

Міністерство освіти і науки України
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

Виконала: студентка 4 курсу, групи ПТБД-42
Спеціальності 076 Підприємництво та торгівля
Парій Вікторія Василівна

Науковий керівник
к.е.н., доцент, доцент кафедри
підприємництва, торгівлі та прикладної
економіки
Ціжма Юрій Іванович

Рецензент
д.е.н., проф. професор кафедри фінансів
Щур Роман Іванович

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА	6
1.1. Стратегічне управління трудовими ресурсами в сучасних умовах: основні поняття, сутність	6
1.2. Система стратегічного управління трудовими ресурсами в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства	13
1.3. Методичні прийоми оцінювання стратегічного управління трудовими ресурсами на підприємстві	19
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ»	27
2.1. Економіко-організаційна характеристика підприємства ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ»	27
2.2. Аналіз системи стратегічного управління персоналом та її вплив на конкурентоспроможність підприємства	34
2.3. Аналіз стратегії управління трудовими ресурсами ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» в умовах воєнного стану	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ	49
3.1 Розробка заходів щодо усунення проблем в управлінні трудовими ресурсами підприємства	49
3.2. Вдосконалення системи управління трудовими ресурсами як стратегічний фактор росту конкурентоспроможності підприємства	54
3.3. Світові тренди використання інструментів мотивації праці в управлінні трудовими ресурсами	63
ВИСНОВОК	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75

ВСТУП

Актуальність проблеми. Сьогодні конкуренція зростає, а економічне середовище постійно розвивається, стає очевидною важливість стратегічного управління людськими ресурсами для досягнення успіху підприємства. Важливо усвідомлювати, що персонал є не лише ресурсом, а й стратегічним партнером, який допомагає компанії досягати її цілей.

Управління трудовими ресурсами, тобто стратегічне, фокусується на визначенні ролі та місця працівників у загальній стратегії підприємства, їхньому розвитку, участі у прийнятті рішень та підтримці важливих бізнес-ініціатив. З розвитком технологій, економічними змінами та збільшенням місткості ринку вкрай важливо мати інноваційні та адаптивні стратегії управління людськими ресурсами.

Важливими аспектами даної теми є створення ефективних систем пошуку та розвитку персоналу, створення мотиваційних моделей, вирішення питань щодо утримання та розвитку талановитих особистостей. У контексті глобалізації та швидкої еволюції ринків стратегічне управління трудовими ресурсами тепер є важливою складовою довгострокової життєздатності та стійкості компанії.

У контексті військового права в Україні управління стратегічним персоналом має першочергове значення через вплив факторів, пов'язаних з війною. Воєнний стан супроводжується кризою та економічною нестабільністю, що змушує компанії застосовувати тактику управління персоналом для підтримки стабільності та продуктивності. Безпека працівників має першочергове значення, що змушує компанії створювати стратегії щодо безпеки та захисту працівників за наявності військового стану. У цьому контексті компанії можуть переглянути свої бізнес-стратегії, а управління стратегічним персоналом стає першочерговим для адаптації до нових умов і вирішення питань щодо утримання співробітників.

Посилення соціальної відповідальності та потреби у взаємодії з громадою зумовлює необхідність використання стратегічного управління персоналом для

забезпечення успіху бізнесу та соціальної підтримки. У зв'язку з цим ця тема цілком обґрунтовано асоціюється з гострою потребою у створенні нових методів управління персоналом для забезпечення стабільності та ефективності діяльності компаній під час війни в Україні.

Стратегічне управління персоналом – це стратегія управління людськими ресурсами, яка спрямована на досягнення довгострокових цілей компанії. Це передбачає збалансування цілей і завдань управління людськими ресурсами з цілями і завданнями всієї організації. Фундаментальні аспекти стратегічного управління трудовими ресурсами об'єднані в чотири категорії:

- визначення та створення стратегії управління персоналом. Дослідження в цьому напрямі базуються на теорії стратегічного менеджменту та теорії управління людськими ресурсами (О. Грішнова, А. Касич, А. Колот, Т. Костишина);

- реалізація стратегії управління персоналом. Цей регіон займається розробкою та реалізацією планів реалізації стратегій управління персоналом (В. Брич, О. Дяків, В. Нижник, В. Никифорова, В. Петюх);

- оцінка ефективності стратегічного управління персоналом. Дослідження ґрунтуються як на теорії управління персоналом, так і на теорії менеджменту (Г. Назарова, Г. Лопушняк, В. Савченко, І. Смачило, С. Цимбалюк);

- сучасний характер стратегічного управління персоналом. Документовано ознаки стратегічного управління персоналом в контексті сучасної економіки, яка характеризується високою динамікою, глобалізацією та цифровізацією (А. Колот, В. Петюх, М. Шкільняк).

Для більш поглибленого вивчення стратегічного управління персоналом був обраний конкретний бізнес-приклад – ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ». На основі практичних даних, пов'язаних з цією компанією, розглянуто особливості підбору та розстановки персоналу, планування робочих місць, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також його мотивацію в сучасних умовах.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в дослідженні та розробці стратегічних підходів до управління трудовими ресурсами підприємства.

Досягнення бажаної мети призвело до визначення наступних **завдань**:

- вивчити теорію та практику стратегічного управління персоналом;
- визначити поточний стан та ефективність системи управління персоналом ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» та оцінити її ефективність.
- запропонувати удосконалення системи управління персоналом ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ», які б максимально підвищили ефективність управління персоналом підприємства у зв'язку зі змінами зовнішнього та внутрішнього середовища, в тому числі в умовах воєнного стану.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ».

Предметом дослідження є процес управління трудовими ресурсами підприємства, який спрямований на досягнення його стратегічних цілей.

Методи дослідження. У роботі застосовувалася системна методика вивчення предмета дослідження. Такий підхід сприяв розгляду стратегічного управління персоналом як складної системи, яка складається з взаємопов'язаних компонентів. Для визначення питання, як здійснювати стратегічне управління, застосовувалися економіко-математичні та статистичні підходи. Ці методи сприяли аналізу даних дослідження та розробці пропозицій щодо вдосконалення стратегічного управління персоналом.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел (67 найменувань). Робота містить 12 таблиць, 16 рисунків. Основний зміст роботи викладений на 81 сторінках комп'ютерного тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Стратегічне управління трудовими ресурсами в сучасних умовах: основні поняття, сутність

Останнім часом надзвичайно швидкими темпами відбуваються значні зміни у зовнішньому середовищі організацій, установ і підприємств. Щоб швидше пристосуватися до мінливих умов конкурентного середовища та стану готовності до завтрашніх змін, компаніям слід більше уваги приділяти стану відповідності нематеріальних активів науково-технологічним вимогам. Серед них інтелектуальний і соціальний капітал є значущими з точки зору їх внеску в місію організації.

Обговоримо визначення змісту поняття «персонал». Персонал організації формується та змінюється у відповідь на внутрішні фактори (характер продукції, використовувані технології, виробництво організації, культура тощо). На міграцію впливають внутрішні та зовнішні фактори (такі як демографічні процеси, правові та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо). Вплив останнього підтверджується параметрами макроекономічного характеру, зокрема кількістю активних (працездатних) осіб, їх освітнім рівнем, пропозицією праці, рівнем зайнятості та потенційним резервом. Ці ознаки визначають чисельні та якісні властивості людських ресурсів.

Дослідження показали, що існує різниця між словами людські ресурси та персонал і кадри організації [24]. Людські ресурси – це частина працездатного населення, яка за віком, фізичними та освітніми ознаками відповідає певній професійній сфері. Людські ресурси можуть бути як активними (ті особи, які вже зайняті), так і потенційними (ті особи, які мають намір брати участь у певній роботі в майбутньому). Людські ресурси мають першочергове значення

для управління як на макрорівні (держава, галузь, регіон), так і на мікрорівні (підприємство).

Слова «персонал» і «кадри» використовуються для опису всього персоналу організації. Як правило, термін «персонал» використовується в англійській літературі, тоді як термін «кадри» зазвичай використовується у французькій та німецькій літературі. Одним із поширених визначень персоналу є робоча сила, яка розглядається на організаційному рівні, або, точніше, персонал організації – це склад працівників, включаючи постійних і тимчасових працівників), які пов’язані з організацією в юридичній якості за трудовим договором [39]. Це трудовий колектив, який має певний склад, що відповідає науково-технічному рівню та умовам, необхідним для виробництва робочої сили, що відповідає нормативно-правовим вимогам. Як правило, «персонал» зазвичай використовується для опису більшості кваліфікованого персоналу на підприємстві, який працює постійно або працює повний робочий день.

Деякі вчені вважають, що слова «людські ресурси», «персонал» і «трудові ресурси» є синонімами, але більшість вчених вважає, що термін «людські ресурси» стосується стратегічних аспектів кадрових питань, у тому числі соціального розвитку персоналу, а термін «персонал» використовується для опису оперативних взаємодій з персоналом. Слово «людські ресурси» вживається при обговоренні питань праці та зайнятості в більш широкому масштабі, і коли йдеться про конкретних осіб у меншому масштабі.

Перетворення управління персоналом в управління людськими ресурсами проявляється в наступних основних тенденціях в управлінні персоналом: останніми роками в розвинутих країнах спостерігається значне зростання кількості кадрових служб. Статус цієї професії підвищився: менеджери служби персоналу в більшості корпорацій стали членами ради директорів і навіть ради директорів. Різко зросла увага до професійної підготовки менеджерів з персоналу. В умовах загострення конкуренції (в тому числі щодо висококваліфікованих кадрів) відірваність кадрової політики від загальної

бізнес-стратегії негативно вплинула на корпорацію в цілому.

На даному етапі розвитку нашої країни стратегічне управління персоналом є відносно новим інструментом управління соціально-економічними процесами.

Як правило, успішне управління трудовими ресурсами передбачає врахування бажань компанії, розвиток співробітників і досягнення гармонійних відносин між інтересами організації та співробітників. Ефективність управління персоналом пояснюється постійною оцінкою, корекцією стратегій та використанням інноваційних підходів у сфері управління персоналом. Взявши за основні функції управління персоналом підприємства в цілому, їх можна класифікувати за такими переліками (рис. 1.1).

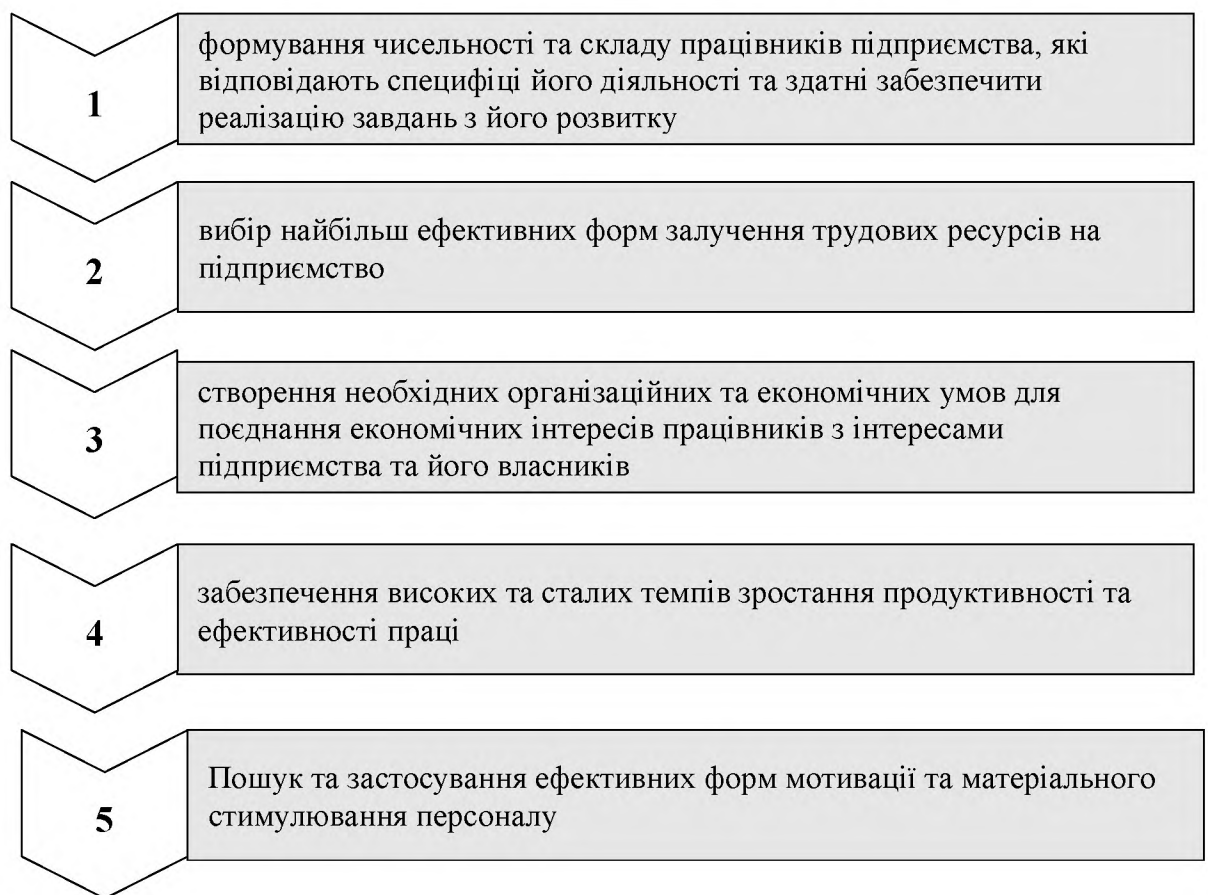


Рис. 1.1. Ключові завдання процесу управління трудовими ресурсами
[28]

Управління людськими ресурсами – це складний процес, який включає

планування, пошук, розвиток, перевірку та підтримку персоналу. Це передбачає раціональний підхід до розподілу праці, розробку ефективних стратегій навчання та розвитку, створення системи мотивації та визнання, а також розробку методів оцінки продуктивності та визнання потреб у додатковому професійному розвитку.

Ефективне управління персоналом є одним з найважливіших факторів забезпечення успіху компанії. Фундаментальні принципи управління персоналом з часом зазнають істотних змін. Починаючи з другої половини XX ст. з'явилося багато шкіл управління персоналом [29], що ускладнило однозначну класифікацію цих принципів, тому можна говорити про парадигмальний напрямок зрушень у первинних концептуалізаціях управлінської думки.

Оцінка ефективності управління персоналом, а отже і ефективності використання трудових ресурсів, є складним завданням, яке має багато аспектів. Як правило, ефективність управління персоналом вважається індикатором успіху організації в досягненні своїх цілей завдяки внеску персоналу. Показники кількісної результативності використовуються для оцінки ефективності керівництва у здійсненні відповідних і значущих дій. На практиці для оцінки ефективності використовуються різні типи показників, у тому числі економічні та соціальні. Ми вважаємо, що економічна ефективність є показником того, наскільки досягаються цілі підприємства шляхом ефективного управління персоналом з урахуванням економічного використання ресурсів. Соціальна ефективність – це ступінь задоволеності працівників своїми потребами та бажаннями. У результаті ефективність повинна вимірюватися за допомогою системи економічних показників, яка є релевантною та відповідає конкретним вимогам (рис.1.2).

Щоб зайняти конкурентоспроможну позицію на підприємстві, важливо звертати увагу не тільки на бізнес-процеси, які відбуваються, а й на ресурси, які використовуються для їх реалізації, тобто на самих співробітників. Якість продуктів або послуг, які будуть вироблятися або надаватися, а також

загальний розвиток компанії в першу чергу залежать від зусиль співробітників компанії. Тому основна увага приділяється персоналу, а саме стратегічному управлінню персоналом.



Рис. 1.2. Вимоги до системи оцінки ефективності управління трудовими ресурсами[20]

Стратегічне управління розглядається як серія з п'яти логічно пов'язаних динамічних процесів, кожен з яких доповнює інший і не може розглядатися окремо. Цей зв'язок має вирішальне значення для стратегічного управління. Стратегічне управління компанією представлено на рисунку 1.3.

Основою стратегії управління персоналом є аналіз навколишнього середовища, який сприяє розробці стратегії поведінки, яка описує мету та завдання організації.

Другою складовою процесу стратегічного управління є визначення завдань і цілей компанії. Цей етап складається з трьох окремих підетапів.

- визначення місії компанії;
- визначення цілей компанії;
- процес аналізу та вибору стратегій.

Реалізація стратегій має вирішальне значення для стратегічного управління компаніями та вимагає відповідальної поведінки під час їх впровадження, оскільки неправильно реалізована стратегія призведе до краху компанії.

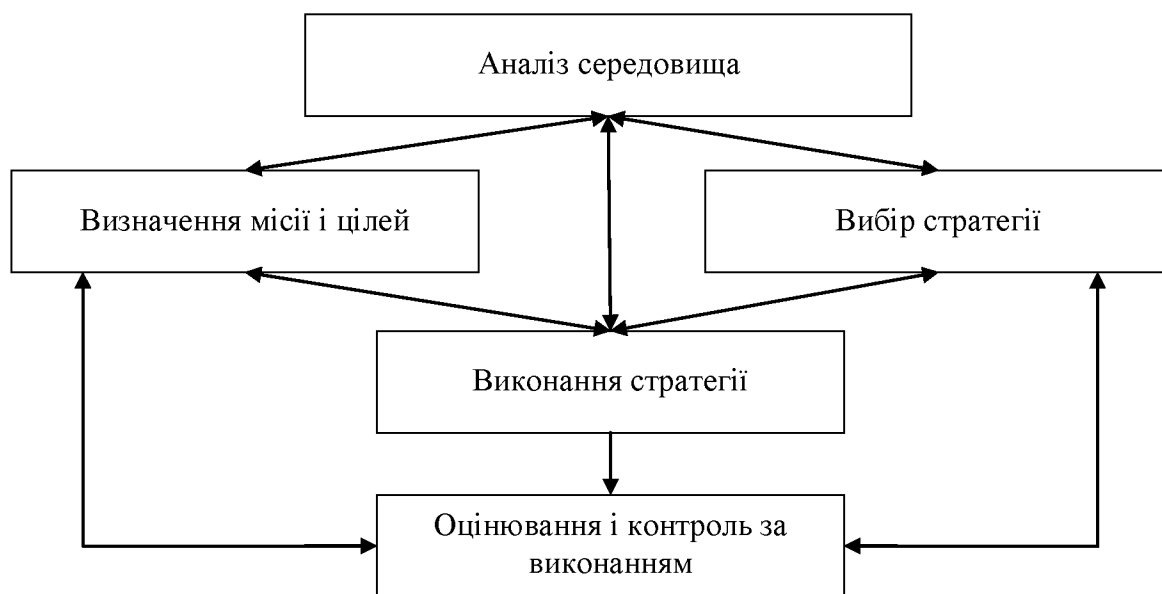


Рис. 1.3. Структура стратегічного управління

Сьогодні навіть успішна стратегія потребує ретельного моніторингу, це дасть зворотній зв'язок щодо передбачуваних цілей організації та процесу їх досягнення. У зв'язку з цим була створена завершальна стадія процесу управління – оцінка та нагляд за виконанням. Процедура стратегічного управління організацією включає в себе численні аспекти управління персоналом, які спрямовані на просування та максимізацію впливу цих аспектів на працівників, зокрема на їхні професійні якості та кваліфікацію, в результаті чого створюється унікальна комбінація компонентів управління персоналом, яка відповідає конкретній меті.

