніями
Запровадження стимулюючих факторів	Аналіз робочого процесу
Оцінка можливостей для вдосконалення процесу	Аналіз часових циклів
Оптимізація процесу з урахуванням потреб клієнтів та замовників	Створення концепції. Інтеграція з постачальниками та програмування партнерських відносин
Ідеальне функціонування з урахуванням інтересів усіх учасників	Формування концептуального бачення
Інтеграція інтересів внутрішніх та зовнішніх учасників	Формування концептуального бачення
Етапне прогнозування реорганізації	Формування концептуального бачення

вдосконалюються існуючі зв'язки та розподіл обов'язків всередині організації. Встановлюються нові механізми координації різних видів діяльності, упорядковуються дублюючі функції та непотрібні інформаційні потоки та операції. Конкретні заходи щодо технічного оснащення наведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Заходи на етапі організаційно-технічного проектування

Завдання	Запропоновані дії
Моделювання взаємовідносин між суб'єктами і об'єктами	Проектування інформаційних систем
Використання інструментів та інформатики	Проектування інформаційних систем. Оцінка та вимір інформаційних даних
Інтеграція інтерфейсів та інформації	Проектування інформаційних систем
Оптимізація контролю	Проектування інформаційних систем

Моделювання	Проектування інформаційних систем
Використання нових технологій	Проектування інформаційних систем. Стратегічна автоматизація
Виконання запланованих заходів	Управління процесом

П'ятий етап включає соціальний дизайн. Цей етап спрямований на визначення соціальних компонентів процесу реорганізації, що включає деталізацію підприємства, його персоналу, типу роботи, кар'єрних шляхів і стимулів, які застосовуються протягом фази реструктуризації. Розробляється стратегія інтеграції соціальних і технічних елементів, а також плани найму працівників, програми навчання та розподіл персоналу. На цьому етапі встановлюються такі аспекти:

- ресурси в частині праці та техніки, необхідні для реструктуризації;
- шанси на швидке виконання ініціативи;
- цілі та дії в соціальній сфері;
- оновлені обов'язки персоналу разом з навчальними ініціативами;
- виклики;
- інноваційна форма бізнесу. Фаза соціального проектування має важливе значення для організації, оскільки впливає на сприятливе сприйняття та реалізацію процесів реорганізації.

Від швидкості та ефективності реструктуризації залежатимуть кадрові результати. На цьому етапі ключовим аспектом є внесення необхідних коригувань у розподіл обов'язків, повноважень і кваліфікацій, щоб дати можливість персоналу підвищити свою ефективність в управлінні як поточними, так і очікуваними навантаженнями. Одночасно встановлюється набір критеріїв, що визначають навички, знання та фокус, необхідні для реорганізованих процесів. Це включає в себе узгодження між характеристиками існуючих типів робіт і тих, які потрібно буде виконати, визначення нових категорій робіт і визначення нових груп працівників. Крім того, усвідомлюються проблеми, пов'язані з переходом від старих видів роботи до нових.

Якщо конкретні види робіт не відповідають оновленим вимогам процесу,

необхідно буде створювати нові бригади виконавців. Крім того, важливо визначити обов'язки, пов'язані з управлінням виробництвом і розвитком персоналу, а також визначити лідерів як першого, так і другого рівнів в управлінні організації разом із створенням нової організаційної структури управління.

У процесі реструктуризації рекомендується впроваджувати різні стратегії мотивації працівників компанії, наприклад, пропонувати додаткові виплати та підвищення зарплати, пов'язані зі знаннями та професійними навичками. Важливим елементом плану реорганізації є розробка системи заохочення та доведення її результатів до всіх учасників проекту. Факти свідчать про те, що численні ініціативи з реорганізації не досягли своїх цілей, оскільки вони не включали суттєвих змін в управлінні персоналом. Отже, вкрай важливо визначити очікувану участь кожного працівника та забезпечити ефективну комунікацію протягом усього процесу реорганізації.

Для успішного виконання програми реструктуризації необхідно розробити плани соціальних заходів, які охоплюють комплектування, навчання та кадрові зміни. Це також передбачає уточнення обов'язків власника, керівника організації та керівника ініціативи з реструктуризації. Заходи, які необхідно здійснити в процесі соціального проектування, наведені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Заходи проведення соціального проектування

Завдання	Запропоновані дії
Забезпечення можливості контактів між споживачем і персоналом	Розширення повноважень персоналу. Створення кваліфікаційної матриці для нових вимог
Оцінка за видами робіт	Створення кваліфікаційної матриці
Оцінювання нових робочих місць і груп	Формування бригад та впровадження самоврядування
Визначення кваліфікаційних вимог до персоналу	Створення кваліфікаційної матриці
Оцінка чинної структури управління	Реорганізація управлінської структури
Визначення меж організації	Реорганізація структури управління підприємством
Зміни у змісті роботи персоналу	Використання кваліфікаційної матриці
Планування кар'єрного розвитку персоналу	Моделювання кар'єри через кваліфікаційну матрицю

Модель організації перехідного періоду	Перебудова виробничої структури
Зміна в програмі управління	Впровадження нових підходів до управління
Модель мотивації персоналу	Розробка системи винагород і стимулів
Виконання запланованих заходів	Управління проектом

Шостий етап передбачає перетворення, зокрема, зосереджено на створенні технічного проекту реорганізації. Цей етап спрямований на створення експериментальної версії завершеного проекту реорганізації виробництва. На цьому етапі як керівництво підприємства, так і керівник проекту повинні розглянути основні питання, які можуть виникнути протягом розробки проекту. Це включає визначення механізмів для вирішення непередбачуваних проблем, забезпечення стабільності підприємства протягом перехідного періоду та визначення методів, які можуть бути використані для загальної реорганізації організації.

Таблиця 3.6 ілюструє прийоми управління, застосовні під час виконання завдання реорганізаційних перетворень.

Таблиця 3.6 – Запропоновані заходи на етапі реорганізаційних перетворень

Завдання	Запропоновані дії
Завершення моделювання діяльності підприємства	Моделювання робочого процесу
Розробка технічного плану	Проектування інформаційних систем
Планування випробувань обладнання та роботи в аварійному режимі	Створення календарного графіка
Оцінювання персоналу	Використання кваліфікаційних матриць
Проектування систем	Інформаційне проектування
Підготовка персоналу	Формування бригад. Своєчасне навчання
Тестування нового процесу	Впровадження системи зворотного зв'язку
Оптимізація та покращення	Створення системи контролю
Постійне вдосконалення	Коригування процесу. Оцінка виконаних робіт і управління проектом

Оцінка реорганізаційних змін відбувається на кожному етапі та після завершення всіх заходів з реструктуризації з використанням визначеного набору кількісних і якісних показників, пов'язаних з економічною та фінансовою діяльністю підприємства. Отже, запропонований процес технологічної

реструктуризації, який окреслює етапи реорганізації на кожному етапі, дозволить керівництву підприємства виконати всі необхідні процедури, вийти з кризової ситуації та підвищити конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому ринку.

3.3 Створення соціально-психологічних стратегій роботи з персоналом та оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.

Як правило, соціально-психологічна напруга в команді компанії виникає через невизначеність щодо майбутнього розвитку компанії та занепокоєння щодо можливих звільнень. У результаті кадрова служба повинна не лише виконувати свої основні обов'язки, але й сприяти підтримці коригувань у складному кадровому середовищі. Крім того, кадрова служба стикається зі значними часовими обмеженнями, оскільки дії з антикризового управління необхідно виконувати в стислі терміни.

За цих умов відділ персоналу організації повинен здійснити наступні кроки:

- запропонувати створення тимчасових оперативних груп, спрямованих на вирішення питань у різних секторах. Серед інших ініціатив це може включати розробку маркетингової стратегії, вивчення нових можливостей для бізнесу, скорочення непогашеної дебіторської заборгованості, управління надлишковими запасами різної ліквідності, створення каталогу матеріалів і стандартизацію матеріалів.

- встановити процедуру формування групи, яка включає склад групи та розподіл ролей, а також структуру групової роботи, яка окреслює цілі, вимоги до результатів, терміни, контрольні точки та механізми взаємодії з основною діяльністю. Крім того, створіть систему винагород, яка охоплює бюджети та бонуси на основі результатів роботи, забезпечуючи при цьому координацію зусиль групи.

- вивчити структуру заробітної плати відділу продажів, зосереджуючись на

тому, як їхні доходи пов'язані з досягненням цілей продажів за різними факторами, такими як регіон, клієнт, продукт, обсяг продажів із встановленим рівнем прибутковості та загальна прибутковість.

- розробити та реалізувати комплекс положень, спрямованих на стимулювання ініціативи в рамках господарської діяльності підприємства. Це може включати стратегії залучення клієнтів, забезпечення сторонніх замовлень на додаткові послуги, продаж непроданих запасів тощо. Усім працівникам необхідно надати можливість продемонструвати свої здібності у виконанні антикризових заходів і отримати належну винагороду за їхні внески.

- вміло оцінювати трудовий колектив компанії на предмет потенціалу використання співробітників у вирішенні нових завдань. Особливої уваги заслуговує каталог кваліфікацій як початкової, так і додаткової освіти. Наприклад, на одному підприємстві виявлено водія, який самостійно навчався на останньому курсі економічного університету за дистанційною формою навчання, без відома та підтримки підприємства. Отже, йому надали можливість перейти у фінансовий відділ на більш вигідних умовах. Крім того, важливо враховувати сімейний стан працівників (наприклад, кількість дітей і зайнятість чоловіка/дружини), щоб у разі необхідності встановити порядок звільнення.

- сприяти звільненню зайвих працівників з організації. Для цього доцільно посилити нагляд за дотриманням трудової дисципліни та надати пільгові можливості добровільного виходу на пенсію літнім працівникам, які замінюються. Наприклад, в одній організації найбільше виходів на пенсію серед пенсіонерів припало на весняний сезон, що збіглося з підвищенням активності, пов'язаної з присадибними ділянками. Це супроводжувалося пропозицією компенсації в розмірі тримісячної зарплати разом із переходом до звання «Почесний працівник організації» та прийняттям відповідних обов'язків відповідно до визначеного статусу.

Професійно співпрацюйте з керівниками підрозділів, щоб визначити важливих спеціалістів в організації та розробити стратегії їх утримання. Один із підходів може включати розробку індивідуальних трудових контрактів, які

виділяють цих ключових осіб, пропонуючи вищі зарплати та додаткові переваги порівняно зі звичайним персоналом.

- створити пул персоналу та навмисно навчати перспективних осіб виконувати ролі спеціалізованого персоналу, який наближається до пенсії або вже вийшов на пенсію. Найефективніший результат досягається, коли молодші співробітники переходять безпосередньо під керівництво цих «замінних» спеціалістів, що дозволяє останнім переходити до ролі внутрішнього консультанта, оскільки молодший співробітник успішно справляється зі своїми новими обов'язками.

У ситуаціях, пов'язаних з реструктуризацією або видаленням непрофільних підрозділів, важливо оцінити організацію роботи та розробити нові робочі плани. Це включає виявлення неактивних працівників і скорочення їх чисельності безпосередньо або шляхом перерозподілу до неосновних підрозділів, які вилучаються з організації. Крім того, важливо відкоригувати ставки заробітної плати відповідно до зміненої «внутрішньої цінності» посад і встановити метод оцінки роботи відділів та окремих співробітників, щоб сприяти більш об'єктивному розподілу бонусів.

Основна мета – надати інформаційну допомогу щодо змін, що відбуваються як в організації, так і в ЗМІ міста, зняти соціально-психологічну напругу та підвищити імідж компанії в міру її розвитку та прогресу. Ці дії кадрової служби є вирішальними та необхідними для ефективного антикризового управління. Як правило, не всі кадрові служби оснащені для швидкого реагування на кризові ситуації, часто через брак досвіду. У таких випадках консультанти можуть надати підтримку компанії, що переживає труднощі, навчаючи кадрову службу ефективно працювати під час перехідних періодів і зростання бізнесу.

Враховуючи характер кризи, існує нагальна потреба в емоційній підтримці та заспокоєнні серед людей. Це вирішальний фактор для ефективної навігації в ситуації. Щоб відсторонитися від подій, що відбуваються в країні, людям потрібна допомога, співпереживання, психологічна підтримка. Ця підтримка

дозволяє їм відірватися від потоку негативу, зосередити свою енергію на вирішенні щоденних проблем і наповнити своє життя позитивом.

Щоб вирішити цю проблему, важливо володіти не лише спеціальними психологічними знаннями, а й спеціальними інструментами, які можуть допомогти керівникам компанії та спеціалістам з персоналу. Ці інструменти мають бути спрямовані на:

- підвищення ефективності робочого часу співробітників шляхом збору неформальних відгуків;
- упорядкувати інформаційні потоки всередині організації;
- розвивати корпоративну культуру та зміцнювати командний дух, дозволяючи працівникам відчувати єдність, турботу та увагу керівництва;
- використовувати колективну енергію та сприяти спільному вирішенню проблем.