Сьогодні володіння всіма знаннями, уміннями та навичками співробітника є вирішальним для успішної роботи компанії.

У зв'язку з цим В. МакЕлвілл запропонував три основні функції

управління персоналом – придбання, стимулювання і розвиток здібностей, які всі необхідні для стратегії компанії.

Набуття здібностей в рамках управління персоналом дозволить компанії отримати нові знання, уміння та навички, необхідні для досягнення поставлених цілей і реалізації стратегії в конкретний момент часу.

Друга роль менеджменту – сприяти здібностям. Однак важливо розуміти, що набуті здібності не матимуть жодної цінності, якщо працівники компанії не зможуть використовувати їх повною мірою. Американський психолог, який спеціалізується на промисловій психології, запропонував цікаву формулу, яка передбачає додавання особистісної компетентності та її мотивації для кращої роботи. Суть цієї теорії полягає в тому, що якщо хоча б один з показників дорівнює 0 або негативний, працівник стає незацікавленим [44]. У практичному розумінні заохочення працівників до компетентності означає створення справедливої системи заробітної плати та винагороди, покращення умов праці та впровадження системи оцінки результатів діяльності. Розвиток здібностей персоналу має вирішальне значення, але також є частиною соціального менеджменту, яка спрямована на реалізацію обраної стратегії.

Часто цей етап розглядають як аналог професійного розвитку, який проводять компанії (перепідготовка, додаткове навчання).

Управління персоналом на рівні підприємства передбачає здатність вживати заходів, таких як оцінка наявних ресурсів, оцінка професійних знань співробітників і вибір стратегії для підприємства.

Управління персоналом передбачає:

- аналіз потреби компанії у співробітниках у зв'язку з обраною нею стратегією на найближчі роки;
- контрастні ресурси та потреби.

Надана інформація є вичерпною та дозволяє цілісно зрозуміти наступні аспекти:

- кількість працівників, що відповідає обраній стратегії (потенційна відсутність перепідготовки);

- кількість працівників, які не дотримуються обраної стратегії (кількість працівників, які потребують професійної перепідготовки);
- склад персоналу, який необхідний для забезпечення належної роботи підприємства.

В результаті, незважаючи на стрімкий розвиток сучасного світу і використовуваних технологій, з кожним роком трудові ресурси стають все більш значними, що сприяло розвитку підприємства.

Важливо звернути увагу на те, що формування чітких, регламентованих підходів до управління персоналом організації, а також застосування конкретної моделі є відправною точкою процесу стратегічного управління. Ці підходи є основою для прийняття подальших дій компанією. Зокрема, модель визначає цілі та завдання, які використовуються для оцінки середовища з метою виявлення позитивних і негативних аспектів внутрішнього середовища компанії, кінцевою метою є вибір стратегії.

Стратегічне управління персоналом відіграє роль у створенні внутрішнього середовища компанії, включаючи культуру, цінності, пріоритети та інші структурні компоненти, ці компоненти сприяють конкурентній перевазі організації.

1.2. Система стратегічного управління трудовими ресурсами в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства

Вітчизняні компанії беруть активну участь у впровадженні стратегічного управління персоналом у своїй діяльності, а також є основним напрямком розвитку функціональної складової управління трудовими ресурсами на підприємстві.

Стратегічне управління трудовими ресурсами багато експертів вважають управлінням потенціалом організації для отримання конкурентоспроможних кадрів. У той же час враховуються зміни зовнішніх і внутрішніх факторів середовища, що дозволяє організації розвиватися і виконувати свої обов'язки в

довгостроковій перспективі.

Дослідження показали, що метою стратегічного управління трудовими ресурсами є вирішення таких проблем [24]:

- створення кадрового резерву, що відповідає стратегії організації;
- створення оптимальної організаційної культури, включаючи ціннісні орієнтації, пріоритетні цілі, традиції організації та використання всіх потенційних трудових ресурсів, що впливає на повне використання трудового потенціалу та покращує стратегічне управління персоналом організації;
- виконання завдань функціональних структурних підрозділів управління, зокрема управління персоналом;
- створення механізму вирішення конфліктів, пов'язаних із децентралізацією та централізацією управління персоналом.

Найважливішим правилом стратегічного управління трудовими ресурсами є прогресія повноважень і відповідальності відповідно до їх стратегій і ступеня значущості реалізації.

Особи, які беруть участь у стратегічному управлінні трудовими ресурсами, є керівниками різних рівнів управління. Об'єктами є система управління, сукупний трудовий потенціал в організації, структури і цільові зв'язки, політика щодо персоналу, якої дотримується керівництво організації, а також методи і технології управління.

Щоб створити грамотне та ефективне управління трудовими ресурсами, організації повинні враховувати стратегію щодо розвитку організацій.

Стратегія стратегічної компанії – це створення спільного розуміння того, як конкурувати, які цілі та як їх досягти, це процес розробки стратегії.

Впровадження стратегічного управління трудовими ресурсами підвищить здатність підприємства адаптуватися до зовнішнього світу шляхом зміни курсу стратегії в процесі впровадження.

Важливою складовою реалізації стратегічного управління трудовими ресурсами є заміна вертикального керівництва принципами економічних горизонтальних відносин у бізнесі, що включає заміну поняття субординації

реальною практикою бізнесу. Без стратегічного підходу до управління підприємством, загального розуміння того, які методи та засоби доступні для досягнення найкращих результатів на ринку, неможливо досягти довгострокового зростання бізнесу. Стратегія визначатиме довгострокові шляхи розвитку підприємства, а також допускати менш ефективні підходи, які з меншою ймовірністю будуть успішними.

Ідея стратегії управління трудовими ресурсами для підприємства впливає із загальних принципів стратегічного управління в більш широкому контексті підприємства. Основні цілі та методи управління трудовими ресурсами ілюструє рис. 1.4.

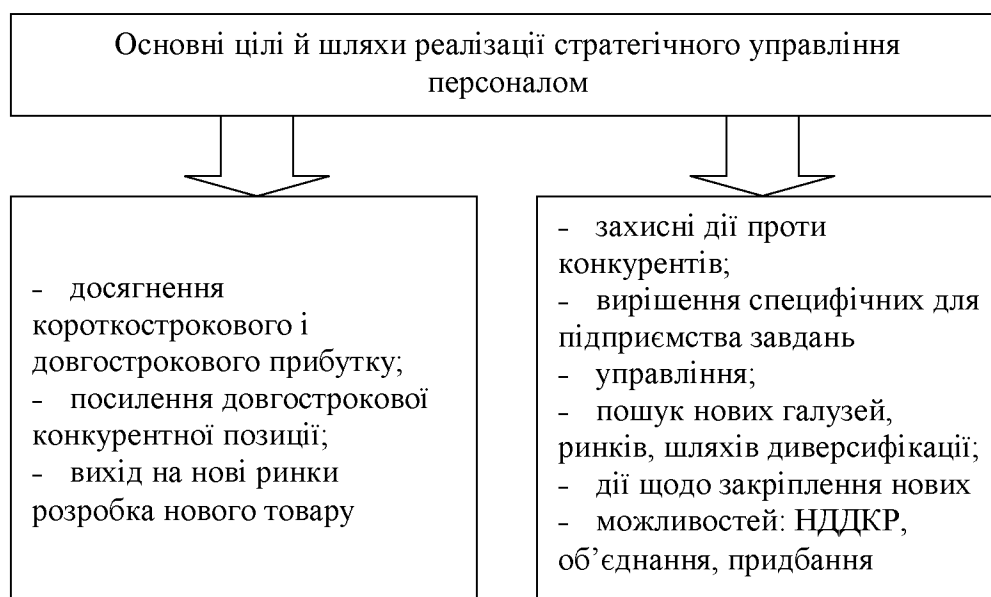


Рис. 1.4. Шляхи реалізації стратегічного управління трудовими ресурсами [42]

Цілі управління людськими ресурсами повинні мати стратегічний характер не тільки щодо місії компанії, її загальних і функціональних цілей, а й щодо конкурентної позиції компанії, яка в першу чергу залежить від персоналу.

Стратегічний підхід до управління трудовими ресурсами передбачає, насамперед, якісний підхід до працевлаштування персоналу. У поєднанні зі стратегічною технологією, планування потреб у персоналі, оцінка, навчання та діють як частина стратегії управління людськими ресурсами [25].

Створення стратегії управління трудовими ресурсами передбачає

наступні основні етапи (рис 1.5).



Рис. 1.5. Етапи стратегічного управління трудовими ресурсами [6]

Планування стратегій персоналом компанії є одним із найважливіших етапів управління стратегічним персоналом, оскільки на цьому етапі формується кадрова політика компанії, встановлюється мета компанії, а також організація підтримує намічені цілі в управлінні персоналом.[7]

Стратегічний підхід до управління трудовими ресурсами передбачає спочатку трансформацію сфери зайнятості персоналом. Вони складаються з традиційної концепції працевлаштування персоналу разом зі зростаючою важливістю стратегічних аспектів у традиційних сферах. Поєднуючись зі стратегічною технологією, плануванням потреб у персоналі, відбором, оцінкою, навчанням і діями в рамках стратегії управління персоналом, ця складова набуває нової якості та єдиної спрямованості на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

Основні компоненти стратегічного управління трудовими ресурсами, які відрізняються від традиційних принципів управління трудовими ресурсами, перераховані в таблиці 1.1.

Розбіжності в традиційному управлінні трудовими ресурсами на підприємстві проявляються у всіх ланках системи управління трудовими ресурсами – від найму нових працівників до утримання персоналу підприємства.

**Основні елементи стратегічного управління трудовими ресурсами
підприємства**

Елементи системи управління персоналом	Зміст елементів при класичному підході до управління персоналом	Зміст елементів при стратегічному управлінні персоналом
Ресурси підприємства	Фізичний капітал, грошовий капітал	Фізичний капітал, грошовий капітал, кадровий потенціал
Витрати на персонал	Прямі витрати	Довгострокові інвестиції
Залучення персоналу	Грошовий стимул	Активний пошук, реклама, соціальні заходи
Витрати на навчання	Мінімальні	Викачаються за критерієм «витрати-результат»
Соціальна інфраструктура	Відсутні	Формуються окремі компоненти згідно критерієм «витрати-результат»
Стиль управління	Авторитарний	Визначається ситуацією
Організація праці	Індивідуальна	Індивідуальна групова
Регламентація виконавця	Жорстка	Різний ступінь свободи
Мотивація праці	Матеріальна	Поєднання економічних і матеріально-психологічних стимулів, використання різних методів діяльності
Функції кадрових служб	Переважно облікові	Переважно аналітичні і організаційні

Сьогодні конкуренція між компаніями зростає і стає все більш гострою. Крім того, людський капітал має вирішальне значення для компанії, оскільки саме працівники визначають якість їхньої роботи.

Для досягнення стратегічних цілей кожній компанії потрібні співробітники, які володіють певними рисами, які дозволяють їм ефективно брати участь у виробничих функціях, і на цих функціях ґрунтується репутація та майбутній потенціал компанії. Як наслідок, здатність вибирати, розвивати, навчати та використовувати ресурс із продуктивним та динамічним підходом має першочергове значення. Всі процеси пов'язані між собою і конкретного вирішення проблеми можна досягти лише шляхом застосування певних методів оцінки персоналу. Цей вектор є значущим, оскільки кожне рішення щодо покращення як компанії, так і її співробітників буде базуватися на отриманих результатах оцінки. У тих випадках, коли глобалізація світової економіки є

напрямок діяльності будь-якого бізнесу, незалежно від сфери діяльності, усунення кадрового дефіциту може бути досягнуто шляхом використання таких інструментів, як інвестиції в людський капітал, наймання висококваліфікованих працівників з високими інтелектуальними здібностями та задоволення потреб економіки.

Управління трудовими ресурсами – це складна, клопітка і багатогранна справа, оскільки персонал – це особистості, які володіють досить складним набором індивідуальних характеристик, наявність яких відрізняється від виробничого фактора матеріального. Сьогодні людські ресурси мають першочергове значення для управління економічною діяльністю організації.

Дослідження ролі та місця стратегії управління трудовими ресурсами в системі управління персоналом організації призвело до визначення стратегічних цілей управління персоналом організації, до яких відносяться наступні аспекти: визначення завдань кадрової політики організації з урахуванням стратегічних цілей її розвитку:

- формування та ефективне використання кадрового потенціалу корпорації;
- маркетинг персоналу, який передбачає проведення дослідження ринку праці, створення системи найму та використання персоналу, вивчення суб'єкта ринку, визначення потреб персоналу, вивчення потенціалу ринку;
- створення форм і методів підбору, оцінки та атестації персоналу;
- розробка концепції розвитку персоналу підприємства, в тому числі нових методів і форматів навчання, планування ділової кар'єри, створення кадрового резерву з метою реалізації цих заходів достроково;
- удосконалення форм і методів регулювання трудових відносин;
- створення напрямів соціального розвитку підприємства;
- посилення інформаційного забезпечення всієї корпорації стратегічного управління персоналом підприємства.

Зростання витрат на персонал свідчить про вплив людського фактора на ефективність господарської діяльності, а зростання цих витрат – про його

задоволеність роботою, в тому числі винагородою та соціальною підтримкою, яку він отримує.

Формування стратегії управління трудовими ресурсами підприємства базується на оцінці досягнутого стратегічного рівня управління підприємством. На основі оцінки зовнішніх і внутрішніх умов компанії визначаються критерії бажаного стану компанії. Потім ці критерії виражаються як система стратегічних цілей управління персоналом в компанії та формування стратегічних напрямів управління трудовими ресурсами в компанії на основі цих цілей.

Стратегічне управління трудовими ресурсами – це програмний підхід до мислення та управління, який сприяє узгодженню цілей, можливостей компанії та інтересів працівників. Це вимагає як визначення загального напрямку діяльності компанії, так і підвищення ентузіазму та зацікавленості кожного співробітника щодо реалізації планів компанії.

Стратегічне управління трудовими ресурсами є важливим для підтримки теперішньої життєздатності організації.

1.3. Методичні прийоми оцінювання стратегічного управління трудовими ресурсами на підприємстві

Теоретичні основи формування стратегії управління трудовими ресурсами мають бути індивідуалізовані з урахуванням специфіки організації, галузі, стану конкурентного ландшафту, стилю управління та корпоративної культури. Ця істина пов'язана з можливістю занадто великої кількості деталей або відсутності зв'язку з реальним світом, у якому працює компанія. Крім того, важливо враховувати нелінійність зв'язку між бізнес-стратегією та системою управління персоналом через обмеження надраціональних моделей стратегічного планування та управління персоналом.

Крім того, ця методологія повинна бути максимально структурованою, що дозволить керівництву організації відобразити фундаментальні концепції та

принципи управління персоналом у практичних і конкретних програмах. Остаточна композиція стратегій управління трудовими ресурсами можлива різними способами, і єдиного найкращого підходу не існує. Теоретичні основи формування стратегії управління трудовими ресурсами організації базуються на наукових підходах: системному, процедурному, ситуаційному, організаційному, інституційному та ін.

Поряд із розробкою відповідних метрик та визначенням індикаторів, що відображають розвиток персоналу підприємства, слід проводити комплексне дослідження досягнутого рівня розвитку, а також стану реалізації цього процесу. Цей тип оцінки на підприємстві може здійснюватися поетапно в такому порядку (рис.1.6) [10]:



Рис. 1.6. Інструменти оцінки та перелік показників, що характеризують розвиток працівників компанії.

Техніки, які використовуються в процесі роботи з працівниками, не повинні суперечити один одному. Кожна стратегія повинна мати негативний ефект при застосуванні в новому контексті, тому має бути розроблений план вирішення проблем, які виникли.

Економічна причина реалізації нової стратегії є вирішальною. Мета кадрової служби – знайти співробітника зі значним потенціалом, який можна використати в майбутньому для більш ефективного розвитку компанії. Необхідно також враховувати кількість ресурсів, спрямованих на кар'єру працівника, і результат його зусиль.

Створення стратегії управління трудовими ресурсами в організації здійснюється за такими принципами:

- всебічність;
- постійність;
- гнучкість;
- систематичність;
- загальна мета;
- матеріальна допомога.

Розроблена кадрова політика в системі стратегічного управління трудовими ресурсами є довгостроковим процесом, який при надто швидкому проведенні дає різні результати. У майбутньому це може мати серйозні наслідки для організації. Експерти радять поєднувати кадрову політику з іншими аспектами діяльності організації, наприклад, з плануванням розвитку, яке істотно впливає на результати діяльності підприємства. Часто причинами проблем в організації є відсутність системного підходу до розробки кадрової стратегії. Розробку кадрової стратегії слід розглядати поетапно.

Сьогодні в усьому світі існує безліч методів вимірювання ефективності управління персоналом, ці методи базуються як на кількісних, так і на якісних показниках. Однак універсальної методики, яка б оцінювала всі компанії повністю, не існує. Для кожної компанії має бути створена персональна система оцінки, яка враховує її специфіку, цілі та стратегічні пріоритети. Це полегшує

формулювання рекомендацій, які найбільше підходять для компанії та дозволяють максимально ефективно управляти трудовими ресурсами як стратегічним ресурсом. На даний час запропоновано декілька підходів до оцінки процесу управління трудовими ресурсами на підприємстві (рис.1.7).

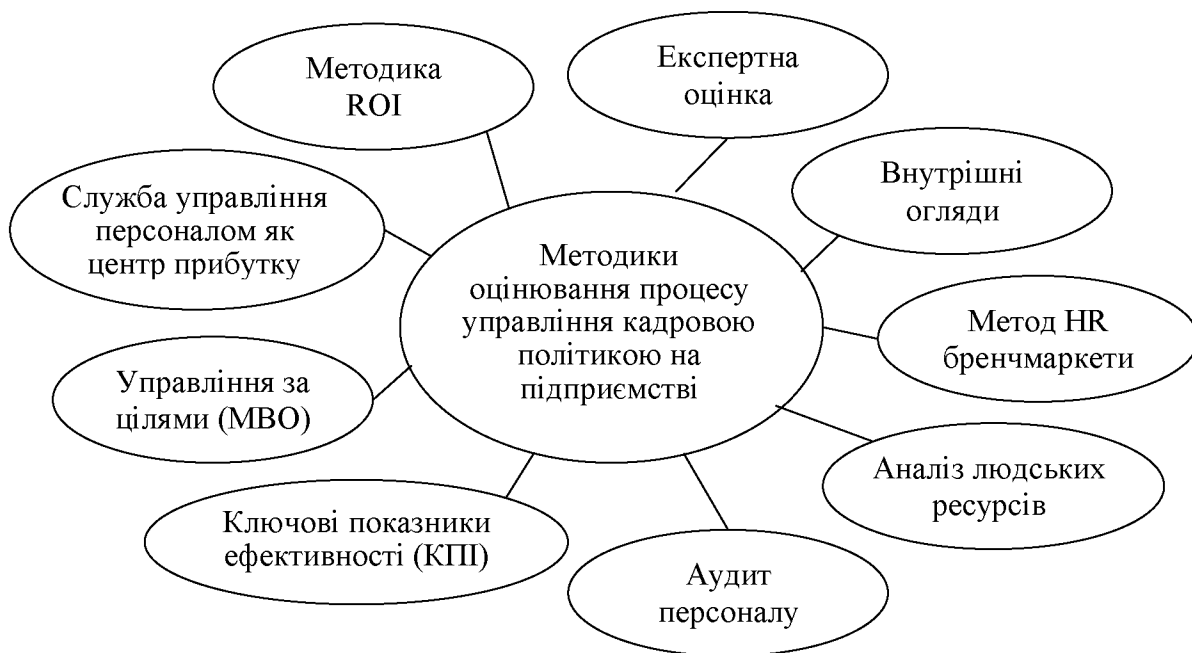


Рис. 1.7. Методики оцінювання процесу управління кадровою політикою на підприємстві[32]

Корисно розглянути їх детальніше. Внутрішні перевірки проводяться за допомогою опитувань, анкет та інтерв'ю, спрямованих на оцінку ставлення співробітників до корпорації. Основна мета цього методу – оцінити ступінь задоволеності персоналу, це можна вважати ознакою ефективності відділу персоналу. Позитивне ставлення до роботи часто передбачає ефективну роботу відділу кадрів і здоровий клімат в компанії. Оцінка експертів є одним з найбільш недорогих методів, тому що вона може проводитися за допомогою внутрішніх ресурсів, наприклад, шляхом опитування, яке проводить керівник компанії. Проводяться опитування серед керівників структурних підрозділів, що дозволяє оцінити думку важливих співробітників щодо кадрової політики компанії. Експертний метод оцінки включає кілька етапів:

- визначення системи показників, яка є ієрархічною;
- вибір експертів;

- роз'яснення експертам мети оцінки та складу показників;
- визначення важливості кожного показника;
- обчислення точних значень метрики;
- вивчення невідповідностей з метою оцінки ефективності.

Основними перевагами цього підходу є його простота і низька вартість, для його реалізації не потрібні додаткові ресурси. Мінусом є суб'єктивність, адже оцінки базуються на особистих думках експертів.

Метод HR-бенчмаркінгу заснований на порівнянні ключових показників ефективності кадрової служби компанії з показниками конкурентів. Його мета – визначити переваги та недоліки кадрової політики на зовнішніх прикладах. Основною перешкодою є обмежена доступність і надійність інформації про конкурентів. Однак ви можете використовувати загальнодоступні дані щодо галузі, наприклад, середню, мінімальну або максимальну вартість об'єкта.

Процедура бенчмаркінгу включає наступні кроки:

- створення команди експертів, присвячених проекту;
- збір і аналіз даних – на цьому етапі експерти збирають документацію або проводять секретні опитування, щоб отримати інформацію про роботу відділів кадрів інших компаній;
- порівняння показників роботи HR-служб різних компаній із середньогалузевими значеннями та виявлення проблемних областей у власній системі управління персоналом.

Незважаючи на дорогий характер бенчмаркінгу, цей підхід дозволяє визначити, наскільки відділ кадрів відповідає галузевим стандартам. Однак важливо пам'ятати, що досвід і підходи, успішні для однієї компанії, не завжди можуть бути застосовані до іншої компанії без урахування її конкретних умов.

Аналіз трудового потенціалу включає більше, ніж просто діяльність відділу кадрів, він також передбачає оцінку загальної цінності та внеску всіх співробітників у досягнення мети компанії. Це полегшує оцінку рівня продуктивності та залученості персоналу, що має вирішальне значення для планування стратегії людських ресурсів.

Аудит персоналу – це комплексний зовнішній огляд системи управління персоналом, який має на меті виявити, наскільки кадрова політика відповідає цілям компанії. Останнім часом зросла популярність зовнішнього аудиту, який дає можливість об'єктивно оцінити ефективність кадрової політики, допомагає виявити недоліки, які не проявляються під час внутрішнього аудиту. Під час аудиту оцінюється вся робота відділу кадрів, а також конкретна діяльність кожного співробітника. Також оцінюється відповідність процедур законодавству та корпоративним стандартам. Ключові показники ефективності (KPI) використовуються для вимірювання ефективності кадрової політики в поєднанні зі стратегічними цілями компанії. KPI можуть бути індикаторами, які демонструють успішність систем управління персоналом, таких як бюджети, підбір персоналу, оцінка здібностей, розвиток і навчання. Це полегшує оцінку ефектів діяльності персоналу шляхом порівняння досягнутих результатів із наміченими цілями.

Метод управління за цілями (MBO) поєднує в собі спільне визначення цілей як для керівників, так і для співробітників з подальшою оцінкою їх досягнення чи недосягнення. Цей підхід ефективний, коли цілі визначені, реалістичні та мають прямий результат. Це сприяє здатності організації оцінювати прогрес і змінювати кадрову політику у відповідь на зовнішні та внутрішні зміни.

Оцінка відділу кадрів як центру доходів передбачає розгляд відділу кадрів як окремого бізнес-підрозділу, який може приносити дохід компанії. Це полегшує оцінку вартості послуг, які відділ кадрів надає іншим відділам, і економічну доцільність цих послуг.

Метод ROI (Return on Investment) використовується для оцінки фінансової життєздатності ініціатив у сфері людських ресурсів шляхом порівняння витрат із вигодами. ROI дозволяє менеджерам визначити фінансову життєздатність інвестицій в людські ресурси, а фахівцям з людських ресурсів оцінити грошову вартість своїх ініціатив.

Показник розраховується за формулою:

$$ROI = \frac{(R - I)}{I} * 100\%,$$

де: ROI – віддача інвестицій (у відсотках),

R – дохід від інвестицій,

I – вартість інвестицій.

Обмеження використання цього методу полягає в тому, що витрати і вигоди можна оцінити за типовою, не точною, а приблизною величиною.

Вибір конкретного методу оцінки процесу працевлаштування персоналу в організації залежить від специфіки діяльності організації та обов'язків, які оцінка покликана оцінити.

Програми комплексної оцінки включають поєднання вищезазначених підходів для досягнення найбільш повного розуміння ефективності кадрової політики підприємства. Ці програми полегшують визначення як переваг, так і недоліків, пов'язаних з управлінням персоналом, ця інформація потім використовується для швидкого реагування на проблеми та для переконання, що кадрова політика відповідає стратегічним цілям компанії.

У контексті економічного розвитку істотно розвивається управління підприємством, особливо в контексті кадрової політики. Якщо раніше головною проблемою було те, як ефективно використовувати фінансові та матеріальні ресурси, то зараз більше уваги приділяється управлінню людськими ресурсами як стратегічній складовій підприємства.

Оцінка процесу управління кадровою політикою компанії має вирішальне значення для стратегії, яка визначає, як підходити до роботи з персоналом і як мотивувати, розвивати та просувати співробітників. Кадрова політика компанії повинна бути чітко визначеною і відповідати довгостроковим цілям організації, це допоможе спрямувати використання людських ресурсів і таким чином матиме прямий вплив на успіх компанії. Однак визначення цього поняття, ймовірно, буде різним залежно від авторів і поглядів, які розглядають кадрову політику як сукупність норм, що сприяє реалізації стратегії компанії.

Незважаючи на складність і багатоаспектність процесу оцінки процесу управління персоналом, важливо приймати ефективні управлінські рішення. Оцінку можна проводити за допомогою як кількісних показників, так і якісних підходів, включаючи опитування та методи спостереження, ці методи дозволяють збирати дані про мотивацію, задоволеність та участь працівників. Однією з суттєвих переваг є можливість використовувати цю інформацію для виявлення проблем і своєчасного коригування процесів управління персоналом у компанії.

Оскільки ефективність управління трудовими ресурсами пов'язана з фінансовими та нефінансовими показниками компанії, важливо враховувати специфіку кожної організації при оцінці ефективності управління персоналом. Це не тільки сприятиме підвищенню продуктивності та мотивації працівників, а й забезпечить довгострокову життєздатність компанії на ринку праці.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ»

2.1. Економіко-організаційна характеристика підприємства ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Торговий Дім «МІСЛТ» (ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ») є юридичною особою. Підприємство зареєстроване 31 січня 2017 року. На кінець 2024 року статутний капітал ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» становив 4429,3 тис. грн.

Основним видом діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» є неспеціалізованою оптовою торгівлею. Проте цим видом діяльності не тільки займається підприємства, воно займається ще виробництвом інших виробів із пластмас.

ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» – це підприємство, що працює за принципом самоокупності, розраховане на тривалий період і здійснює свою діяльність до досягнення місії підприємства, у випадках відповідності статуту підприємства та дотримання чинного законодавства України.

ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» створено в 1994 році в Україні, в місті Косів, що на Івано-Франківщині. Місто Косів відоме своєю ідентичністю в галузі високої культури та творчого мистецтва як в Україні, так і в інших країнах.

МІСЛТ – також не став винятком і взяв лідерство в перейнятті досвіду майстрів краю, продемонструвавши високу якість, надійність, красу та унікальність своєї продукції. Ми розширюємо асортимент і виходимо на ринки Європи та Азії, крім якості та різноманітності асортименту, у нас також є вигідна ціна.

Сьогодні ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» має власні виробничі потужності в місті Косів, що розташоване в Івано-Франківській області. Їхню продукцію зазвичай вирізняє унікальний спосіб виконання, який поєднується зі

стилем дизайну, який є телим і привабливим, а також багатством їх кольорів, форм і моделей.

Асортимент ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» сьогодні представлений наступною продукцією:

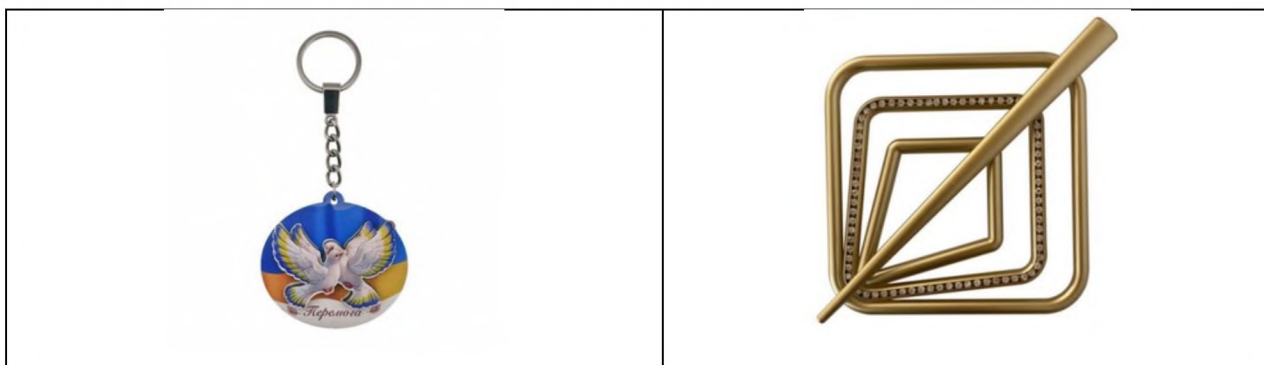
- виробництво товарів для новорічних свят;



- виробництво товарів для великодніх свят;



- аксесуари для штор та текстильний декор.

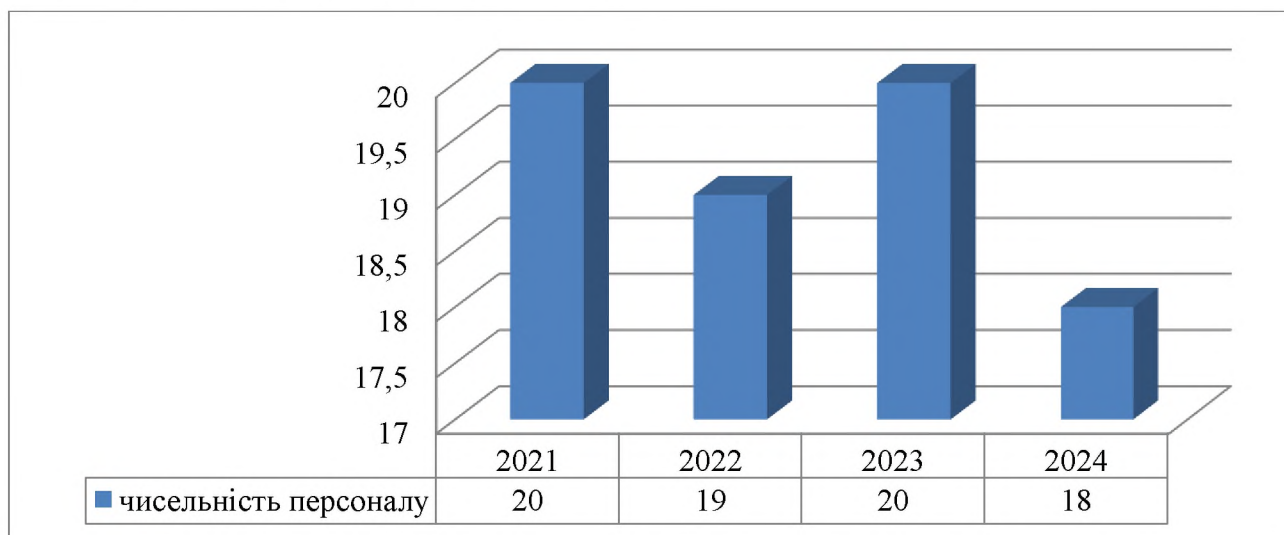


Для виробництва продукції використовується сировина преміум-класу, нетоксичні фарби та лаки. Дослідницький центр компанії постійно шукає останні тенденції дизайну та декору, які потім включаються в лінійку продуктів.

Колектив ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» працьовитий, налаштований на досягнення високих цілей і залучення нових ділових партнерів.

Персонал це головний ресурс ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ», що впливає на ефективність діяльності підприємства, формування першого враження в клієнтів, якість обслуговування, відіграє важливу роль у створенні лояльності, конкурентоспроможності та загальний успіх компанії.

На рис. 2.1. показано динаміку чисельності персоналу ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» в порівнянні 2021-2024 років.



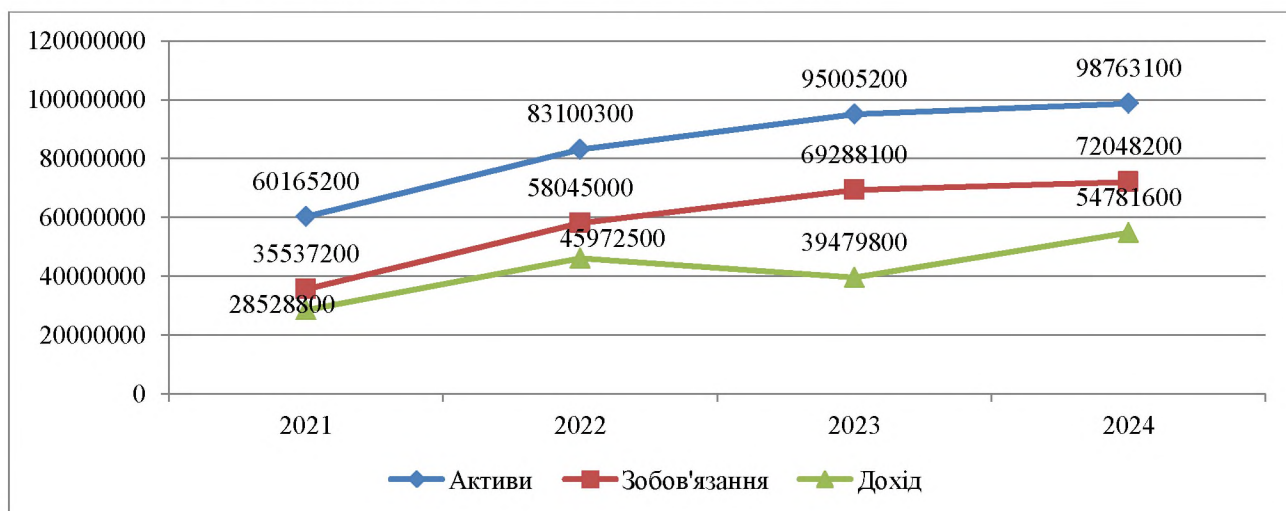
**Рис. 2.1. Динаміка чисельності персоналу
ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ»**

З рис. 2.1 ми бачимо, що ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» протягом досліджуваного періоду має зменшення чисельності працівників на 2 осіб (10%) і в 2024 році становила 18 осіб. Попри повномасштабне воєнне вторгнення росії та виїзд великої кількості громадян закордон та інші аспекти підприємству вдається зберігати чисельність персоналу.

Наступним при аналізі господарської діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» потрібно дослідити динаміку активів, зобов'язань та прибутків

(збитків) діяльності підприємства.

На рис. 2.2. подано динаміку активів, зобов'язань, та доходів ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» за 2021-2024 роки.