ТОВ «Запоріжпромбуд» має зосередити свою кадрову політику на визначення ініціативних і перспективних співробітників, а також пропонувати їм можливість підвищити свою кваліфікацію. Для цього доцільно співпрацювати з освітніми та консультаційними центрами, які спеціалізуються на підготовці фахівців для нових професій. Крім того, впровадження системи постійного навчання та професійного зростання є вкрай важливим як для співробітників, так і для керівників.

Сучасна соціально-економічна ситуація вимагає створення постійної системи навчання персоналу в організації. Ця система має бути структурована навколо змісту, методів, форматів навчання та стандартів професійної кваліфікації, які відповідають вимогам на всіх рівнях підприємства. Навчання служить цілеспрямованим дослідженням, спрямованим на підтримку та підвищення конкурентоспроможності та ефективності організації, а також сприяння інноваційним зусиллям серед технологічної та ринкової непередбачуваності.

Навчання персоналу на ТОВ «Запоріжпромбуд» має бути структуроване за кількома основними напрямками:

- професійне навчання керівників для оволодіння ними навичками, необхідними для адаптації до нових умов праці на більш високому організаційно-технічному рівні;
- формування кадрового резерву для потенційного просування на керівні посади;
- підвищення кваліфікації фахівців базових профілів підготовки для їх підготовки до більш складних завдань за фахом у нових економічних умовах;
- цілеспрямоване навчання як керівників, так і спеціалістів. Сьогодні від кожного працівника ТОВ «Запоріжпромбуд» потрібне не лише вміння виконувати свої конкретні посадові обов'язки, а й глибоке розуміння ефективних практик управління підприємством у цілому. Вирішення цієї потреби значною мірою залежатиме від економічної підготовки кадрів.

Навчання персоналу ТОВ «Запоріжпромбуд» має бути спрямоване на підвищення продуктивності праці, підтримання порядку та дисципліни в організації, жорстке вирішення проблем пияцтва, марнотратства та злочинності. Стратегія соціально-економічного розвитку ТОВ «Запоріжпромбуд» має передбачати створення належних умов для проведення навчальних занять, а також необхідні матеріально-технічні ресурси для розвитку персоналу. Кожна робоча група повинна мати добре спроектовані класи та кабінети, створені для підтримки цієї ініціативи.

ТОВ «Запоріжпромбуд» можна запропонувати скласти графік із зазначенням заходів, спрямованих на підвищення ефективності розвитку та використання персоналу (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7 – План-графік заходів, спрямованих на підвищення ефективності розвитку та використання персоналу ТОВ «Запоріжпромбуд».

Заходи	Відповідальний	Строки виконання
Формування відділу маркетингу персоналу	Директор підприємства	03.2025 - 06.2025

Проведення практичних занять, ділових ігор, семінарів, тренінгів, конференцій та курсів підвищення кваліфікації	Директор підприємства	03.2025 - 06.2025
Комплексна оцінка професійної компетентності персоналу підприємства	Директор підприємства	03.2025 - 06.2025

Далі оцінимо економічну ефективність запропонованих ТОВ «Запоріжпромбуд» стратегій, спрямованих на активізацію формування та використання кадрів.

Кваліфікація персоналу ТОВ «Запоріжпромбуд» може систематично підвищуватися, що призведе до загального підвищення ефективності підприємства. Підвищення кваліфікації відбувається завдяки зусиллям компанії. Спеціально організоване навчання дозволяє досягти цієї мети за менший час.

Метою підвищення кваліфікації є забезпечення постійного вдосконалення професійних знань, умінь і навичок, а також розвиток професійних компетенцій. Комерційному директору та начальнику відділу кадрів ТОВ «Запоріжпромбуд» рекомендовано відвідувати ці курси, які мають тривати не більше тижня.

У Запоріжжі типова вартість курсів підвищення кваліфікації становить 2800 грн. Щоб оцінити спроможність ТОВ «Запоріжпромбуд» підвищити кваліфікацію як керівника відділу кадрів, так і комерційного директора, розрахуємо загальні витрати, необхідні для оплати цих курсів навчання.

Сума, необхідна для курсів підвищення кваліфікації, розраховується таким чином:

$$V_{\text{факт}} = \text{Кількість осіб} \times \text{Ціна курсів} \quad (3.1)$$

Таким чином, загальні витрати, необхідні для участі в навчальних курсах двох співробітників компанії (керівника відділу кадрів і директора з продажу), становитимуть:

$$V_{\text{факт}} = 2 \times 2800 = 5600$$

ТОВ «Запоріжпромбуд» має можливість спрямовувати 2% чистого прибутку на навчання працівників. Як зазначено у звіті про загальний дохід підприємства за 2023 рік, чистий прибуток сягнув 399,3 тис. грн.

Отже, бюджет на навчання співробітників, який компанія може виділити, становитиме:

$$B_{\text{можл}} = \frac{399,3 \cdot 2}{100} = 8000 \text{ (грн)}$$

Як наслідок, підприємство має достатньо коштів для навчання працівників на курсах підвищення кваліфікації, враховуючи, що необхідні витрати (5600 грн.) менші за загальну суму, яку підприємство може собі дозволити (8000 грн.). Отже, ТОВ «Запоріжпромбуд» доцільно направляти на ці курси підвищення кваліфікації керівника відділу кадрів та комерційного директора, що підвищить ефективність їх роботи в майбутньому та принесе додатковий прибуток підприємству. Підприємство здатне покрити витрати, пов'язані з навчанням персоналу.

Зміцнення кадрового потенціалу підприємства за допомогою цієї системи повинно призвести до реалізації економічно обґрунтованих рішень на кожному рівні. У результаті повинно спостерігатися зростання як валового, так і чистого прибутку підприємства, а також підвищення ефективності. Для ефективного управління кадровою діяльністю об'єднання та підприємства генеральний директор ТОВ "Запоріжпромбуд" повинен знати завдання та функціональні обов'язки підпорядкованих йому кадрових органів, що дозволяє здійснювати систематичний контроль за їх діяльністю.

Очікується, що запропоновані заходи, спрямовані на вдосконалення кадрової політики, підвищать задоволеність працівників роботою та підвищать ефективність управління персоналом ТОВ «Запоріжпромбуд». Коли на ТОВ «Запоріжпромбуд» з'являється вакансія, можна приймати рішення щодо: вибору кандидата з резервного пулу на цю посаду, вибору наявного співробітника

всередині компанії або залучення кандидата із зовнішніх джерел (рисунок 3.2).