**Рис. 2.2. Динаміка активів, зобов'язань, та доходу
ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ»**

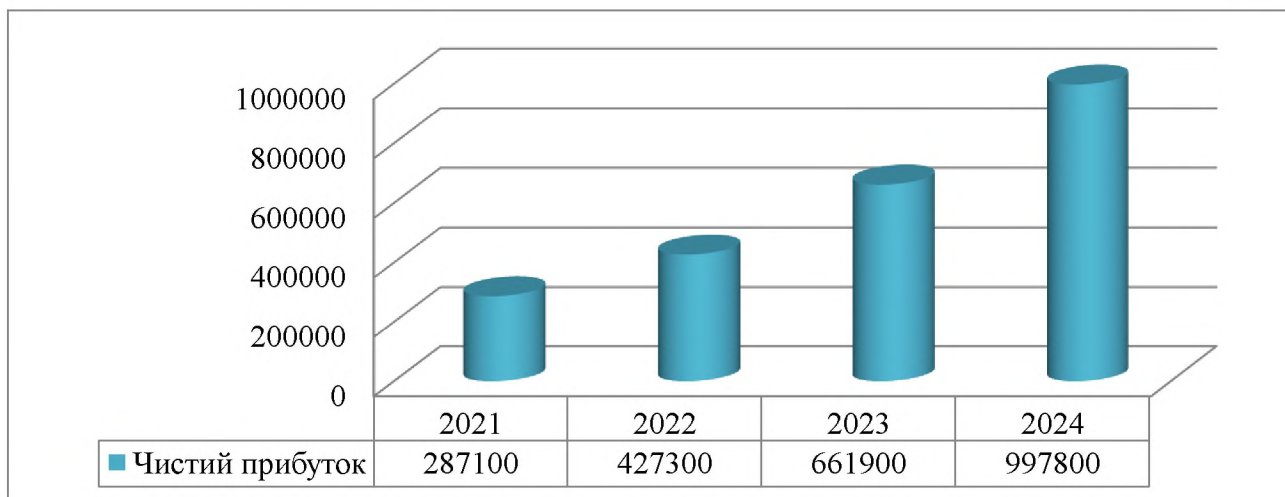
З рис. 2.2 бачимо, що активи підприємства мають динаміку до зростання. Протягом досліджуваного періоду вони зросли з 60 165,2 тис. грн на 38 597,9 тис. грн (64,1%) і на кінець 2024 року становили 98 763,1 тис. грн.

Зобов'язання мали аналогічну тенденцію до зростання як і активи. Проте темп приросту був більшим. В 2021 році зобов'язання ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» становили 35 537,2 тис. грн. то вже в 2024 році вони зросли до 72 048,2 тис. грн на 36 511,0 тис. грн в 2,02 рази.

Дохід ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» мав циклічний характер, і стійку загальну тенденцію до зростання, і в 2024 році досягнув позначки 54 781,6 тис. грн. Зростання відбулося протягом 2021-2022 років на 17 443,7 тис. грн. та в 2023-2024 році на 15 301,8 тис. грн. при зменшенні доходу з 2022-2023 роки на 6 492,7 тис. грн. Загалом протягом 2021-2024 років доходи зросли на 26 252,8 тис. грн або на 92,0%

Одним з найважливіших показників діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» є величина чистого прибутку.

На рис. 2.3. продемонстровано динаміку чистого прибутку ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» за 2021-2024 роки.

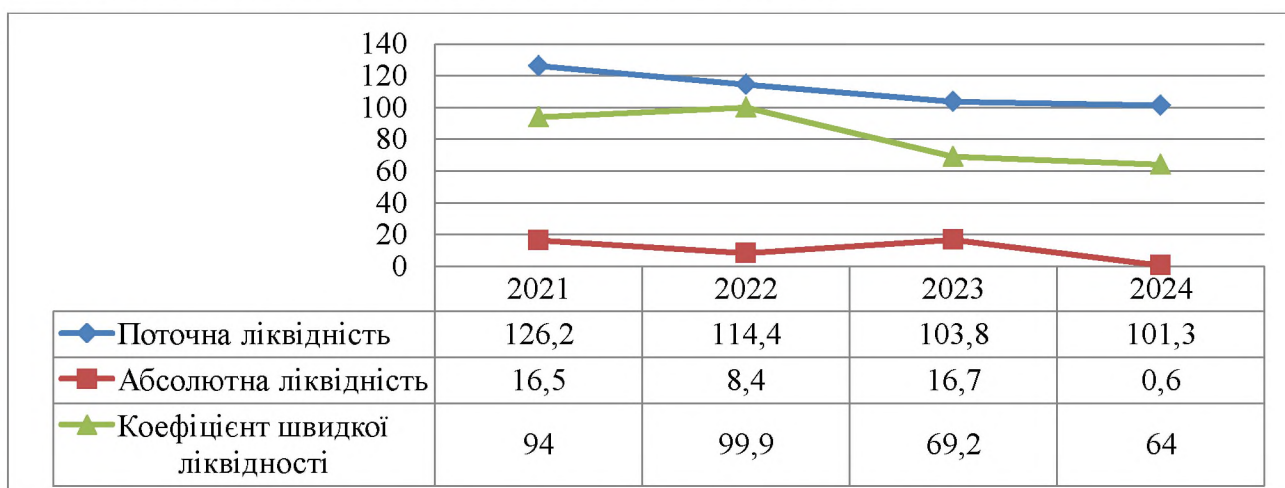


**Рис. 2.3. Динаміка чистого прибутку
ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ»**

З рис. 2.3. бачимо, що чистий прибуток мав велику тенденцію до збільшення. Якщо в 2021 році він становив тільки 287,1 тис. грн. то вже в 2024 році він наблизився до мільйону і становив 997,8 тис. грн. Темп росту чистого прибутку за досліджуваний період склав 3,48 рази, або в середньому 86,9% в рік.

Наступним кроком в дослідженні господарської діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» є аналіз коефіцієнтів фінансово-господарського стану.

В рис. 2.4 представлено показники ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» в розрізі поточної, абсолютної та швидкої ліквідності.

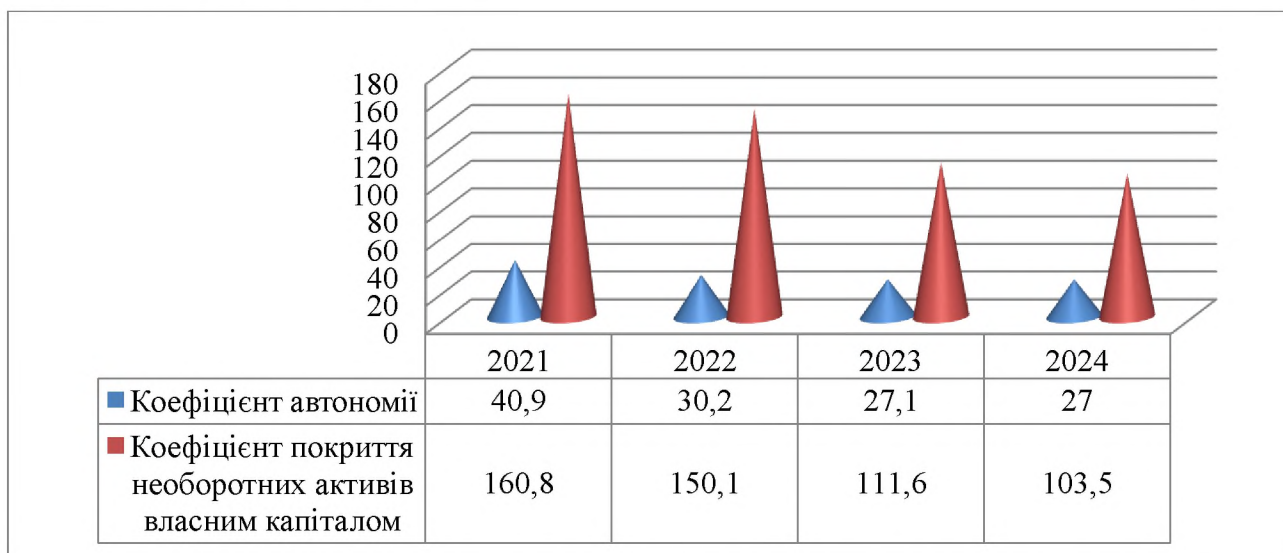


**Рис. 2.4. Динаміка показників ліквідності
ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ»**

З рис. 2.4 бачимо, що протягом досліджуваного періоду показники ліквідності мають стійку тенденцію до зменшення, що є негативним для підприємства: поточна ліквідність зменшилася на 24,9% і в 2024 році становила 101,3 %; абсолютна ліквідність зменшилася в 27,5 рази і досягнула рекордно малого показника в 0,6%; коефіцієнт швидкої ліквідності також зменшився з 94% до 64% на 30%.

Ще однією групою показників в дослідженні господарської діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» є показники платоспроможності підприємства.

На рис. 2.5 подано показники платоспроможності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» в розрізі коефіцієнта автономії та коефіцієнта покриття необоротних активів власним капіталом.



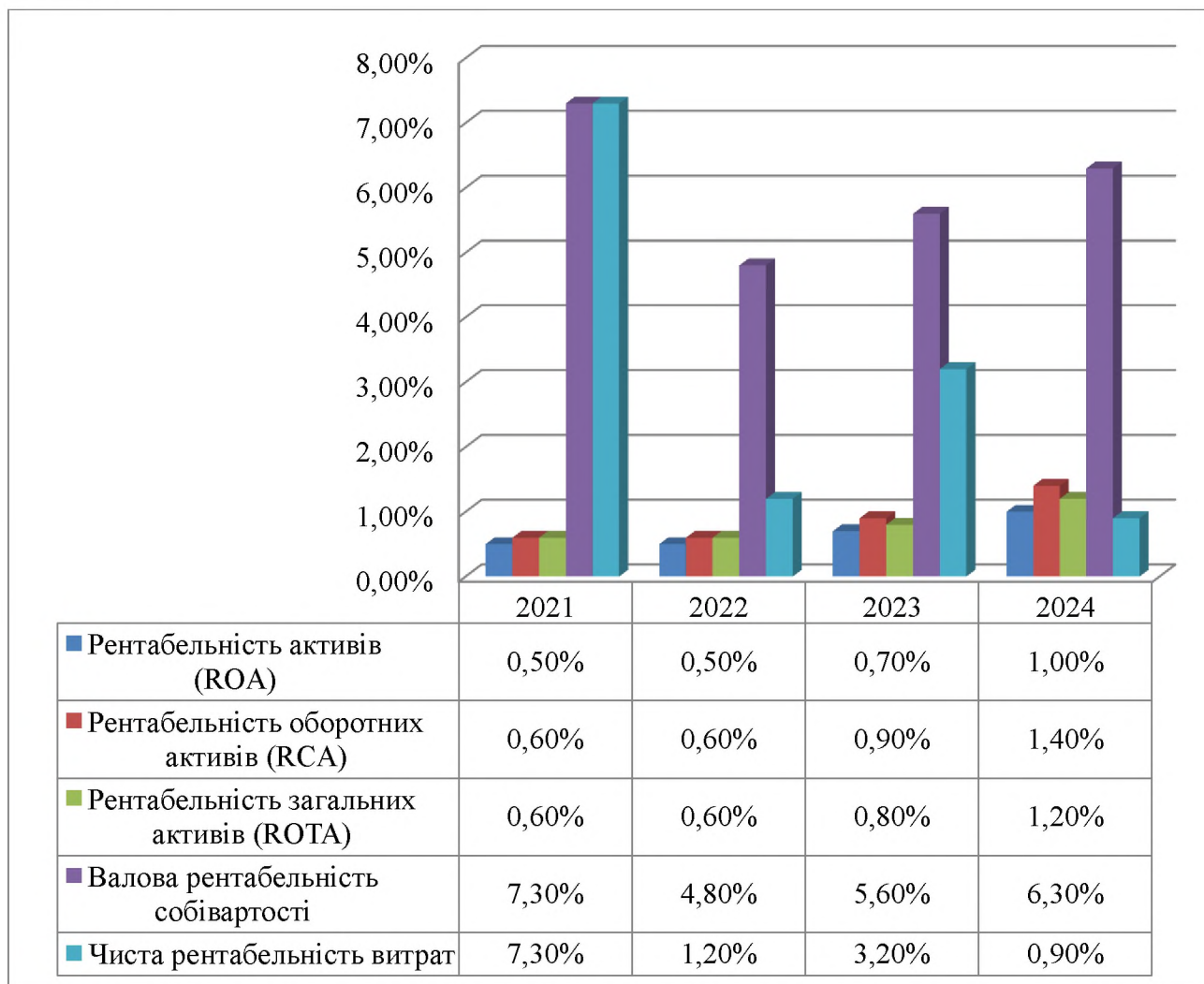
**Рис. 2.5. Динаміка платоспроможності підприємства
ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ»**

З рис. 2.5 бачимо, що коефіцієнт автономії протягом 2021-2024 років спадає. Якщо в 2021 році цей показник становить 40,9% то до 2024 року він скорочується на 13,9% і становить 27%. Таку ж тенденцію має і коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом. Протягом досліджуваного періоду він зменшився на 57,3% до 103,5%, свідчить про те, що підприємство все більше залежить від залужених коштів для фінансування своїх необоротних активів, тобто таких, як основні засоби та нерухомість, які використовуються

протягом тривалого періоду часу.

Завершальними показниками фінансово-економічної діяльності підприємства є показники прибутковості (рентабельність активів, рентабельність оборотних активів, рентабельність загальних активів, валова рентабельність собівартості, чиста рентабельність витрат).

На рис. 2.6 подано показники прибутковості ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ».



**Рис. 2.6. Динаміка показників прибутковості підприємства
ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ»**

З рис 2.6 бачимо, що показники рентабельності активів (ROA), та рентабельності оборотних активів (RCA), рентабельність загальних активів (ROTA) хоча мають значення набагато менше ніж в середньому по даній галузі, проте мають хоча б маленьку динаміку до зростання. Про що не можемо ми

сказати про показники валової рентабельності собівартості та чистої рентабельності витрат які відповідно за досліджуваний період зменшилися на 13,7% та 8,1 рази.

Отже, ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» протягом досліджуваного періоду з 2021 по 2024 роки наростив активи на (64,1%) до 98763,1 тис. грн., доходи зросли на 26252,8 тис грн або на 92,0%, а чистий прибуток в 2024 році становив 997,8 тис. грн. і в середньому зростав в рік на 86,9%. Поточна ліквідність зменшилася на 24,9% абсолютна в 27,5 рази, акоефіцієнт швидкої ліквідності зменшився на 30%. Коефіцієнт автономії скоротився на 13,9% і в 2024 році становить 27%.

2.2. Аналіз системи стратегічного управління персоналом та її вплив на конкурентоспроможність підприємства

У сучасному суспільстві та важливості підприємництва вкрай важливо мати ефективну кадрову політику. Як наслідок, стратегічною метою ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» є забезпечення довгострокового розвитку підприємництва. У цьому контексті розуміння та вирішення першочергових завдань зайнятості персоналу є ключовим для досягнення значних наукових досліджень та практичного застосування інноваційних методів у сфері виробництва та збуту.

Основна мета та місія кадрової роботи ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» нерозривно пов'язана зі стратегічним зростанням підприємницької діяльності. Комплексний аналіз основних напрямків цього проекту виявляє критичні аспекти, необхідні для забезпечення високого професіоналізму та ефективності роботи компанії.

1. Надання компетентного персоналу.

Спроможність ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» виконувати покладені на нього обов'язки в першу чергу залежить від наявності компетентних та досвідчених працівників. Кадрова політика ТОВ спрямована на забезпечення не

тільки чисельності працівників, але й їх високого професіоналізму. Це досягається системним підходом до підбору кадрів, сприянням у розвитку кар'єрних можливостей працівників та підтримкою у працевлаштуванні.

2. Розробка ефективної політики щодо персоналу.

Стратегічне формування кадрової політики ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» спрямоване на підвищення конкурентоспроможності галузі. Це передбачає створення програм оцінювання та заохочення працівників, заохочення наукових зусиль, впровадження нових методів управління працею та організацією.

Побудова кадрової політики, ефективної для підвищення життєздатності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ», передбачає наступні напрямки:

Розробка та реалізація кадрової політики є ще одним важливим аспектом управління на виробництві. Кадрова політика ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» має сприяти ефективному управлінню персоналом, підвищенню його ентузіазму та продуктивності, збереженню конкурентної переваги.

Організація сприяє професійному навчанню та підвищенню кваліфікації працівників. Професійний розвиток і додаткове навчання співробітників має вирішальне значення для підвищення їх конкурентоспроможності. ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» має надати доступ до різноманітних програм підвищення кваліфікації, в тому числі за кордоном.

Створення системи мотивації праці. Система мотивації праці в першу чергу повинна бути спрямована на залучення і утримання працівників високої кваліфікації, а також на підвищення продуктивності їх праці. ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» може використовувати такі методи стимулювання праці як:

- заробітна плата є грошовою оцінкою контрактної угоди;
- соціальна допомога;
- можливості кар'єрного розвитку.

Створення сприятливих умов праці. Важливою складовою працевлаштування персоналу є створення ідеальних умов праці для

співробітників ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ». Це передбачає створення сприятливого робочого середовища, визначення соціальних переваг і можливостей, доступних для працівників, а також зміну їх мотивації та продуктивності.

Основними напрямками кадрової роботи ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» є (табл. 2.1):

Таблиця 2.1

**Основні напрямками кадрової роботи
ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ»[6]**

Напрямок кадрової роботи	Завдання	Методи
Планування та прогнозування потреб в кадрах	Забезпечення «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» кваліфікованими кадрами	Аналіз потреб в кадрах за кваліфікацією, спеціальністю, досвідом роботи та іншими параметрами
Пошук і відбір кадрів	Забезпечення «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» кваліфікованими кадрами	Випускні екзаменаційні роботи випускників вищих навчальних закладів, оголошення про вакансії і засобах масової інформації, направлення представників «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» на ярмарки праці, участь у конкурсах на заміщення вакантних посад
Приймання на роботу	Забезпечення «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» кваліфікованими кадрами	Конкурс, який проводиться відповідно до чинного законодавства України
Організація професійного навчання і підвищення кваліфікації працівників	Підвищення кваліфікації працівників, забезпечення ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» висококваліфікованими кадрами	Навчання в навчальних закладах навчання за програмами підвищення кваліфікації, розробленими ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» самоосвіта працівників
Формування та розвиток кадрового резерву	Підготовка резерву для заміщення вакантних посад забезпечення ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» кваліфікованими кадрами	Навчання молодих працівників направлення молодих працівників на стажування в інші наукові установи залучення молодих працівників до участі в проектах
Оцінка ефективності кадрової роботи	Виявлення проблем у кадровій роботі, розробка заходів щодо їхнього усунення	Аналіз кадрового складу, аналіз результатів наукової діяльності, аналіз рівня задоволеності працівників умовами праці

Загальна ефективність діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» базується на успішному вирішенні цих питань щодо працевлаштування

персоналу, що, в свою чергу, сприяє довгостроковому розвитку даної галузі та забезпечує високу якість наукових досліджень.