Мінімізація плинності кадрів виділяється як критичне економічне та соціальне питання. Висока плинність кадрів спричиняє значні витрати як для організацій, так і для суспільства в цілому. Розробляючи стратегію боротьби з надмірною плинністю кадрів, важливо провести порівняльний аналіз між витратами, пов'язаними з впровадженням таких заходів, і втратами, спричиненими високою плинністю кадрів.

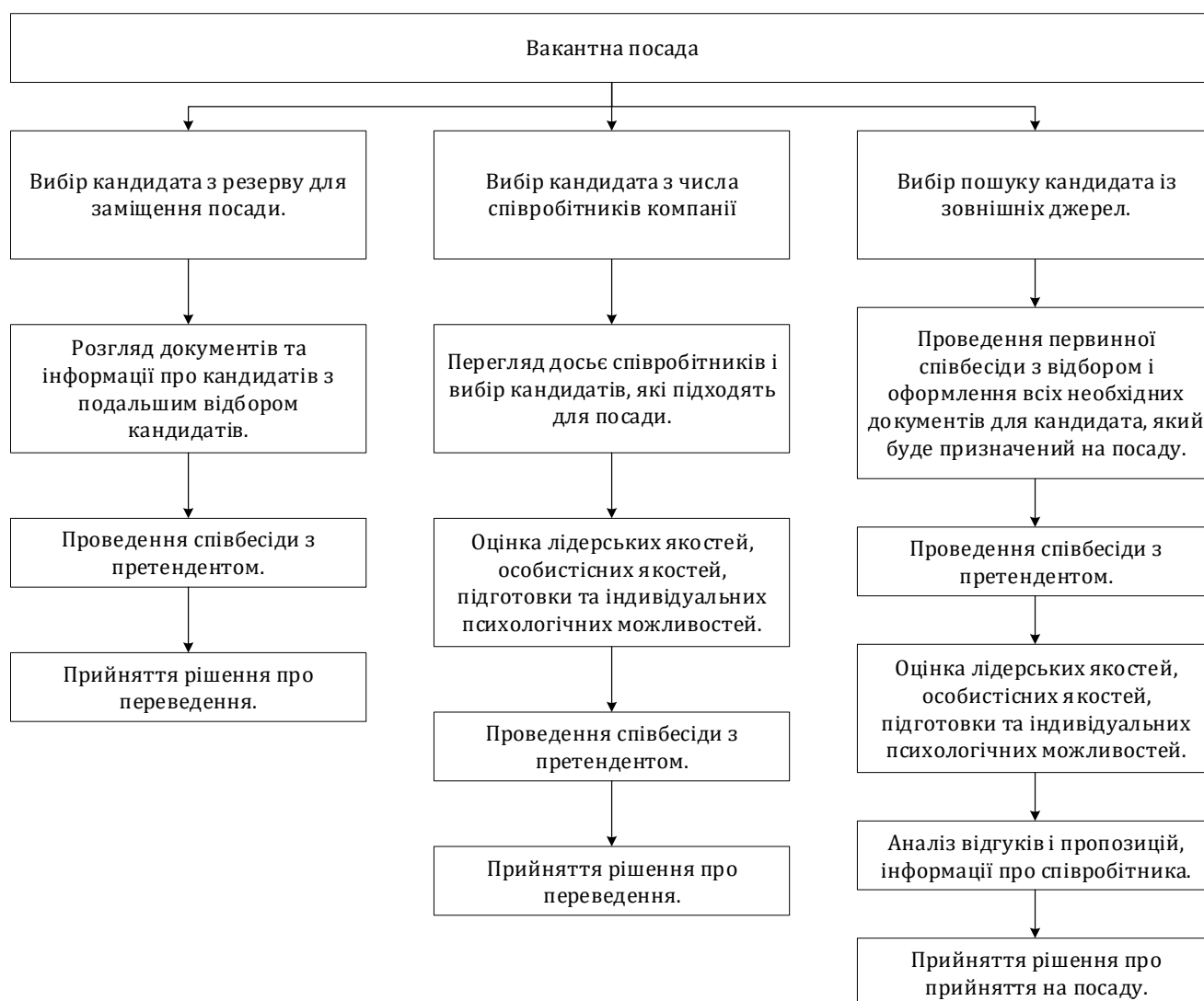


Рисунок 3.2 – Підходи до прийняття управлінських рішень при виборі кандидата на відкриту посаду

У цій ситуації керівництво ТОВ «Запоріжпромбуд» має підходити до фінансування цієї бізнес-ідеї так само, як і до будь-якої іншої ініціативи. Якщо витрати, пов'язані з вирішенням проблеми, перевищують економічні вигоди, отримані від скорочення плинності кадрів, можливо, буде доцільно вивчити альтернативні, економічно ефективніші методи покращення управління персоналом. Як правило, процес відбору персоналу на керівні та спеціалізовані посади здійснюється або шляхом просування наявних співробітників у компанії (іноді після відповідного навчання) з групи кандидатів, призначених для просування по службі, або шляхом найму осіб ззовні, з інших компаній чи організацій.

Призначення керівних кадрів резерву сприяє підвищенню творчої активності працівників, що слід враховувати при плануванні та організації підготовки резервістів. Під час відбору кандидатів у резерв та організації їх навчання рекомендовано використовувати встановлені кваліфікаційні моделі для різних рівнів управління, професійних профілів та актуальні вимоги до керівників.

Поліпшення умов праці, підвищення заробітної плати, покращення навчання працівників і підвищення мотивації всередині організації можуть значно підвищити ефективність розвитку та використання персоналу. Основою управління рухом персоналу є розуміння закономірностей у процесі плинності. Знайомство з цими принципами допомагає визначити найбільш ефективні шляхи управлінського впливу.

Розвиток ТОВ «Запоріжпромбуд» вимагає високих стандартів професіоналізму, компетентності та кваліфікації персоналу. Основні вимоги включають: - здатність приймати рішення; - фокус на ділових і комерційних аспектах; - навички роботи з інформацією; - системність мислення, рішучість, ініціативність, самостійність; - бажання вчитися; - адаптивність до змін; - сильні організаційні та комунікативні здібності; - здібності до співпраці; - переконання. Отже, вирішальним фактором підвищення трудового потенціалу ТОВ «Запоріжпромбуд» є створення сприятливих умов для максимального

використання індивідуального трудового потенціалу. Важливо запровадити системи як матеріальних, так і моральних стимулів на кожному підприємстві та сприяти динаміці команди, яка сприяє створенню психологічного середовища, сприятливого для розкриття креативності та продуктивності кожного працівника, що зрештою призведе до підвищення ефективності організації.

У таблиці 3.8 відображені витрати, пов'язані з виконанням зазначених заходів з управління персоналом ТОВ "Запоріжпромбуд".

Для реалізації запропонованих заходів, спрямованих на підвищення ефективності формування та використання персоналу ТОВ «Запоріжпромбуд», підприємству необхідно спрямувати 77 600,00 грн. Якщо розглядати потенційні результати цих запропонованих заходів, то очікується, що ТОВ «Запоріжпромбуд» матиме збільшення чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 20%.

Таблиця 3.8 – Витрати, пов'язані з реалізацією запропонованих стратегій удосконалення управління персоналом ТОВ «Запоріжпромбуд».

Заходи	Кошти, витрачені у 2023 році, грн.
Формування відділу маркетингу персоналу	58000.00
Проведення практичних занять, ділових ігор, семінарів та конференцій	10200.00
Організація виїзних заходів	3800.00
Курси підвищення кваліфікації	5600.00
Всього:	77600.00

Припустимо, що адміністративні витрати, витрати на збут, інші фінансові доходи, інші доходи, інші операційні витрати, фінансові витрати, втрати від участі в капіталі та інші витрати підприємства в 2024 році залишаться на рівні 2023 року.

Суму витрат на ефективності формування і використання персоналу відобразимо у складі інших витрат. Тоді сума інших витрат в 2024 році складатиме:

$$26,7 + 77,6 = 104,3 \text{ (тис. грн.)}$$

Ефективність запропонованих заходів для ТОВ «Запоріжпромбуд» буде оцінено в таблиці 3.9.

За результатами вжитих заходів щодо ефективності формування та використання персоналу ТОВ «Запоріжпромбуд» можна прогнозувати збільшення чистого прибутку підприємства у 2024 році на суму 9,1 тис. грн.

Таблиця 3.9 – Ефективність запропонованих заходів для ТОВ «Запоріжпромбуд»

Стаття	2023 рік, тис. грн.	2024 рік (план), тис. грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1736.2	2091.1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	801.7	1002.3
Валовий прибуток	906.0	1081.2
Адміністративні витрати	182.1	186.1
Витрати на збут	127.3	124.8
Інші операційні витрати	154.0	153.4
Фінансовий результат від операційної діяльності	434.2	612.7
Інші витрати	27.1	102.5
Фінансовий результат до оподаткування	395.5	488.0
Податок на прибуток	0.0	88.1
Чистий прибуток (збиток)	395.5	399.5

Як наслідок, впровадження заходів щодо покращення розвитку та використання робочої сили компанії призведе до покращення фінансових результатів ТОВ «Запоріжпромбуд».

Висновки до розділу 3

Результати дослідження показують, що реструктуризація кадрового потенціалу ТОВ «Запоріжпромбуд» є важливим кроком для забезпечення

ефективності роботи підприємства в умовах кризи. Основні цілі реорганізації полягають у покращенні кадрової політики та підвищенні конкурентоспроможності організації через оптимізацію процесів управління персоналом. У ході дослідження було визначено, що вдосконалення кадрової політики є необхідною умовою для подолання кризових явищ і забезпечення стабільності. Кадрова політика повинна бути орієнтована на збереження ключових працівників, підвищення їх кваліфікації, адаптацію до нових умов праці та підтримку організаційної культури, що сприяє мотивації і лояльності персоналу.

В процесі реструктуризації важливу роль відіграє розробка системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу, яка дозволяє швидко адаптувати працівників до змін. Окрім цього, створення маркетингового відділу для роботи з персоналом є важливим кроком для забезпечення підтримки нових стратегій. Заходи, спрямовані на проведення практичних занять, семінарів і конференцій, є необхідними для розвитку професійних компетенцій співробітників і підвищення їх ефективності.

Фінансовий аналіз показав, що запропоновані заходи можуть бути економічно доцільними. Очікується, що їх реалізація призведе до збільшення чистого прибутку підприємства, що підкреслює ефективність інвестицій у розвиток кадрового потенціалу. Крім того, створення комплексної системи стимулювання персоналу сприятиме підвищенню продуктивності та забезпечить лояльність працівників, що є ключовим фактором у кризовий період.

Загалом, запровадження запропонованих змін та заходів з підвищення ефективності управління персоналом дозволить ТОВ «Запоріжпробуд» не лише адаптуватися до умов ринкових змін, а й забезпечить стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Дослідження кадрової політики та методів управління під час кризових ситуацій показало, що кадрова політика є невід'ємною частиною стратегічного підходу компанії. Він формує динаміку взаємовідносин між керівництвом і працівниками, окреслюючи основні напрями, форми і методи взаємодії з трудовим колективом. Метою кадрової політики є формування відповідальної та згуртованої команди, здатної швидко адаптуватися до мінливих вимог ринку, відповідаючи стратегії розвитку організації. У сучасних умовах організація може залишатися конкурентоспроможною лише завдяки ефективному та раціональному управлінню людськими ресурсами, яке є цінним інструментом кадрової політики. Ця політика визначає загальний напрямок і основні принципи роботи з персоналом, а також загальні та спеціальні вимоги до них.

У період кризи зростає значення ефективного управління персоналом в організації. Кадрова політика має бути зосереджена не лише на створенні позитивних умов праці, а й на сприянні можливостям кар'єрного зростання та вихованні почуття впевненості у майбутньому.

Дослідження системи управління кадровим потенціалом підприємства показало, що підвищення кадрового потенціалу передбачає підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Цей розвиток досягається шляхом постійного оновлення знань, умінь і навичок, що сприяє стимулюванню та оцінці внеску кожного працівника в загальні результати. Такі зусилля узгоджуються зі стратегічними цілями підприємства, підвищуючи його конкурентоспроможність та сприяючи економічному зростанню. Отже, кадровий потенціал можна оцінити за вартісними категоріями, що особливо важливо, оскільки забезпечує чітке розуміння важливості кадрового потенціалу в економічному розвитку українських підприємств.

Аналіз ключових показників діяльності ТОВ «Запоріжпромбуд» за 2021-2023 роки виявив тенденцію до зростання чистого доходу від послуг компанії. Проте чистий прибуток підприємства в 2023 році знизився порівняно з 2021 і

2022 роками, що свідчить про негативний зсув. У той час як збільшення чистого прибутку є корисним для компанії, зменшення – згубним. Протягом 2021-2023 років найбільшу частку майна ТОВ «Запоріжпромбуд» становили оборотні активи, найменшу – необоротні активи. За джерелами формування майна найбільший сегмент становив власний капітал, найменш значущий – позиковий. Крім того, відбулося збільшення розміру статутного капіталу компанії.