Попереднє планування та прогнозування потреб у персоналі. Щоб укомплектувати ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» компетентним персоналом, ця організація повинна регулярно проводити оцінку потреби в персоналі за спеціальністю, досвідом роботи та іншими критеріями.

Підбір і пошук персоналу. Для пошування та вибору особин ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» використовує різні методики, серед яких:

Нарешті, опитування охоплювало випускні іспити студентів вищих навчальних закладів:

- оголошення про вакантні посади в ЗМІ;
- направлення працівників ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» у трудові табори.
- участь у конкурсах на заміщення втрачених посад.

Рекрутинг. Прийом на роботу в ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» проводиться за конкурсом, відповідно до чинного законодавства України.

Організація професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників. Для підвищення кваліфікації співробітників ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» використовує різні підходи:

- освітні програми для тренерів – навчання проводиться за програмами підвищення кваліфікації, створеними ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ»;
- співробітників слід виховувати на основі їхніх власних можливостей та інтересів.

Створення та розвиток резерву кадрів. Для створення та розвитку кадрового резерву ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» використовує декілька методів, серед яких:

- навчання молодих працівників;
- направлення молодих співробітників на стажування в інші наукові установи;
- залучення молодих співробітників до наукових проектів.

Оцінка ефективності зусиль співробітника. Для визначення ефективності праці співробітників ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» використовує різні підходи, в тому числі аналіз:

- кадрового складу;
- результати наукових досліджень;
- рівень задоволеності працівників умовами праці.

Дана таблиця полегшує наочне представлення основних сфер діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ», їх обов'язків і способів виконання. Це також служить засобом оцінки ефективності зусиль співробітників ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ».

Враховуючи організаційну структуру ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ», а також основні обов'язки та відповідальність персоналу, вдосконалення процесу роботи з персоналом ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» може передбачати наступні дії:

- працевлаштування молодих працівників у ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ МІСЛТ». Для цього ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» може співпрацювати з вищими навчальними закладами України, а також популяризувати практику серед молоді.

- підвищення кваліфікації наукових працівників. Для цього ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» може залучати наукових співробітників до навчання в закордонних наукових установах, а також проводити навчання за програмами підвищення кваліфікації, створеними ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ»;

- створення сприятливих умов для наукових працівників. Для цього ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» може використовувати сучасні технології, створювати ефективні умови праці, а також надавати науковим співробітникам додаткові пільги та гарантії.

Впровадження цих заходів сприятиме забезпеченню ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» кваліфікованих працівників, здатних виконувати покладені на установу завдання.

Основними принципами кадрової політики ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» є: цінність кожного – цінність компанії, кожен працівник цінний своєю працею до мети компанії; прозорість відносин і стабільність - створення співробітників відповідно до законів України, їх цінність, їх прагнення до цілей компанії та винагорода, оцінка результатів і розвиток. Розподіл персоналу ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» за видами зайнятості у 2023-2024 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Чисельність трудових ресурсів за типами зайнятості
ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» , 2023-2024 рр., осіб**

№	Тип зайнятості	2023		2024	
		Жін.	Чол.	Жін.	Чол.
1	Штатні працівники	11	6	11	6
2	Повна зайнятість	9	7	9	7
3	Неповна зайнятість	3	1	2	0
4	Постійний договір	9	6	9	5
5	Тимчасовий договір	4	1	3	1
6	Загальна кількість	20		18	

Таблиця 2.3

**Аналіз руху трудових ресурсів на
ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» у 2023-2024 рр.**

	2023 рік	2024 рік
Прийнятих	4	2
Звільнених	3	4
Разом	7	6

Проаналізуємо рух трудових ресурсів ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» (табл. 2.2). У 2024 році в ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» бачимо негативне сальдо руху трудових ресурсів. Кількість звільнених працівників була більша за кількість прийнятих, що призвело до скорочення чисельності працівників на 2 особи.

Першочерговою причиною негативного балансу плинності кадрів у 2024 році є вибуття працівників за власним бажанням. У 2024 році 2 працівників

ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ»МІСЛТ вирішили залишити посаду за власним бажанням, що становить 10% від загальної кількості звільнених працівників.

Однією з важливих причин, чому працівники звільняються за власним бажанням, є те, що вони незадоволені умовами праці чи оплатою, і вони відчують, що це не залежить від них. З метою зменшення кількості заяв про звільнення за власним бажанням ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» необхідно вжити заходів щодо поліпшення умов праці працівників.

Особлива увага приділяється обсягу праці, який визначається кількістю відпрацьованих днів і кількістю відпрацьованих годин на одного працівника. Додатково враховується методика розрахунку обсягу робіт.

Аналіз може проводитися за такими напрямками: аналіз бюджету робочого часу та аналіз загальних показників щодо використання робочого часу (середня кількість невідпрацьованих днів на одного працівника та за рік, а також середня тривалість дня).

Аналіз визначає розбіжності з фактичними ключовими показниками ефективності плану або аналоговими ключовими показниками ефективності попереднього періоду, потім ці конкретні причини обговорюються. Цей аналіз слід проводити для кожного типу співробітника, підрозділу та компанії за звітний період і на поточний момент.

Таблиця 2.4.

**Вихідна інформація для аналізу використання робочого часу
робітників підприємства ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ»**

Показники	2023	2024	Відхилення	Темп скорочення, %
Середньоспискова чисельність робітників, осіб	19	17	-2	10,5
Загальна кількість днів, відпрацьованих усіма робітниками, люд.-дні.	4185	4012	-173	4,1

Доступність робочої сили на підприємстві є вигідною, якщо фінансування часу використовується повністю. Комплексна оцінка ефективності фонду робочого часу можлива за допомогою факторного аналізу. Вихідні дані для аналізу наведені в табл. 2.5.

Вихідні дані для аналізу фонду робочого часу

Показники	2023	2024
Середньорічна чисельність штатних працівників (ЧП), осіб	19	17
Відпрацьовано за рік одним працівником:		
днів (Д) (явочні дні)	220,2	236
годин (Г) (корисний час)	1717,56	1793,6
Середня тривалість робочого дня(Т), год.	7,8	7,6

Величина фонду робочого часу залежить від чисельності робітників, кількості відпрацьованих одним робітником днів у середньому за звітний період і середньої тривалості робочого дня. Ця залежність виражається за формулою:

$$\Phi_{pc} = ЧП * t^Д * t^{рД}$$

де Φ_{pc} – фонд робочого часу;

ЧП – чисельність робітників;

$t^Д$ – кількість відпрацьованих днів одним робітником;

$t^{рД}$ – середня тривалість робочого дня.

Створення графіка робочого часу на досліджуваному підприємстві відбувається відповідно до вимог законодавства, таких як мінімальна заробітна плата, режим роботи в нічний час, понаднормовий час, відпустки та вихідні дні, а також з урахуванням кількості працівників, залучених у виробництво, їх кваліфікації, посадової інструкції та розміру окладів.

Найважливішими джерелами аналізу заробітної плати є бухгалтерська документація, яка дає велику інформацію про господарські операції, їх документальне оформлення та відображення в грошовому вираженні, зокрема щодо виплат працівникам тощо.

У зв'язку з цим, для ефективного аналізу, рекомендується порівнювати реальну зарплату з наміченою, це дозволить визначити абсолютну та відносну різницю. Цей розрахунок здійснюється шляхом порівняння фактичного фонду оплати праці з відповідним з урахуванням перерахунку за показником обсягу реалізації [48]. Вплив середньої заробітної плати на зміну заробітної плати працівників розраховується як добуток різниці між середньою заробітною

платою працівників у поточному та минулому роках плюс середньооблікова чисельність працівників у поточному році.

Стратегічною метою ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» є збереження міцних конкурентних позицій на ринку та максимізація прибутку шляхом підвищення якості та впровадження цінової стратегії.

Торговельна структура організації має велике значення для успішної реалізації стратегії, вона є центральною для виробничої системи. Вона демонструє організаційні, виробничі, технологічні, соціально-психологічні властивості і зв'язки. Гнучкість організаційної структури має першорядне значення, це дозволяє вам змінювати виробничу систему відповідно до змін, що гарантує її виживання.

Структурне управління організацією також демонструє механізм, який активує всі виробничі фази та забезпечує зв'язок структурних компонентів управління з іншими організаціями. Це ланка, яка з'єднує виробничу систему та надає їй узгодженості та нових атрибутів. Організаційна структура менеджменту полегшує взаємодію між виробничою системою та навколишнім середовищем, а також відсутність ізоляції між ними. Його дії залежать від політичних, економічних, науково-технічних і соціальних чинників щодо економічного розвитку. Як наслідок, організаційна структура управління повинна бути структурована таким чином, щоб полегшити типову роботу ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ».

Дослідження кадрової політики ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» продемонструвало, що компанія еволюціонує від пасивної до реактивної стратегії щодо персоналу, внаслідок необхідних передумов. Підвищення стратегічної спрямованості виробничого планування на підприємстві призвело до змін у кадровій політиці. Модернізація виробництва, посилення контролю якості продукції, впровадження нових методів та пошук нових ринків призвели до більшої потреби у висококваліфікованих кадрах. кваліфіковані працівники.

ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» більше ресурсів приділяє підвищенню якості та вартості праці своїх співробітників, вони беруть участь у конкурсах майстерності та мають можливість підвищення кваліфікації.

Іншим унікальним аспектом розрізнення кадрової політики є ступінь відкритості організації зовнішньому світу під час процесу найму, це дозволяє нам розрізняти відкриті та закриті стратегії щодо формування персоналу.

В рамках відкритої кадрової політики компанія готова прийняти будь-якого кваліфікованого спеціаліста, незалежно від його попереднього досвіду та місця роботи. У цьому випадку організація вітає нових співробітників, які можуть походити з різних сфер галузі.

Навпаки, закрита кадрова політика означає, що вона має обмежену кількість кандидатів і включає переважно співробітників з власної команди компанії або тих, хто має певний досвід роботи в компанії. Вакансії в основному заповнюються за рахунок внутрішніх кадрів корпорації.

Основні атрибути відкритої та закритої кадрової політики порівнюються щодо процесів найму, способу їх адаптації до нових співробітників та інших атрибутів, які впливають на взаємодію співробітників із зовнішнім світом і внутрішніми процесами організації (табл. 2.6).

У ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» існує формальна кадрова політика. Теоретично стан вирішення кадрових питань і відносна непрозорість пояснюються як необхідністю захисту від недружніх поглинань, так і специфікою їх діяльності. Залучення сторонніх спеціалістів на високооплачувану роботу за наявності реальної загрози поглинання може негативно вплинути як мінімум на стабільний емоційний клімат колективу та результати діяльності. діяльності організації, і щонайбільше, безпеки персоналу та виробництва товарів.

Аналіз кадрової політики досліджуваного підприємства дає багато суттєвих висновків. Станція використовує персональну політику, яка є закритою, ця політика складається з обмеженої кількості кандидатів, які відбираються переважно з власного персоналу станції або з осіб із певним

рівнем досвіду роботи в компанії.

Таблиця 2.6

Особливості реалізації відкритої і закритої кадрової політики

Кадровий процес	Відкрита кадрова політика	Закрита кадрова політика
Набір персоналу	Ситуація високої конкуренції на ринку праці	Ситуація дефіциту робочої сили, відсутність притоку нових робочих рук
Адаптація персоналу	Можливість швидкого включення в конкурентні відносини, впровадження нових для організації підходів, запропонованих новачками	Ефективна адаптація за рахунок інституту наставників («опікунів»), високої згуртованості колективу, включення в традиційні підходи
Навчання і розвиток персоналу	Часто проводиться в зовнішніх центрах, сприяє запозиченню нового	Часто проводиться у внутрішньокорпоративних центрах, сприяє формуванню єдиного погляду, загальних технологій, адаптовано до роботи організації
Просування персоналу	Утруднена можливість зростання, оскільки переважає тенденція набору персоналу	Перевага при призначенні на вищі посади завжди віддається працівникам компанії, проводиться планування кар'єри
Мотивація	Перевага віддається питанням стимулювання (зовнішній мотивації)	Перевага віддається питанням мотивації (задоволення потреби в стабільності, безпеці, соціальному ухваленні)
Впровадження інновацій	Постійна інноваційна дія з боку нових працівників, основний механізм інновацій - контракт, визначення відповідальності працівника і організації	Необхідність спеціально ініціювати процес розробки інновацій, високе відчуття причетності, відповідальності за зміни за рахунок усвідомлення спільності долі людини і підприємства

Ефективний аналіз використання робочого часу був ще однією характерною рисою ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ», що призвело до виявлення та ліквідації втрат часу через робочий час. Однак для посилення кадрової політики та забезпечення стабільності в періоди змін пропонується розглянути додаткові варіанти.

2.3. Аналіз стратегії управління трудовими ресурсами ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» в умовах воєнного стану

Дослідження впливу воєнного стану на діяльність компаній та їх працівників є невід'ємною частиною аналізу управління трудовими ресурсами

в умовах військового стану. Воєнний стан створює ряд унікальних проблем і викликів, які впливають на роботу компаній:

- ризики безпеки – компанії можуть зіткнутися з небезпекою, пов'язаною з військовою діяльністю, як-от насильство, руйнування або утримання. Ці небезпеки можуть вимагати створення систем безпеки та захисту персоналу та ресурсів підприємства;

- обмеження пересування та матеріально-технічне забезпечення – воєнний стан може спричинити обмеження пересування робітників, транспортування товарів і постачання сировини, що може вплинути на процес виробництва та розподіл продукції;

- економічні та фінансові проблеми – війна може призвести до фінансових труднощів, зниження попиту на товари та послуги та збільшення витрат на безпеку, що може негативно вплинути на фінансовий стан компанії та її здатність продовжувати роботу;

- психологічний стан персоналу – під час військового стану співробітники можуть відчувати стрес, тривогу, невпевненість у собі, що може негативно вплинути на їх продуктивність або задоволення від роботи;

- регуляторні зміни – уряд може запровадити нові правила та положення щодо воєнного стану, які вимагатимуть від підприємств адаптації до нових правил та норм.

Розуміння цих аспектів має вирішальне значення для розробки кадрових стратегій, які гарантуватимуть довгострокову стабільність та успішну роботу підприємства в надзвичайних обставинах військового конфлікту.

Кожна стратегія є унікальною та має свої власні унікальні атрибути, які можна використовувати в різних галузях бізнесу. Однак дуже важливо визнати потенційні проблеми та недоліки під час використання цих стратегій, щоб забезпечити життєздатність і стабільність компанії у військових ситуаціях.

Для компаній, які хочуть змінити та вдосконалити свої стратегії щодо людських ресурсів у військових ситуаціях, ми надаємо кілька пропозицій та практичних порад:

1. Створення бізнес-плану на випадок надзвичайної ситуації – створіть комплексний бізнес-план, який включає потенційні військові сценарії та визначає необхідні кроки для забезпечення стабільності та продуктивності.
2. Резервні ресурси – враховуючи потенційні перешкоди та перешкоди, створіть резерви ресурсів, включаючи фінансові, матеріальні та інші ресурси, які можна використовувати в надзвичайних ситуаціях.
3. Створіть плани на випадок надзвичайних ситуацій – знайдіть найважливіші об'єкти та процеси в компанії та розробіть конкретні плани їх захисту та відновлення у разі військового стану.
4. Навчання персонал – регулярно проводити тренінги та навчання персоналу щодо дій у надзвичайних ситуаціях, включаючи евакуацію з будівель, безпеку на роботі та спеціальні навички під час війни.
5. Обмін інформацією та зв'язок – створіть надійну систему зв'язку, яка буде спілкуватися з персоналом і спостерігати за ситуацією в режимі реального часу.
6. Соціальна підтримка персоналу – звертайте увагу на психологічний стан співробітників і надавайте їм підтримку у вигляді консультацій та інших ресурсів, які допоможуть їм покращити свій добробут.
7. Залучення волонтерів – можна працювати з волонтерами для надання допомоги в надзвичайних ситуаціях.
8. Контакти з органами влади – підтримуйте зв'язок і співпрацюйте з місцевими та національними посадовими особами для отримання додаткових знань і ресурсів.
9. Переглядайте та оцінюйте плани – постійно оцінюйте та змінюйте свої плани у відповідь на зміни в обставинах.
10. Корпоративна культура та командний зв'язок – створіть корпоративну культуру, яка сприяє згуртованості команди та бажанню співпрацювати в надзвичайних ситуаціях.

Таблиця 2.7.

Стратегії управління персоналом під час воєнного стану

Стратегія	Сфера підприємства	Характеристика стратегії	Недоліки
Адаптація до кризи	Виробництво	Акцент на швидкій зміні виробничих процесів та виробництва для пристосування до обмежень та надзвичайних	Збільшення витрат на реорганізацію та навчання
Робота з волонтерами	Громадський сектор	Залучення волонтерів та добровольців для допомоги в екстрених ситуаціях, зменшення навантаження на персонал.	Може бути обмежена доступність волонтерів.
Фокус на безпеку	Оборонна промисловість	Посилення заходів з безпеки на робочому місці, навчання персоналу діям в екстрених	Збільшення витрат на безпеку та навчання
Гнучка робоча сила	ІТ індустрія	Застосування гнучких форм праці, таких як дистанційна робота або фріланс для збереження ефективності роботи.	Залежність від інформаційних технологій.
Стрес-менеджмент	Медична сфера	Впровадження програм стрес-менеджменту для забезпечення психологічного благополуччя персоналу	Потребує ресурсів для організації програм.
Гібридна робоча сила	Ресторанний бізнес	Збереження частини персоналу на роботі та використання дистанційної роботи для інших	Можлива втрата злагодності в робочому колективі.
Контингентні працівники	Логістична галузь	Найм контингентних працівників на тимчасових контрактах для швидкої мобілізації та реагування	Потребує постійного пошуку та найму нового персоналу.
Подвійна система управління	Фармацевтична індустрія	Впровадження подвійної структури управління, з окремими командами для стандартних і екстрених умов.	Збільшенні адміністративних витрат та складнощі управління.
Внутрішня мобілізація	Важкість та енергетика	Створення системи внутрішньої мобілізації резерву персоналу для оперативного виконання	Потребує попередньої підготовки та вкладення ресурсів.
Ресурсний аутсорсинг	Технологічна галузь	Залучення зовнішніх постачальників ресурсів та персоналу для забезпечення необхідних потреб у виробництві.	Залежність від зовнішніх постачальників і можливість зростання витрат
Демобілізація та реінтеграція	Громадський сектор	Розробка програм демобілізації та підтримки військових ветеранів для їхньої повноцінної реінтеграції на цивільний ринок	Потребує додаткових ресурсів для програм соціальної підтримки.