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Запоріжпромбуд» показав, що підприємство має значний обсяг вільних ресурсів, сформованих за рахунок власних джерел. Для кредиторів компанії такий спосіб формування оборотних коштів розглядається як найбільш вигідний варіант.

Перевірка показників рентабельності ТОВ «Запоріжпромбуд» з 2021 по 2023 роки показала падіння. Ця тенденція говорить про те, що показники компанії погіршилися.

Перевірка системи управління персоналом ТОВ «Запоріжпромбуд» показала, що колектив працює сумлінно та сумлінно, дотримується трудової дисципліни, своєчасно та чітко виконує розпорядження власника. ТОВ «Запоріжпромбуд» надає пріоритет добробуту своїх працівників, створюючи належні умови праці. Основним аспектом політики компанії є наголос на важливості збереження життя та здоров'я людей. З кожним роком відбувається підвищення кваліфікації працівників, регулярні медичні огляди, надання першої медичної допомоги, профілактика, розвиток соціальної сфери.

Запровадження стратегій антикризового управління як заміни банкрутству сприятиме переходу підприємств від оборонного підходу до більш проактивної операційної стратегії.

Ідея антикризового управління персоналом спонукає керівників підприємств зосереджуватися на стратегічних і перспективних кадрових ініціативах, включаючи широку перепідготовку співробітників за рахунок впровадження нових технологій і формулювання принципів працевлаштування для ситуацій масових звільнень. У ТОВ «Запоріжпромбуд» посилення політики оплати праці має базуватися на оцінці чисельності персоналу, яка враховує

вартість товарів і послуг першої необхідності, необхідних для благополуччя працівника та його родини. Проте будь-яке підвищення зарплати має логічно співвідноситись із зростанням продуктивності праці.

Ключовим елементом, що впливає на успіх підприємства, є мотивація його персоналу. У ТОВ «Запоріжпромбуд» стратегії мотивації охоплюють оплату праці, премії та заохочення, а також надбавки за інтенсивність праці, додаткові дні відпустки, відпочинок на підприємстві, путівки на відпочинок та безкоштовне медичне обслуговування. Винагороди та премії розподіляються відповідно до результатів діяльності окремих працівників. Крім того, ТОВ «Запоріжпромбуд» пропонує бонуси за визнання високого рівня професійної майстерності.

Значну роль у системі матеріальної мотивації персоналу ТОВ «Запоріжпромбуд» має відігравати виплата премій та винагород. Премії необхідно нараховувати всередині компанії за виконання конкретних завдань, поставлених працівникам, відображаючи кінцеві результати діяльності підприємства у відсотках від заробітної плати працівників.

Оцінка преміальних показників діяльності ТОВ «Запоріжпромбуд» повинна ґрунтуватися на досягненні планового обсягу продажів та дотриманні плану витрат по основній діяльності підприємства з розрахунками наростаючим підсумком з початку року. Щомісячна винагорода за вислугу років на ТОВ «Запоріжпромбуд» виплачується разом із заробітною платою за відповідний місяць, обчисленою у відсотках до посадового окладу або місячної тарифної ставки. Ця винагорода залежить від тривалості роботи працівника на підприємстві.

Працівники підприємства, зареєстровані на постійній роботі за строковими договорами або на тимчасових посадах, повинні отримувати винагороду за вислугу років за умови роботи не менше одного року. Для вдосконалення системи мотивації на ТОВ «Запоріжпромбуд» може бути корисним впровадження стратегії мотивації вільного часу або модульної системи компенсації вільного часу. Зараз ця форма мотивації не отримала широкого

поширення на ТОВ «Запоріжпромбуд», що підкреслює необхідність впровадження на підприємстві системи оплати вільного часу, яка в майбутньому дасть позитивні результати.

Для керівників структурних підрозділів і спеціалістів ключові мотиви розвитку виходять за межі підвищення заробітної плати, а включають можливості кар'єрного зростання, більшої участі в управлінні та прийнятті рішень, набуття організаційної автономії та підвищення творчого підходу до завдань. Вирішальним фактором є прагнення до впровадження нових ідей та інновацій у свою роботу, що може підвищити загальну ефективність підприємства.

Керівництво ТОВ «Запоріжпромбуд» має спочатку змінити свій погляд на мотивацію, перетворивши її з простого інструменту підтримки для досягнення результатів на центральну мету для зростання та залученості співробітників. По-друге, для керівництва важливо постійно підтримувати ефективний баланс між загальними та специфічними підходами до мотивації персоналу в їх діяльності. Нарешті, при впровадженні практичних стратегій вкрай важливо враховувати рівень розвитку організації щодо потенційного застосування механізму мотиваційного управління.

Щоб процвітати в динамічному середовищі, організації потрібен надійний набір інструментів, включаючи антикризове управління. Цей підхід призначений для підвищення ефективності операцій у разі обмеження ресурсів.

Для того, щоб процвітати в мінливому середовищі, бізнесу потрібен надійний набір інструментів, включаючи антикризове управління. Зрештою, метою антикризового управління є реалізація стратегій, які підвищують операційну ефективність, коли ресурси обмежені.

Системне здійснення антикризового управління персоналом має враховувати як поточний стан і тенденції ринку праці, так і внутрішні вимоги до функціонування та зростання підприємства. Така інтеграція сприяє створенню антикризових стратегій і методик управління персоналом, які сприятимуть ефективній реалізації всіх аспектів антикризового управління персоналом на

підприємстві. Ці аспекти включають мотивацію персоналу, підвищення лояльності співробітників і узгодження цілей індивідуального та організаційного розвитку.

У контексті економіки України стратегія управління персоналом виділяється як вирішальний елемент, не лише через обґрунтування запланованого стратегічного зростання, але все більше як єдиний життєздатний стратегічний фактор. Інакше кажучи, суттєві стратегічні зміни на різних рівнях управління, в тому числі на окремих підприємствах, можна реалізувати лише за рахунок використання людського потенціалу. Успіх діяльності будь-якого підприємства значною мірою залежить від того, наскільки добре його співробітники відповідають своїм ролям, оскільки це узгодження має вирішальне значення для досягнення цілей розвитку.