Ці пропозиції та вказівки можуть слугувати елементарним посібником для компаній, які хочуть змінити свої стратегії щодо трудових ресурсів, щоб

вижити в суворих військових умовах і забезпечити постійний успіх у надзвичайних ситуаціях.

Прийняття та вдосконалення стратегій для трудових ресурсів у військових ситуаціях, які є критично важливими для підприємств, є важливим завданням для компаній. Сучасні геополітичні реалії та небезпеки вимагають від компаній упередження дій у надзвичайних ситуаціях.

Пропозиції, згадані у звіті, включають створення бізнес-моделі, резервування ресурсів, навчання співробітників, забезпечення ефективної комунікації та психологічного консультування.

Важливо визнати, що успішна адаптація до військової ситуації потребує системного та стратегічного підходу, а також гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни ситуації.

Компанії, які враховують ці пропозиції у своїй практиці управління трудовими ресурсами, мають вищу ймовірність виживання та успішної роботи в надзвичайних ситуаціях, зберігаючи безпеку та продуктивність своїх співробітників.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ

3.1 Розробка заходів щодо усунення проблем в управлінні трудовими ресурсами підприємства

Сьогодні більшість компаній визнають необхідність брати до уваги планування та розробку стратегії управління трудовими ресурсами з метою її вдосконалення та підвищення ефективності використання людських ресурсів і продуктивності. Важливо визнати, що розробка стратегічного плану сприятиме оптимальному та інформованому розподілу обмежених ресурсів між робочою силою, це також дозволить підприємству адаптуватися до змін навколишнього середовища та полегшить визначення як сильних, так і слабких сторін.

З аналізу можна виділити найважливіші проблеми в управлінні трудовими ресурсами ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Ключові проблеми системи управління трудовими ресурсами підприємства ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ»

№ з/п	Проблеми системи управління персоналом підприємства ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ»
1.	Неефективні методи стимулювання праці
2.	Несприятливий соціально-психологічний клімат
3.	Недосконалість системи управління кар'єрою/відсутність кар'єрного зростання
4.	Недосконалість системи відборі персоналу підприємства
5.	Відсутність системи управління адаптацією
6.	Застарілі підходи до управління персоналом

Підкреслимо, що ефективність стратегічного управління залежить від людського потенціалу, який є основою діяльності підприємства, і, як наслідок, безпосередньо пов'язана з системою управління персоналом і мотивацією праці. Зрештою, від персоналу залежить успіх чи невдача діяльності

підприємства.

Аналіз методів вибору стратегії щодо вдосконалення системи управління персоналом привів до висновку, що найбільш ефективним є метод ПАТТЕРН, метою якого є підвищення ефективності великих підприємств у довгостроковій перспективі за рахунок використання стратегії. Основою методу є поділ більшої проблеми на менші проблеми, які індивідуальні, з наступною ітерацією, яка оцінює та аналізує кожну проблему. У цьому контексті важливим є визначення критеріїв значущості та зважування конкретних критеріїв. Тобто метод полягає у створенні певної ієрархічної структури – «дерева цілей», у якому кожен рівень має певний поріг важливості.

На основі оцінки експерта створюється шкала, яка містить вагу кожного критерію та пов'язаний з ним коефіцієнт значущості, який вказує на ступінь значущості або значимості цілі в загальному результаті. Кінцевою метою є встановлення високопріоритетної мети.

Стратегія підвищення ефективності управління трудовими ресурсами, розроблена методом ПАТТЕРН, відповідає загальній стратегії компанії і є важливою складовою реалізації місії та цілей.

Запропоновану стратегію можна зобразити у вигляді дерева з кількома цілями, реалізація яких передбачає наступні кроки:

- визначення концептуальних засад «дерева цілей»;
- оцінка значущості коефіцієнтів базується на використанні кількісної оцінки;
- пояснення пріоритетних сфер, які відповідають цілям керівника вищого рівня.

Метод ПАТТЕРН можна представити у вигляді певного алгоритму, який включає наступні кроки: обґрунтування «дерева цілей», визначення критеріїв, за допомогою яких оцінюється значущість коефіцієнтів щодо поставлених цілей, значущість критеріїв визначається за допомогою евристичного методу, далі здійснюється побудова матриці значущості цілей, розрахунок значущості цілей базується на визначених критерії та визначено пріоритетність цілей.

Важливо визнати, що «дерево цілей» стратегії підвищення ефективності управління трудовими ресурсами є трирівневою структурою, кожен наступний рівень впливає на попередній. «Корінь» стратегії вдосконалення управління трудовими ресурсами ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» зображено на рисунку 3.1 [30].



Рис. 3.1. «Дерево цілей» розробки стратегії підвищення системи управління трудовими ресурсами ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ»

На рисунку 3.1 наведено рівні «дерева цілей» для стратегії щодо підвищення ефективності управління трудовими ресурсами ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ», яке описується наступними рівнями:

Рівень 1 – мета: вдосконалення процесів компанії шляхом вжиття заходів

щодо підвищення ефективності управління співробітниками.

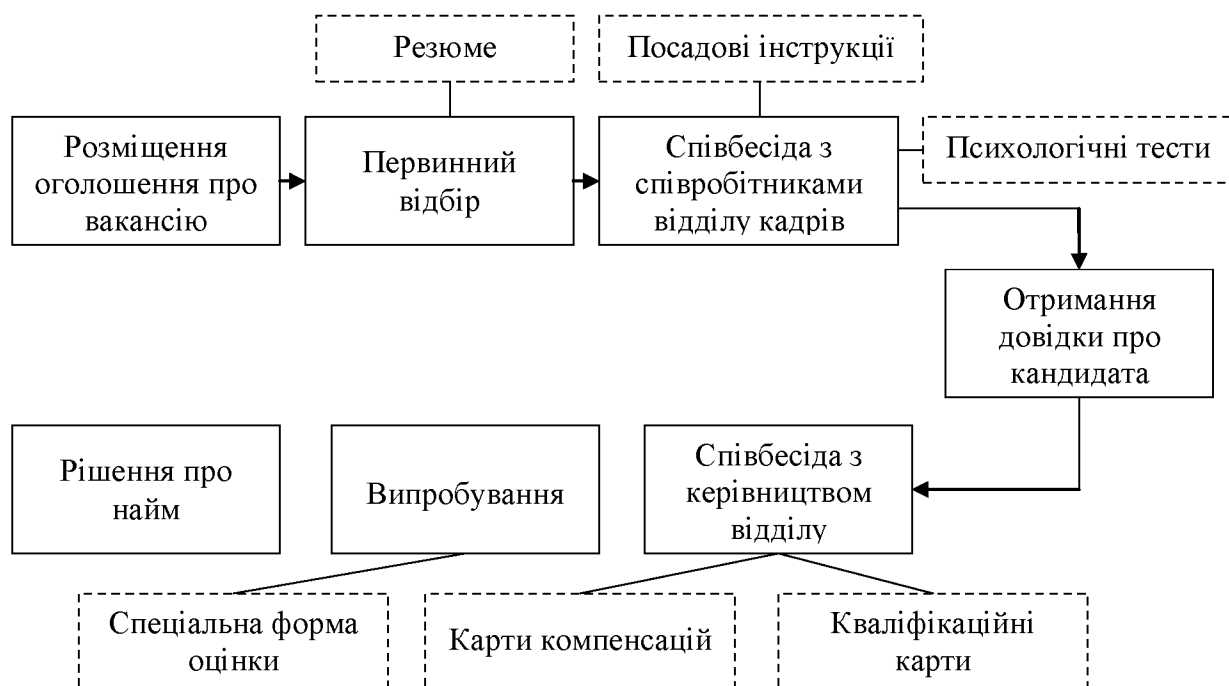
Рівень 2– відбір, набір і розвиток співробітників.

Рівень 3 – інструменти, що сприяють ефективній реалізації кадрової політики та управлінню персоналом.

Кожна складова стратегії щодо підвищення ефективності управління трудовими ресурсами ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» представлена конкретними діями, які сприяють ефективній реалізації політики управління персоналом та забезпечують коректне виконання процесів, пов'язаних з управлінням персоналом на підприємстві.

Важливо визнати, що застосована в стратегії управлінська тактика, яка впливає з побудованого «дерева цілей», повинна враховувати специфіку компанії, її підхід до управління та планування діяльності.

Відбір персоналу є життєво важливим для кадрової системи. Для удосконалення системи відбору позицій ми запропонували порядок реалізації бажаного процесу на ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Схема підбору персоналу для
ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ»**

Для стратегії управління були визначені наступні критерії, необхідні для

досягнення цілей, а саме: збільшення потенціалу компанії шляхом збільшення кількості кваліфікованих працівників та вдосконалення системи освіти для працівників.

Виходячи з оцінок експертів критеріям ми присвоїли вагу 0,3, другому шаблі – 0,7.

Вважаємо, що вигідно використовувати моделі STAR і PARLA при підборі співробітників для ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ». Перша модель STAR (Situation Target Action Result) передбачає створення списку запитань щодо ситуації для кандидатів на вакантну посаду. Для ситуаційних питань використовуються практичні або вигадані ситуації, пов'язані з посадовими обов'язками, і визначається здатність кандидата вирішувати конкретні питання та оцінювати аналітичні здібності в цілому. Модель STAR складається з чотирьох частин: S (Situation) – ситуація, T (task) – завдання, A (action) – дії, R (result) – результат. Тобто на кожне запитання передбачається конкретна відповідь на конкретне завдання.

Модель PARLA складається з наступних компонентів: P (Problem) – проблема; A (Action) – дія; R (Result) – результат, L (Learned) – знання, A (Applied) – практика.

Крім того, система управління персоналом ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» повинна посилити організаційну структуру, формальні правила та норми та розвинути культуру регулювання на підприємстві, що дозволить створити формальну культуру та послідовне застосування універсальних правил та норм на підприємстві. Це вплине на імідж компанії та залучить інвесторів та ефективних працівників.

Ми усвідомлюємо, що відсутність неформальних стосунків і нездатність до ефективної співпраці вимагає посилення згуртованості та взаємодії в команді через створення соціального клімату. Для цього потрібно якомога більше заходів проводити співробітниками ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ». Це збільшує обсяг взаємодії та відданість компанії, крім того, підвищується надійність керівництва [34].

Для оцінки соціально-психологічного клімату доцільно використовувати метод анкетування, який необхідно застосовувати з певною періодичністю. Це допоможе визначити ступінь задоволеності співробітників своєю роботою, настроєм, виявити існуючі проблеми та усунути їх, це дозволить нам контролювати ситуацію та мати гармонію.

Для підвищення ефективності системи навчання персоналу ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» необхідно запровадити коучинг, оскільки дослідження журналу Fortune показують, що цей підхід використовують 40% з 500 найуспішніших компаній світу.

Використання коучингових технологій приносить користь компанії «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» [35]:

Це підвищує ефективність, результативність і продуктивність діяльності кожного окремого керівника і підрозділу дає змогу найбільшою мірою розкрити та реалізувати потенціал керівника, у тому числі його лідерську, стресостійкість, здатність приймати рішення в нестандартних ситуаціях.

Це сприяє низькій вартості навчання та перепідготовки працівників, а також розвиває їх як наставників.

Він призначений для стимулювання співробітників брати участь у розвитку здібностей компанії, сприяє найбільш ефективному поширенню корпоративної культури та філософії серед усіх співробітників, зменшує потік кадрів за рахунок створення середовища, яке сприяє якнайбільшій реалізації особистісного потенціалу та виявленню потенційних здібностей.

3.2. Вдосконалення системи управління трудовими ресурсами як стратегічний фактор росту конкурентоспроможності підприємства

Ефективне управління трудовими ресурсами є важливою стратегічною складовою забезпечення зростання конкурентоспроможності організації, в тому числі ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ». Кілька важливих аспектів управління трудовими ресурсами, які слід враховувати, наведені в табл. 3.2.

Ці аспекти є вирішальними для будь-якої організації, яка прагне досягти успіху. Тернопільська державна сільськогосподарська дослідна станція може використати їх для розробки ефективної системи управління людськими ресурсами, яка сприятиме досягненню стратегічних завдань станції.

Таблиця 3.2.

**Ключові аспекти ефективного управління трудовими ресурсами на
ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ»**

Ключовий аспект	ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ»
Стратегічне планування кадрів	Визначення стратегічних цілей станції та розробка планів для досягнення цих цілей. Аналіз потреб у персоналі на майбутнє, зокрема у зв'язку зі змінами у сфері досліджень та сільського господарства.
Рекрутинг та відбір	Відбір висококваліфікованих кандидатів, що відповідають потребам станції. Використання методів, які визначають не лише технічні навички, але й здатність пристосовуватися до змін та працювати в команді.
Розвиток персоналу	Програми навчання та розвитку для підтримки професійного зростання працівників. Система оцінки працівників для ідентифікації потреб у розвитку та навчанні.
Мотивація та утримання персоналу	Впровадження справедливих та конкурентоспроможних систем оплати праці. Створення комфортних умов праці та підтримка робочого середовища.
Комунікація	Забезпечення відкритої та ефективної комунікації між різними рівнями управління та відділами. Залучення працівників до управлінських рішень та ініціатив.
Адаптація до змін	Гнучкість у вирішенні проблем та здатність адаптуватися до змін в галузі досліджень та сільського господарства. Система управління змінами для забезпечення плавного впровадження нових ідей та технологій.
Створення командної культури	Заохочення співпраці та взаємодії між працівниками для досягнення спільних цілей. Зміцнення відчуття приналежності та підтримки серед персоналу.

Наведемо приклади того, як ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» виконує ці функції:

- стратегічний план людських ресурсів – можна створити план людських ресурсів, який визначить майбутні потреби в персоналі, ця стратегія може враховувати такі фактори, як зміни в галузі досліджень і сільського господарства, а також стратегічні цілі;

- наймання та відбір – можна використовувати такі методи, як співбесіди, тестування та оцінка портфоліо для найму та відбору, ці методи

полегшать відбір кандидатів з необхідними технічними навичками, а також здатністю адаптуватися до змін і працювати в команді;

- розвиток персоналу – ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» може проводити програми навчання та розвитку, які допоможуть співробітникам отримати професійні знання та навички, такі як навчання, семінари та стажування;

- мотивація та утримання персоналу – можна використовувати ефективні та справедливі системи винагороди, а також сприяти комфортному робочому середовищу, ці ініціативи допоможуть втримати відданих співробітників;

- комунікація – ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» може запровадити систему відкритого спілкування, яка дозволить співробітникам дізнаватися про діяльність їх та брати участь у процесі прийняття рішень;

- адаптація до змін – можна створити систему управління змінами, яка сприятиме плавному переходу до нових ідей і методів;

- створення командної атмосфери – можна сприяти співпраці та взаємодії між співробітниками, а також сприяти почуттю причетності та підтримки серед персоналу.

Реалізація цих аспектів допоможе підприємству розробити успішну систему управління трудовими ресурсами, яка допоможе йому досягти успіху. Сьогодні на конкурентному ринку праці організації намагаються знайти ефективні методи управління трудовими ресурсами, які призведуть до найму та утримання найкращих працівників.

Одним із популярних аспектів управління трудовими ресурсами є використання стилю участі. Цей підхід передбачає участь співробітників у процесі прийняття рішень, які впливають на їх роботу. Стиль участі може посилити ентузіазм співробітників, оскільки вони вважають, що їхні думки та ідеї важливі. Цей стиль також може сприяти підвищенню продуктивності, оскільки працівники краще усвідомлюють причини, чому вони роблять те, що вони роблять, і те, як їхні дії вписуються в ширший контекст.

Прямий стиль керівництва протилежний стилю участі. Цей підхід передбачає надання менеджерами співробітникам детальних інструкцій щодо того, що робити. Стиль прямого керівництва ефективний у ситуаціях, коли співробітникам не вистачає необхідного досвіду або знань для самостійного прийняття рішень. Однак цей стиль може відштовхнути співробітників, оскільки вони вважають, що їхні зусилля не визнаються.

Стиль командної роботи передбачає співпрацю співробітників для досягнення спільної мети. Стиль командної роботи може підняти моральний дух працівників, оскільки вони вірять, що їхній внесок має вирішальне значення для успіху команди. Цей підхід також може сприяти підвищенню продуктивності, оскільки працівники можуть обмінюватися ідеями та досвідом.

Вибір того чи іншого методу HR базується на конкретних вимогах організації та її співробітників. Однак використання сучасних методів управління персоналом може сприяти покращенню ефективності організації та досягненню цілей.

Ці стилі трудових ресурсів можна використовувати окремо або в комбінації. Наприклад, організація може використовувати підхід участі для нових співробітників, прямий стиль для співробітників, які виконують рутинні завдання, і командний підхід для співробітників, які займаються складними проектами.

Інші методи, організації також можуть використовувати сучасні методи управління людськими ресурсами, такі як:

- управління талантами – це процедура, яка сприяє найму, розвитку та утриманню висококласних співробітників;
- атестація діяльності – це процедура, яка дозволяє керівникам оцінити ефективність виконання своїх службових обов'язків;
- управління змінами – це процедура, яка сприяє успішному впровадженню змін.

Останнім часом концепція прийняття персоналу як стратегічного ресурсу стала більш популярною, особливо це стосується корпоративних структур. Щоб

успішно керувати цим ресурсом, важливо якомога більше розкривати його явну та неявну природу. Основою цього потенціалу є не лише професійні здібності, а й креативне мислення, генерація нових ідей та вміння мислити творчо. Саме ці аспекти можуть бути найбільш значущими для підвищення конкурентоспроможності компанії та розширення кола потенційних споживачів.

Серед сучасних підходів до пошуку інноваційних ідей в управлінні персоналом найбільш яскраво виділяються такі підходи [8]:

- «Альтер-его» – цей підхід передбачає вирішення проблем з точки зору відомих особистостей, таких як історичні особи, вигадані персонажі або виняткові спеціалісти. Стиль та ідеї цих людей використовуються для прогнозування рішень і пропонування нових підходів до проблем.

- «Сесія запитань» – цей метод передбачає обговорення раніше сформульованих питань без обмеження критикою. Такий формат мозкового штурму полегшує творче вираження ваших думок і сприяє появі нових ідей.
- «Символ»: цей метод використовується для представлення складної ситуації чи питання як гліф, який найбільш точно його представляє. Потім співробітники об'єднують якості цього символу, щоб придумати, як вирішити проблему.

- «Виклик» – керівник ставить виклик своїм підлеглим у формі алегорії, яка не вимагає від нього додаткової допомоги. Такий підхід сприяє розвитку здатності співробітників самостійно вирішувати проблеми та приймати рішення.

- «Метод SCAMPER» – цей метод передбачає прийняття позиції, комбінування, адаптацію, модифікацію, застосування та створення протилежностей як методів вирішення проблем і генерування нових ідей.

- «Метод адвоката диявола» (пропаганда незвичайних, навіть абсурдних ідей) – цей підхід сприяє генеруванню ідей від співробітників, які перевершують типові думки інших і є особливо корисними, коли компанія хоче створити новий продукт або розпочати новий бізнес.

- Метод підбурювання – такий підхід полегшує визначення переваг

незвичайних, але очікуваних ідей, які виникають поза межами загальноприйнятих моделей мислення. Це особливо корисно, коли компанія планує створити абсолютно новий продукт або розпочати новий бізнес, оскільки це допомагає генерувати нові ідеї, які будуть важливими для галузі.

– Рефреймінг – цей підхід використовується для вирішення важливих проблем бізнесу. Однією з поширених форм переосмислення є оцінка проблеми з різних точок зору працівників різних професій. Керівник часто заохочує співробітників брати участь у різних завданнях, оцінюючи різні аспекти продукту або послуги компанії. Під час цієї процедури керівник вислуховує їхні думки та ідеї, фіксуючи нові методи вирішення питань.

– Метод інверсії – цей підхід спрямований на пошук практичних рішень проблем шляхом вивчення додаткових задач. Керівник спонукає своїх підлеглих вирішувати проблему, протилежну проблемі, яку він хоче вирішити. Цей метод полегшує ідентифікацію всіх неприйнятних дій і засобів правового захисту, пов'язаних із певним продуктом чи послугою, щоб використати цю інформацію для їх покращення. Такий підхід дозволяє співробітникам розглянути питання з нової точки зору, що може привести до нових ідей.

Основною метою роботи з працівниками ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» є підвищення професійних здібностей та трудової активності працівників підприємства.

Політика ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» відкрита для всіх потенційних співробітників, незалежно від рівня їх досвіду. Організація готова прийняти будь-якого експерта незалежно від його досвіду роботи в аналогічній сфері або будь-якій іншій організації, але приділяється увага найму експертів з вищим ступенем професійної або профільної освіти. Одним з важливих аспектів роботи з персоналом є навчання та додаткове навчання персоналу.

ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» щороку організовує спеціальні тренінги з професійними викладачами, які наведені в таблиці 3.3.

Сюди входять усі нові працівники, яких приймають на компанію, а також ті, хто пройшов інструктаж з охорони праці та санітарії та гігієни.

Поточний штат має значну кількість працівників молодше 50 років, оскільки 30% працівників старше 50 років. Це означає, що в майбутньому компанія повинна приділяти особливу увагу залученню молоді та заміні своїх працівників.

Таблиця 3.3

Навчання персоналу

Вступні навчання для новачків:	Цільова аудиторія
Вітальний тренінг	95 нових працівників – 100 %
Охорона праці	
Санітарія та гігієна	
Внутрішні навчання:	
Санітарія та гігієна	Начальники змін
Зовнішнє навчання:	
“Стратегія організації та практичні інструменти (автотранспорт)”	Представники заводів холдингу служби логістики та транспорту
Дефекти хліба	Інженери-технологи, тістороби, начальники змін, контролери харчової продукції

Незважаючи на очевидні проблеми із залученням молодих спеціалістів, кошториси прямих витрат не включають статті для найму чи утримання цієї демографічної групи працівників.

Давайте обговоримо основні можливі напрямки дій для розвитку стратегічного управління трудовими ресурсами ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» (рис.3.3)

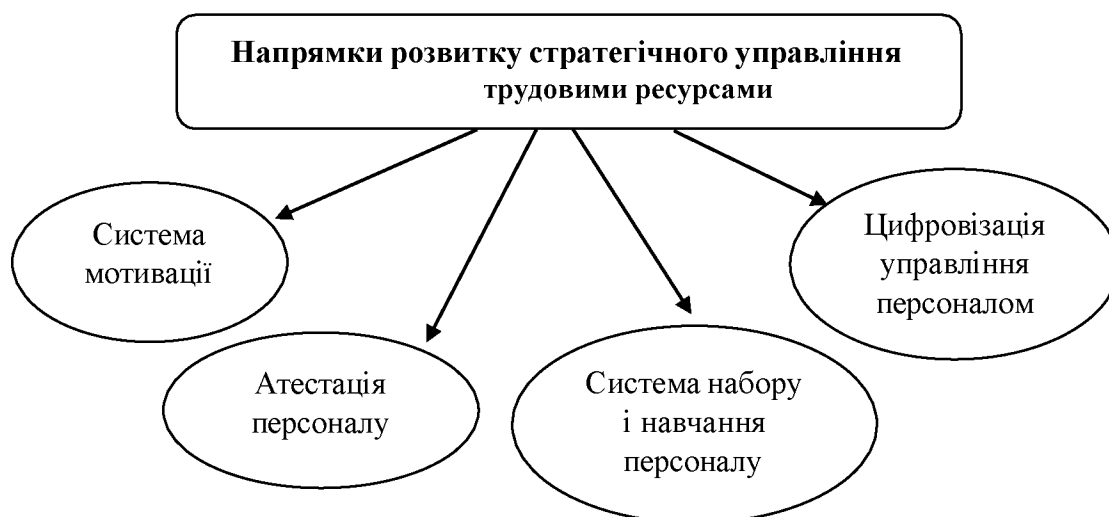


Рис. 3.3. Напрямки розвитку стратегічного управління трудовими ресурсами ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ»

Мотивація – це процес спонукання когось до дії шляхом підвищення їх конкретної мотивації. Ефективність управління персоналом залежить від мотивації співробітників. Потужна система мотивації, яка заохочує вас до взаємодії зі співробітниками організації, дозволить вам досягати неймовірних речей разом з ними, змушуючи їх працювати ефективніше, перебувати в постійному русі та навіть бути зацікавленими в розвитку організації. Поштовхом для системи мотивації організації є сприяння професійним досягненням, як фізичним, так і розумовим.

Керівництву ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» слід заохочувати найбільш компетентних співробітників, наприклад, вони повинні отримувати премію від керівництва в залежності від фінансового стану організації, це стимулюватиме працівників до більш ефективного виробництва.

Нагородження найкращого працівника року сприятиме здоровій конкуренції серед співробітників, усі намагатимуться досягти однакового результату, що в свою чергу збільшить дохід організації.

Навчання сучасних співробітників тепер є частиною повсякденного життя компанії на всіх рівнях: від топ-менеджменту до простих співробітників. Навчання має проводитися як безперервна робота. Ці зміни повинні відбутися, щоб досягти результату. Навчання має стати простим засобом інформування в будь-який момент потреби, воно має бути організоване так, щоб у будь-який момент потреби, в умовах, в яких ця потреба виникає, навчання можна було використати легко й ефективно.

Сьогодні оцінка та атестація співробітників є одним із найважливіших інструментів на підприємстві, який сприяє досягненню бажаного результату.

Оцінка персоналу – це процес визначення ступеня ефективності персоналу у виконанні місії організації з метою збору інформації, необхідної для прийняття майбутніх рішень щодо управління. За допомогою оцінки керівник може сприяти правильному укомплектуванню офісу: зменшити ймовірність працевлаштування некомпетентних працівників; зменшити частку витрат, пов'язану з навчанням працівників; збільшити кількість прийнятих

правильних рішень щодо співробітників і підвищити ентузіазм їх роботи.

Для оцінки працівників використовується багато різновидів оцінювання. Часто використовуються такі методи: тестування, анкетування, інтерв'ю та інші методи. Як прийнято вважати, ефективнішим методом оцінювання успішності є поєднання письмових і усних вправ.

Атестація персоналу – це офіційний процес, який оцінює працівників з метою визначення рівня їхньої кваліфікації та якості їхньої роботи, а також має на меті визначити потенціал працівника. Основною метою атестації є визначення фактичного рівня кваліфікації та знань працівника за результатами відповідності посади профілю працівника в компанії.

Цифрова економіка управління персоналом – це новий підхід до вирішення кадрових питань. Більша частина переходу на нову систему управління включатиме міграцію застарілих систем у хмару, впровадження мобільних додатків, які інтегровані в систему управління та використовують принципи поведінкової економіки, а також постійний аналіз. Також цифрові технології дозволяють автоматизувати багато аспектів управління персоналом, в результаті підвищиться продуктивність праці і зменшаться витрати.

Багато організацій уже наймають віртуальних рекрутерів для пошуку та оцінки кандидатів. Наразі для автоматизації процесу відбору персоналу використовуються такі інструменти: глобальна мережа, мобільні додатки, хмарні технології та сервіси, робочі місця, соціальні медіа, онлайн-інструменти для оцінки кандидатів, великі дані тощо. Для розвитку персоналу та професійного просування використовуються й інші цифрові технології. Це технології, які сприяють швидкому навчанню, електронному навчанню, гейміфікації та засновані на автоматизації процесів людських ресурсів.

Практика впровадження сучасних методів пошуку інноваційних ідей в управлінні персоналом є важкою справою, але це завдання, яке може принести значну користь організації.

З метою розвитку системи управління трудовими ресурсами ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» визначено три стратегічні завдання:

забезпечення кваліфікованими кадрами, формування системи мотивації працівників та створення сприятливого робочого середовища.

Запропоновані дії для досягнення цих цілей включають створення системи планування потреб персоналу, впровадження успішної системи мотивації та створення комфортних умов праці. Ці заходи схожі зі стратегічними цілями ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» і є досяжними.

Ефективне управління персоналом вважається першорядним запорукою успіху будь-якої організації, в тому числі і ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ». Основними аспектами ефективного управління персоналом є стратегічне планування, набір і відбір, розвиток персоналу, мотивація та утримання, комунікація та адаптація до змін, формування культури командної роботи.

Для успішного управління персоналом ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» може використовувати інноваційні підходи, серед яких метод alter ego, сесія запитань, метод символів, виклик, метод провокації. Ці методи сприяють розвитку інноваційної культури, яка спонукає працівників пропонувати нові ідеї та розвивати творчий підхід.

Загальна реалізація цих аспектів та інноваційних методів сприятиме формуванню в ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» ефективної системи управління персоналом, яка не тільки сприятиме задоволенню потреб персоналу, але й сприятиме стійкій та конкурентоспроможній організації на ринку.

3.3. Світові тренди використання інструментів мотивації праці в управлінні трудовими ресурсами

Перед обличчям безпрецедентних викликів і наслідків пандемії COVID-19 компанії використовують абсолютно новий підхід до своєї роботи. Вони вживають заходів для перегляду майбутнього зайнятості, ставлячи управління людським капіталом на перший план. Лідери розвивають свій підхід до розробки стратегій готовності, тепер вони зосереджуються на розробці

стратегій, які орієнтовані на людей, замість того, щоб зосереджуватися на звичайних планах, які базуються на алфавіті. Це дає змогу компаніям легше адаптуватися до нових реалій. У звіті Global Human Capital Trends за 2021 рік «Соціальне підприємство Deloitte у світі, спустошеному пандемією» [12], Deloitte обговорює, як організації та керівники можуть використати уроки, отримані під час пандемії, щоб переглянути роботу та зосередитися на успіху, а не на виживанні.

Результати опитування свідчать про те, що управління людським капіталом є найважливішим аспектом свідомості лідерів, коли вони переходять від визначення організаційної готовності до нового підходу. 17% керівників у всьому світі сказали, що їхні організації зосередяться на плануванні подій з низьким потенціалом і високим впливом, для порівняння, лише 6% керівників до пандемії робили це.

Цікаво, що відсоток лідерів, які розглядали початок пандемії для планування подібних ситуацій у майбутньому, здавалося, мало коливався (6%). Майже половина (47%) світових і українських керівників заявили, що їхні компанії мають намір змодельовати кілька потенційних сценаріїв, для порівняння, 23% і 25% відповідно до пандемії. Для ефективного керування багатьма сценаріями та пом'якшення наслідків подій із низькою ймовірністю дані про співробітників у реальному часі та їх кадрова аналітика стають все більш актуальними.

Однак найважливішим аспектом перегляду організаційної готовності є максимізація потенціалу співробітників через новий підхід до компетенцій. Майже дві третини (63%) українських керівників і дві третини (72%) світових лідерів визначили здатність співробітників адаптуватися до змін, перенавчатися та виконувати нові ролі як головний пріоритет, щоб забезпечити здатність реагувати на значні зміни в майбутньому. Однак лише 17% лідерів у світі та 11% в Україні повідомили, що їхні організації повністю готові змінювати та перенавчати співробітників, щоб взяти на себе нові ролі, ця значна різниця між пріоритетами лідерів і тим, як організації фактично підтримують розвиток

персоналу, вказує на значну невідповідність між лідерами та організаціями.

Серед значущих тенденцій в управлінні персоналом є визнання цінності та підготовка компаній до застосування різноманітних методів управління персоналом (рис. 3.4).

Ключовий аспект	ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ»
Стратегічне планування кадрів	Визначення стратегічних цілей станції та розробка планів для досягнення цих цілей. Аналіз потреби персоналі на майбутнє, зокрема у зв'язку зі змінами у сфері досліджень та сільського господарства.
Рекрутинг та відбір	Відбір висококваліфікованих кандидатів, що відповідають потребам станції. Використання методів, які визначають не лише технічні навички, алей здатність пристосовуватися до змін та працювати в команді.
Розвиток персоналу	Програми навчання та розвитку для підтримки професійного зростання працівників. Система оцінки працівників для ідентифікації потреб у розвитку та навчанні.
Мотивація та утримання персоналу	Впровадження справедливих та конкурентоспроможних систем оплати праці. Створення комфортних умов праці та підтримка робочого середовища.
Комунікація	Забезпечення відкритої та ефективної комунікації між різними рівнями управління та відділами. Залучення працівників до управлінських рішень та ініціатив.
Адаптація до змін	Гнучкість у вирішенні проблем та здатність адаптуватися до змін в галузі досліджень та сільського господарства. Система управління змінами для забезпечення плавного впровадження нових ідей та технологій.
Створення командної культури	Заохочення співпраці та взаємодії між працівниками для досягнення спільних цілей. Зміцнення відчуття приналежності та підтримки серед персоналу.

Рис. 3.4. Новітні тренди в управлінні персоналом компаній України та світу у 2023 році [20]

Так, по-перше, це інструменти співпраці на найвищому рівні (єдність вищого керівництва). Основна концепція: «Команди керуються командами». Так, одним із основних висновків дослідження є позиція команди лідерів в організації як єдиного цілого, кожен має свої власні обов'язки, які відрізняються, але виробляють загальну схему дій. 42% респондентів вважають, що топ-менеджери повністю контролюють свої функції, але співпрацюють з іншими лише тоді, коли це необхідно для обміну ідеями чи вирішення проблем; 27% вважають, що топ-менеджери регулярно беруть участь у довгострокових проектах. Крім того, 20% учасників опитування сказали, що їхні топ-менеджери

лише час від часу співпрацюють у спільних ініціативах; 12% учасників сказали, що їхні топ-менеджери були незалежними від своїх функцій, з невеликою взаємодією між функціями.

Важливими також є нові проблеми в управлінні персоналом (екосистема трудових ресурсів; нова система винагороди; цінність досвіду та посади; зародження соціально відповідального бізнесу; переваги залучення різних поколінь до праці; залучення громади та соціальний вплив; стабільність персоналу та цінність цифрових технологій).

Що стосується систем мотивації та винагороди, важливо визнати, що сучасні тенденції – це персоналізація винагород, стандартизовані винагороди зараз перетворюються на високоперсоналізовані. Основними чинниками їх розвитку є наголос на індивідуальному внеску, гнучкість і різноманітність програм винагороди, які відповідають потребам і стилю життя працівника.

Крім того, опитування щодо ефективності стратегії винагород у наданні персоналізованих і частих винагород показало, що 28% учасників вважають, що їхня програма заохочень застаріла та має бути переглянута, тоді як лише 4% учасників вважають, що винагороди в їхній компанії є інноваційними та гнучкими щодо типу та частоти, персоналізовані відповідно до вподобань співробітників і спеціально адаптовані до їхніх поведінкових особливостей. Питання людського капіталу більше не належать виключно до сфери управління персоналом (функція HR). При радикальних змінах здатність компанії продовжувати свою діяльність залежить від наявності співробітників з необхідними навичками, включаючи взаємодію, креативність, критичне мислення та гнучкість. Слід визнати, що вирішення питань, пов'язаних з управлінням людським капіталом, зараз є пріоритетним для керівників і правління компанії.

Зараз HR відіграє нову роль, яка є важливою для формування способу роботи та визначає новий підхід до управління людським капіталом. Враховуючи важливість HR та її вплив під час кризи COVID-19, відсоток HR-директорів, які повністю впевнені в спроможності своєї організації очолити

необхідну еволюцію протягом наступних 3-5 років, зріс більш ніж на 100% – з одного восьмого респондента в 2019 році до майже кожного четвертого респондента в 2020 році. Кількість керівників компаній, які не були впевнені в HR-ах здатність діяти суттєво знизилася – з 26% у 2019 році до 12% у 2020 році. Впровадження такого рівня організаційних змін потребує участі керівника відділу кадрів, а також взаємодії та лідерства всіх вищих керівників. Опитування показало, що учасники вважають лідерство надзвичайно важливим для каталізації змін. Під час реформування керівникам великих корпорацій довелося подолати низку перешкод, найсуттєвішими з яких були: низка суперечливих пріоритетів (57% у світі та 41% в Україні), недостатній рівень підготовки (43% у світі та 71% в Україні), відсутність бачення майбутнього (27% у світі та 12% в Україні), обмежені фінансові можливості (20% у світі та 23 в Україні).

Глобальна пандемія продемонструвала найкращі сторони багатьох лідерів та організацій, оскільки значний компонент провідних лідерів продемонстрував ступінь прозорості та співпереживання, якого ніколи не було раніше. Подальша еволюція співпраці з керівництвом, ефективне використання лише людських здібностей, а також даних у реальному часі дозволять компаніям розвиватися та підтримувати стабільне зростання.