Успішне зростання бізнесу залежить від методичного підходу до стратегії управління персоналом. Для об'єднання зусиль усіх працівників у вирішенні поставлених завдань розроблено кадрову політику. У контексті сучасної інноваційної економіки під час цифрової революції дуже важливо, щоб кадрова політика узгоджувалася з концепцією розвитку підприємства та розглядалася як вирішальна стратегія ефективного управління персоналом.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Бикова А.Л., Паранько Д.Д. Складові ефективної адаптації персоналу *Молодий вчений*. 2016 р. № 12.1 (40). С. 640-646.
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. Гавриш О.А. Довгань Л.С., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом : монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 2017. 582 с.
5. Гриньова В.М., Писаревська Г.І. Управління кадровим потенціалом підприємства. Монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
6. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 36. С. 109-113.
7. 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.
8. 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.
9. Дискіна А.А. Кадровий потенціал - важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Національна економіка*. 2018. № 2. С. 67-71.
10. Дороніна О.А. Кадрова політика як інструмент антикризового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 20. С. 92-95.
11. 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.
12. Євтушенко Г.І. Менеджмент персоналу : навч.-метод. комплекс /

Євтушенко Г.І., Канцур І.Г. Ірпінь, 2012. 328 с.

13. Загрева В. Управління персоналом у системі менеджменту організацій. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Педагогічні науки*. 2015. № 1. С. 86-90.

14. Занора В.О. Управління кадровим потенціалом підприємства: практичні аспекти відбору працівників. *Інтегровані бізнесструктури: моделі, процеси, технології*. 2016. № 11. С. 110-112.

15. 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.

16. Карпов А.В. Технології управління розвитком персоналу. Підручник Москва : Проспект, 2017. 416 с.

17. Касіч-Пилипенко Т.М., Дяченко А.А. Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2011. № 4. С. 147150.

18. 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.

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

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

21. 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.

22. 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.

23. Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації : навч. посіб.

Київ: Кондор-Видавництво, 2013. 278 с.

24. 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.

25. Маслак О.О. Стратегічні аспекти управління персоналом. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20.

26. Матросов О.Д., Михайлик С.В. Моральне та матеріальне стимулювання праці. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 22(995). С. 110-113.

27. Мороз О.С. Управління людськими ресурсами : навч. посіб. для ВНЗ. Запоріжжя : ЗДІА, 2015. 324 с.

28. Мулик Т.О. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 288 с.

29. 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.

30. Никифорова В.Г. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид., виправл. та доп. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.

31. 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.

32. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / За заг. ред. Мошека Г.Є. Київ : Ліра-К, 2017. 528 с.

33. Петруня Ю.Є. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / за ред. Ю.Є. Петруні. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 216 с.

34. Погорелова Т.О., Юрченко В.А. Моральне та матеріальне стимулювання праці на сучасному етапі ринкових відносин. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2015. № 26 (1135). С. 96-102.

35. Польшина І.М. Оцінка персоналу як важлива ланка його мотивації. *Управління розвитком*. 2013. № 22. С. 155-157.

36. Портна О.В., Єршова Н.М. Аналіз господарської діяльності : навч. посіб.

Київ : Патерик, 2015. 312 с.

37. Рульєв В. А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом : навч. посіб. для студентів вузів. Київ : Кондор, 2013. 309 с.

38. Сабадирьова А. Л., Бабій О. М., Куклінова Т. В., Салавеліс Д. Є. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. Одеса: ОНЕУ, ротапринт, 2013. 343 с.

1. Бикова А., Паранько Д. Складові ефективної адаптації персоналу. *Молодий вчений*. 2016. № 12.1 (40). С. 640–646.

2. Болтянська Л., Андреева Л., Лисак О. Економіка підприємства. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 668 с.

3. Бондарчук Л., Ніколайчук Н. Особливості антикризового управління персоналом. *Актуальні наукові дослідження в сучасному світі*. 2017. Т. 5, № 25. С. 77–82.

4. Технології управління персоналом / О. Гавриш та ін. Київ : НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2017. 582 с.

5. Гриньова В., Писаревська Г. Управління кадровим потенціалом підприємства. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.

6. Громко Л. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Т. 36. С. 109–113.

7. Данилко В., Гриценко О. Концепція управління персоналом в умовах подолання кризи. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2013. № 2. С. 167–174.

8. Денисенко М., Будякова О. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки університету "КРОК". Серія: Економіка*. 2018. Т. 4. С. 231–238.

9. Дискіна А. Кадровий потенціал - важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Національна економіка*. 2018. № 2. С. 67–71.

10. Дороніна О. Кадрова політика як інструмент антикризового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 20. С. 92–95.
11. Волкова Н., Волчек Р., Гайдаєнко О. Економічний аналіз. Одеса : ОНЕУ, 2015. 310 с.
12. Євтушенко Г., Канцур І. Менеджмент персоналу. Ірпінь, 2012. 328 с.
13. Загрева В. Управління персоналом у системі менеджменту організацій. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Педагогічні науки*. 2015. № 1. С. 86–90.
14. Занора В. Управління кадровим потенціалом підприємства: практичні аспекти відбору працівників. *Інтегровані бізнесструктури: моделі, процеси, технології*. 2016. № 11. С. 110–112.
15. Зленко А., Мірошніченко Д. Професійний розвиток персоналу як передумова підвищення рівня продуктивності праці. *Економічний вісник університету*. 2015. Т. 24, № 1. С. 34–38.
16. Карпов А. Технології управління розвитком персоналу. Москва : Проспект, 2017. 416 с.
17. Касіч-Пилипенко Т., Дяченко А. Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2011. № 4. С. 147–150.
18. Кмитюк Т. Методи та моделі мотивації персоналу: аналіз основних аспектів та проблем. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Економіка*. 2013. № 22. С. 152–156.
19. Коваленко А., Гриненко В. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеки орієнтованого управління персоналом організації. *Modern economics*. 2020. № 24. С. 75–80.
20. Коваленко М. Особливості антикризового управління персоналом на інноваційній основі. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/3582/1>.

21. Козак К., Корсікова Н., Древова В. Типологія конфліктних особистостей та алгоритм взаємодії з ними в робочому процесі. *Економіка харчової промисловості*. 2019. Т. 4, № 11. С. 45–51.
22. Корсікова Н., Козак К., Дьяченко Ю. Стратегічні напрями управління персоналом в системі антикризових заходів. *Наукові перспективи*. 2020. № 6. С. 358–371.
23. Круп'як Л. Управління трудовими ресурсами організації. Київ : Кондор-Вид-во, 2013. 278 с.
24. Криворотько І. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах. *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво*. 2013. № 2. С. 151–154.
25. Маслак О. Стратегічні аспекти управління персоналом. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20.
26. Матросов О., Михайлик С. Моральне та матеріальне стимулювання праці. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 22(995). С. 110–113.
27. Мороз О. Управління людськими ресурсами. Запоріжжя : ЗДІА, 2015. 324 с.
28. Мулик Т. Аналіз господарської діяльності. Київ : Центр учб. літ., 2017. 288 с.
29. Недолужко С. Мотиваційні заходи щодо адаптації працівників. *Збірник наукових робіт за підсумками студентської наукової конференції минуле, сучасне, майбутнє*. 2018. Т. 2, № 8. С. 218–222.
30. Никифорова В. Управління персоналом. 2-ге вид. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.
31. Микитюк В., Паламарчук Т., Русак О. Основи економічного аналізу. Житомир : Рута, 2018. 440 с.
32. Мошек Г. Основи менеджменту. Теорія і практика. Київ : Ліра-К, 2017. 528 с.
33. Петруня Ю. Прийняття управлінських рішень. 2-ге вид. Київ : Центр учб. літ., 2011. 216 с.

34. Погорелова Т., Юрченко В. Моральне та матеріальне стимулювання праці на сучасному етапі ринкових відносин. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2015. № 26 (1135). С. 96–102.
35. Польшина І. Оцінка персоналу як важлива ланка його мотивації. *Управління розвитком*. 2013. № 22. С. 155–157.
36. Портна О., Єршова Н. Аналіз господарської діяльності. Київ : Патерик, 2015. 312 с.
37. Рульєв В., Гуткевич С., Мостенська Т. Управління персоналом. Київ : Кондор, 2013. 309 с.
38. Потенціал і розвиток підприємства / А. Сабадирьова та ін. Одеса : ОНЕУ, 2013. 343 с.
39. Сільченко І. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2015. № 1(33). С. 91–95.
40. Синькевич Н. Економічний аналіз: Курс лекцій. Тернопіль : ТНТУ ім. Ів. Пулюя, 2018. 97 с.
41. Смачило І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрямки. *Молодий вчений*. 2020. № 2(78). С. 360–363.
42. Сучасна технологія оцінювання персоналу та кадрового потенціалу організації і її соціально-психологічний аспект / В. Мартиненко та ін. Київ : НАДУ, 2013. 52 с.
43. Черниш С. Економічний аналіз. Київ : ЦУЛ, 2019. 312 с.
44. Чобіток В. Ефективність формування та використання кадрового потенціалу на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова*. 2013. Т. 18, № 3.3. С. 145–147.
45. Шаповал О., Іваній А., Гальченко А. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5. С. 149–151.
46. Afzal M., Ansari A. Impact of HR Matrices on HR Analytics and Decision Making. 2022. URL: https://doi.org/10.1007/978-981-16-3945-6_21.

47. Impact of HR Practices Gap on Organizational Performance: Intervening effect of Employee Participation and HR Uncertainty / Z. Ahmad et al. *Indian Journal of Economics and Business*. 2022. Vol. 20. P. 1265–1278.

48. Impact of HR Practices Gap on Organizational Performance: Intervening effect of Employee Participation and HR Uncertainty / Z. Ahmad et al. *Indian Journal of Economics and Business*. 2022. Vol. 20. P. 1265–1278.

49. Bregas J., Heberle K., Nagels F. Remote Assessment Center. *Digitale Formate in der Personalentwicklung. essentials*. Berlin, Heidelberg, 2022. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-662-64648-9_2.

50. Kovalenko T. V. HR Crisis Management in Government Organizations. *THE PROBLEMS OF ECONOMY*. 2018. Vol. 4, no. 38. P. 142–148. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2018-4-142-148> (date of access: 04.11.2024).

51. Антикризове управління персоналом : thesis / Г. М. Шевченко та ін. 2010. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/15454> (дата звернення: 04.11.2024).

52. Майстро Р. Г., Майстро Д. С. Напрямки реалізації антикризового управління підприємством : thesis. 2016. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/25469> (дата звернення: 04.11.2024).

53. Кудрявцева М. С. Управління системою віддаленої роботи персоналу : thesis. 2021. URL: <http://local.lib/diploma/Kudryavtseva.pdf> (дата звернення: 04.11.2024).

54. Фесюн А. С., Кухленко О. В. Антикризівий менеджмент в управлінні персоналом : thesis. 2016. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/2365> (дата звернення: 04.11.2024).

55. Коробка С. В. Теоретичні аспекти впровадження контролінгу в систему управління підприємством. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 5. С. 65–71. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.5.8> (дата звернення: 04.11.2024).

56. Klymchuk A. O. Система мотивації та стимулювання персоналу промислових підприємств. *The actual problems of regional economy development*. 2016. Т. 1, № 12. С. 119–125. URL: <https://doi.org/10.15330/apred.1.12.119-125> (дата звернення: 04.11.2024).

57. Minchak N. J. Шляхи формування ефективної системи управління розвитком та використання персоналу підприємства. *Scientific Bulletin of UNFU*. 2018. Т. 28, № 9. С. 57–60. URL: <https://doi.org/10.15421/40280911> (дата звернення: 04.11.2024).

58. Лобза А., Бикова А., Погорілий О. Аналіз системи винагороди персоналу на підприємстві та шляхи її вдосконалення. *Молодий вчений*. 2021. № 1 (89). С. 64–68. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-14> (дата звернення: 04.11.2024).

59. Манухіна М. Ю., Тацій І. В. Управління персоналом промислового підприємства на засадах компетентнісно-орієнтованого підходу. *Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2020. № 6(262). С. 71–75. URL: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2020-262-6-71-75> (дата звернення: 04.11.2024).

60. Сазонова Т. О., Єріна В. В. Роль психологічних методів управління у формуванні ефективної діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2020. Т. 1, № 1. С. 103–109. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-1-14> (дата звернення: 04.11.2024).

61. Чорноморенко Л. С. Формування механізму стратегічного управління персоналом підприємства : master's thesis. 2018. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/71355> (дата звернення: 04.11.2024).

62. Ромашко К. С. Аналіз та вдосконалення системи управління персоналом підприємства : thesis. 2021. URL: <http://ir.stu.cn.ua/123456789/22770> (дата звернення: 04.11.2024).

63. Бойківська Г. Вдосконалення системи управління персоналом підприємства з використанням соціально-психологічних інструментів. *Modalități*

conceptuale de dezvoltare a științei moderne. 2020. URL:
<https://doi.org/10.36074/20.11.2020.v1.06> (дата звернення: 04.11.2024).