Результати дослідження показують, що лідери все більше стурбовані переглядом підходів, які вони використовують для поєднання технологій і людей, щоб забезпечити їх доповнення одне одного та просування організації. 61% світових лідерів і 63% лідерів України сказали, що мають намір переглянути свої позиції в найближчі 3 роки, проти лише 29% і 30% відповідно до початку пандемії. Пандемія COVID-19 допомогла лідерам зрозуміти потенційні переваги цього підходу, зокрема підвищення продуктивності, гнучкості та інновацій. Під час пандемії організації використовували командні моделі, щоб збільшити свою здатність адаптуватися до нових ситуацій. Лідери компаній дедалі більше визнають цінність «команд»: синергії між людьми та технологіями, які використовують їхні взаємодоповнюючі здібності для

отримання результатів швидше та у більшому масштабі, ніж це було б можливо окремо. У цьому дослідженні лідери визнали, що технології не замінюють людей, а натомість доповнюють і розширюють їхні можливості. Трьома ключовими факторами, які сприяли трансформації роботи, були: корпоративна культура (45% у всьому світі та 53% в Україні), здібності співробітників (41% у всьому світі та 24% в Україні) та технології (35% у всьому світі та 24% в Україні). Саме поєднання цих компонентів дозволить компаніям створювати ефективні команди.

Добробут тепер є частиною робочого процесу. Оскільки під час пандемії різниця між роботою та життям стала менш чіткою, лідери намагалися зосередитися не лише на створенні балансу між роботою та особистим життям для працівників, а й на створенні робочих місць, які сприяли б добробуту як на роботі, так і в житті. Загалом 69% світових лідерів і 56% українських керівників заявили, що під час кризи COVID-19 вони реалізували ефективні стратегії, щоб допомогти співробітникам поєднувати особисте та професійне життя. Сім із 10 лідерів як світової, так і української спільноти заявили, що дистанційна робота позитивно вплинула на добробут їхніх співробітників.

Незважаючи на різні пріоритети лідерів в Україні та світі на наступні 3 роки в результаті трансформації роботи, цілі залишаються незмінними: вони хочуть зменшити витрати та збільшити інновації. Крім того, необхідність покращення здоров'я співробітників керівники компаній в Україні та світі визнають найменш важливою. На жаль, це суперечить очікуванням самих працівників, які вважають покращення добробуту працівників одним із найважливіших завдань роботодавця.

Пандемія показала, що зосередженість на людях – це не тільки бонус, але й важлива. Успішні лідери застосовуватимуть комплексний підхід до вирішення питань у сфері управління людським капіталом, а також будуватимуть процес прийняття бізнес-рішень з урахуванням потенціалу людства.

Загалом у дослідженні Deloitte Global Human Capital Trends взяли участь понад 3600 керівників у 96 різних країнах, у тому числі 1200 керівників високого рівня та членів правління. Крім того, Україна посіла шосте місце у світі за кількістю респондентів, маючи понад 200 респондентів, у тому числі близько 150 керівників компаній. Це свідчить про зростання значення людського капіталу в процесі прийняття рішень. Висновки дослідження сучасних тенденцій у мотивації та управлінні персоналом показали, що в цій сфері наразі діють ключові принципи: максимізація потенціалу працівників через новий підхід до кваліфікації; переосмислення підготовки та потенціалу робочої сили; співпраця між вищим керівництвом має вирішальне значення для розвитку нового напрямку в управлінні людським капіталом; поєднання технологій і людей для переробки; і інтеграція благополуччя в роботу.

ВИСНОВОК

Стратегічне управління трудовими ресурсами – це спеціалізована форма управління, яка спрямована на досягнення бажаних цілей організації. Крім того, стратегічне управління трудовими ресурсами визнається невід’ємною частиною діяльності компанії в умовах ринкової економіки.

Стратегічне управління розглядається як серія з п’яти логічно пов’язаних динамічних процесів, кожен з яких доповнює інший і не може розглядатися окремо. Це: аналіз середовища, визначення цілей і місії компанії, вибір стратегії, реалізація стратегії, оцінка результатів і контроль виконання. Цей зв’язок має вирішальне значення для стратегічного управління.

Переходу до стратегічного управління трудовими ресурсами сприяють об’єктивна швидкість як науково-технічного розвитку, так і економічна природа компаній. Ця ситуація супроводжується високим ступенем неоднозначності та ризику, що змушує компанії, орієнтовані на конкуренцію, розробляти стратегію, яка сприяла б збільшенню швидкості пристосування організації до змін середовища.

Особи, які беруть участь у стратегічному управлінні трудовими ресурсами, – це керівники всіх рівнів управління. Об’єктами стратегічного управління трудовими ресурсами організації є система управління, сукупний трудовий потенціал організації, структури та цільові зв’язки, а також політика щодо персоналу, яку розробляє керівництво організації, а також методи технології та управління.

Теоретичні основи формування стратегії управління трудовими ресурсами мають бути індивідуалізовані з урахуванням специфіки організації, галузі, стану конкурентного ландшафту, стилю управління та корпоративної культури. Теоретичні основи формування стратегії управління персоналом організації базуються на наукових підходах: системному, процедурному, ситуаційному, організаційному, інституційному та ін.

Поряд із розробкою відповідних метрик та визначенням індикаторів, що відображають розвиток персоналу підприємства, слід проводити комплексне

дослідження досягнутого рівня розвитку, а також стану реалізації цього процесу.

Незважаючи на складність і багатоаспектність процесу оцінки процесу управління трудовими ресурсами, важливо приймати ефективні управлінські рішення. Оцінку можна проводити за допомогою як кількісних показників, так і якісних підходів, включаючи опитування та методи спостереження, ці методи дозволяють збирати дані про мотивацію, задоволеність та участь працівників. Однією з суттєвих переваг є можливість використовувати цю інформацію для виявлення проблем і своєчасного коригування процесів управління персоналом у компанії.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Торговий Дім «МІСЛТ» (ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ») є юридичною особою. Підприємство зареєстроване 31 січня 2017 року. На кінець 2024 року статутний капітал ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» становив 4429,3 тис. грн.

Основним видом діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» є неспеціалізованою оптовою торгівлею. Проте цим видом діяльності не тільки займається підприємства, воно займається ще виробництвом інших виробів із пластмас.

ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» – це підприємство, що працює за принципом самоокупності, розраховане на тривалий період і здійснює свою діяльність до досягнення місії підприємства, у випадках відповідності статуту підприємства та дотримання чинного законодавства України.

ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» створено в 1994 році в Україні, в місті Косів, що на Івано-Франківщині. Місто Косів відоме своєю ідентичністю в галузі високої культури та творчого мистецтва як в Україні, так і в інших країнах.

Колектив ТОВ «Торговий дім «МІСЛТ» працьовитий, налаштований на досягнення високих цілей і залучення нових ділових партнерів.

Персонал це головний ресурс ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ», що впливає на ефективність діяльності підприємства, формування першого

враження в клієнтів, якість обслуговування, відіграє важливу роль у створенні лояльності, конкурентоспроможність та загальний успіх компанії.

ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» протягом досліджуваного періоду з 2021 по 2024 роки наростив активи на (64,1%) до 98763,1 тис. грн., доходи зросли на 26252,8 тис грн або на 92,0%, а чистий прибуток в 2024 році становив 997,8 тис. грн. і в середньому зростає в рік на 86,9%. Поточна ліквідність зменшилася на 24,9% абсолютна в 27,5 рази, коефіцієнт швидкої ліквідності зменшився на 30%. Коефіцієнт автономії скоротився на 13,9% і в 2024 році становить 27%.

У сучасному суспільстві та важливості підприємництва вкрай важливо мати ефективну кадрову політику. Як наслідок, стратегічною метою ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» є забезпечення довгострокового розвитку підприємництва. У цьому контексті розуміння та вирішення першочергових завдань зайнятості персоналу є ключовим для досягнення значних наукових досліджень та практичного застосування інноваційних методів у сфері виробництва та збуту.

Основна мета та місія кадрової роботи ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» нерозривно пов'язана зі стратегічним зростанням підприємницької діяльності.

Розробка та реалізація кадрової політики є ще одним важливим аспектом управління на виробництві. Кадрова політика ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» має сприяти ефективному управлінню персоналом, підвищенню його ентузіазму та продуктивності, збереженню конкурентної переваги.

Основними принципами кадрової політики ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» є: цінність кожного – цінність компанії, кожен працівник цінний своєю працею до мети компанії; прозорість відносин і стабільність - створення співробітників відповідно до законів України, їх цінність, їх прагнення до цілей компанії та винагорода, оцінка результатів і розвиток.

Стратегічною метою ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» є збереження міцних конкурентних позицій на ринку та максимізація прибутку шляхом підвищення якості та впровадження цінової стратегії.

Дослідження кадрової політики ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» продемонструвало, що компанія еволюціонує від пасивної до реактивної стратегії щодо персоналу, внаслідок необхідних передумов. Підвищення стратегічної спрямованості виробничого планування на підприємстві призвело до змін у кадровій політиці. Модернізація виробництва, посилення контролю якості продукції, впровадження нових методів та пошук нових ринків призвели до більшої потреби у висококваліфікованих кадрах. кваліфіковані працівники.

Прийняття та вдосконалення стратегій для трудових ресурсів у військових ситуаціях, які є критично важливими для підприємств, є важливим завданням для компаній. Сучасні геополітичні реалії та небезпеки вимагають від компаній упередження дій у надзвичайних ситуаціях.

Важливо визнати, що успішна адаптація до військової ситуації потребує системного та стратегічного підходу, а також гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни ситуації. Компанії, які враховують ці пропозиції у своїй практиці управління персоналом, мають вищу ймовірність виживання та успішної роботи в надзвичайних ситуаціях, зберігаючи безпеку та продуктивність своїх співробітників.

Основною метою роботи з працівниками ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСЛТ» є підвищення професійних здібностей та трудової активності працівників підприємства.

Незважаючи на різні пріоритети лідерів в Україні та світі на наступні 3 роки в результаті трансформації роботи, цілі залишаються незмінними: вони хочуть зменшити витрати та збільшити інновації. Крім того, необхідність покращення здоров'я співробітників керівники компаній в Україні та світі визнають найменш важливою. На жаль, це суперечить очікуванням самих працівників, які вважають покращення добробуту працівників одним із найважливіших завдань роботодавця.

Пандемія у світі, а в Україні ще й війна, показали, що зосередженість на людях – це не тільки бонус, але й важлива. Успішні лідери застосовують комплексний підхід до вирішення питань у сфері управління трудовими

ресурсами, а також будуватимуть процес прийняття бізнес-рішень з урахуванням потенціалу людства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альтернативні системи оплати праці у небюджетній сфері. *Збірник Профспілки АПК*. 2014. URL : http://profapk.org.ua/cms/documents_and_materials.html
2. Бабій О. М., Цуркан С. М. Комплексна оцінка рівня використання персоналу промислових підприємств. *Інноваційна економіка*. 2016. 3-4. С. 112-118.
3. Бакало Н.В., Струцька К. О. Ефективність управління кадровою політикою підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. *Економіка і регіон*. 2016. №6 (61). С. 71–75.
4. Балабанова Л. В., Сардак В. О. Управління персоналом. К.: ЦУЛ, 2011. 468 с.
5. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник. К. : Видавничий центр НУБіП України, 2020. 466 с.
6. Безрукова Н. В., Снітко К. А. Особливості вибору моделі управління персоналом при виході української компанії на зовнішній ринок. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки*. 2012. № 4. С. 93-101. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2012_4_18
7. Бербенець О. В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії. *Економіка та держава*. 2017. № 7. С. 31–33.
8. Бербенець О.В. Вплив трудової міграції населення України на розвиток ринку праці. *Ефективна економіка*. 2014. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
9. Біліченко О. С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2012. №. 4(1). С. 119-126. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/vanp_2012_4%281%29_18
10. Білорус Т. В., Управління персоналом: 800+ запитань та відповідей [Текст] : навч. посіб.. Київ : Ліра-К, 2021. 319 с.

11. Бондарчук Л. В., Балдинюк А. Г. Особливості системного стратегічного управління персоналом. *Ефективна економіка* 2017. №12. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5929>
12. Борисова Л. П., Коваль В. В. Сучасні тенденції формування стратегічних засад управління персоналом. *Наука молода*. 2014. № 21. С. 13-18. URL : <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/5286>
13. Бучинська Т. В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. 1. С. 59-64.
14. Вакарюк Л. В., Гетьманцева Н. Д. Управління персоналом: навч.-метод. посіб., Чернівець. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича : Рута, 2021. 82 с.
15. Вартанова О. В., Скляр Є. П., Шестер І. В. Особливості формування персоналу міжнародної компанії. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2015. № 14(1). С. 50-54. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_14%281%29 14
16. Василик. А. В. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом. *Соціально-трудова відносини: теорія та практика*. 1. 2014. с. 306-314.
17. Вергун. В. А., Ступницький. О. І. Сучасні інноваційні зміни системи управління персоналом фірми. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка*. 2(1). 2015. С. 96–100.
18. Виноградський М.Д., Беляєва С. В., Виноградська М. М., Шканова О. М. Управління персоналом: Навчальний посібник. Київ: ЦНЛ. 2016. 500 с.
19. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2014. № 7 (2). С. 149-153. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_7\(2\)](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_7(2)) 41
20. Гаврилюк І. В. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності працівників та організації. *Економіка. Управління*.

Інновації. Серія : Економічні науки. 2009. № 2. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2009_2_10

21. Галайда Т. О., Чувакова Т. Л. Використання європейського досвіду реалізації кадрової політики підприємствами харчової промисловості України. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка.* 2016. Т. 21. № 4. С. 95-98. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2016_21_4_23

22. Галич О. А. та ін. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*, № 6. 2019. С. 27-32. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.6.27

23. Ганза І. В. Теоретико-методичні аспекти впливу управління персоналом на ефективність системи управління підприємством. *Міжнародний збірник наукових праць.* 2011. №1(19). С. 98-103.

24. Грідін О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка.* 2017. №. 185. С. 160–172.

25. Грідін О. В. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка.* № 188. 2017. С. 228–236.

26. Грішнова О. А., Заїчко О. С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики. *Вісник економічної науки України.* 2016. №. 2. С. 52-57.

27. Гурченков О.П., Гусаріна Н. В. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності URL: http://eir.nuos.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/1178/Gurchenkov_Formuvannya.pdf?sequence=1.

28. Дейнека А.В. Управління людськими ресурсами. URL: https://stud.com.ua/953/menedzhment/upravlinnya_lyudskimi_resursami#42.

29. Демко І. І. Організація і методика аналізу ефективності використання трудового потенціалу підприємства: монографія. Київ: УБС НБУ. 2013. 224 с.

30. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки університету КРОК. Серія: Економіка*. 2018. №. 4. С. 231–238.

31. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. №. 2 (54). С. 137–144.

32. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб.. 2018. 288 с.

33. Дяків О., Шушпанов Д., Пошелюжний В. Розвиток економіки знань в організації, яка самонавчається. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. №. 1. С. 113–125.

34. Завіновська Г. Т. Актуальні проблеми управління персоналом підприємства. *Конкурентоспроможність підприємств в умовах трансформаційних процесів в економіці України*. 2017. С. 168.

35. Захарчин Г. М., Соболев І. Б. Оцінювання ефективності діяльності персоналу підприємства в сучасних умовах. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2017. №. 22, Вип. 2. С. 104–107.

36. Іванова М. І. Варяниченко. О. В. Особливості використання сучасних технологій менеджменту персоналу: теоретичний аспект. *Економіка та право. Серія : Економіка*. 2. 2016. С. 83–87.

37. Калинець К. С. Стратегії менеджменту персоналу в сучасних умовах розвитку організації. *Фінансовий простір*. 2. 2015. С. 328–332.

38. Касич А. О., Бурба О. А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 16(1). С. 130–134.

39. Качан Є. П., Шушпанов Д. Г. Управління трудовими ресурсами. Київ: Видавничий дім «Юридична книга». 2005. 258 с.

40. Коваленко В. В. Застосування діагностики в управлінні етапами життєвого циклу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного*

університету. *Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. №. 12 (1). С. 134-137.

41. Колот А.М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент. Київ, 2014. 479 с.

42. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навч. посіб. Київ: Кондор. 2003. 200 с.

43. Лозовський О. М., Маценко А. А. Напрямки оптимізації стратегії управління персоналом вітчизняних підприємств. *Young*. 2016. Т. 40. №. 12.1.

44. Луб'янський О., Юзьків М., Шушпанов Д. Стратегічне управління у формуванні персоналу підприємства. (2020). URL: <http://surl.li/lohno>.

45. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб /Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. /за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2021. 334 с.

46. Мосійчук І. В. Особливості управління персоналом в організації. *Економіка. Управління. Інновації*. 2018. №. 2 (23). С. 45-52.

47. Опанасюк Ю.А., Рудь А.В. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2012. №1. С. 134–140.

48. Островерхов В. Підвищення конкурентоспроможності управління персоналом як напрям інноваційної діяльності підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2017. №. 19. С. 101-111.

49. Пойманова А. С. Удосконалення управління персоналом: узгодження кадрової політики. її економічний зміст та стратегії розвитку. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2. 2016. С. 410–419.

50. Рульєв В.А. Гуткевич С.О. Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: КОНДОР, 2012. 324 с.

51. Смачило І.І. Теоретичні підходи до формування кадрової стратегії підприємства. *Науковий журнал. «Молодий вчений»*. Херсон: ТОВ Видавничий дім «Гельветика». 2020. № 12 (88). С. 6-9.

52. Смачило І.І. Формування економічної стратегії підприємства в

сучасних умовах. *Науковий журнал. «Молодий вчений»*. Херсон: ТОВ Видавничий дім «Гельветика». 2017. № 12 (52). С. 758-762.

53. Соболев В. Г. Формування технології ефективного менеджменту персоналу. *Науковий вісник PUET: Economic Sciences*. 2016. №. 3 (72). С. 3-9.

54. Сорокін А. Ефективність стратегічного управління персоналом. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*: зб. матеріалів доповідей IV Всеукраїнської наук.-практ. конференції з міжнародною участю (Частина 2), 4 травня 2023 р. Тернопіль, ЗУНУ, 2023. С. 325-328.

55. Сорокін А. Роль персоналу в досягненні стратегічних цілей організації. *Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі*: зб. матеріалів доповідей VIII наук.-практ. конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю, 26 жовтня 2023 р. Тернопіль, ЗУНУ, 2023.

56. Тодорюк, Сергій Іванович. Інноваційні методи управління персоналом. *Economic sciences theoretical and science bases of actual tasks*. (2022): 185-187.

57. Тюріна Н. М., Баксалова О. М. Кадрова безпека як складова економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. №. 2 (2). С. 230-234.

58. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 500 с.

59. Управління персоналом: підручник. за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 667 с.

60. Федоренко В. Г. Управління і економіка. Інтелект. *Економіка і держава*. 2004. № 11. С. 2–5.

61. Чобіток В. І. Волощенко А. В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 50. 2015. С. 313–318.

62. Шкільняк М. М. Менеджмент у системі корпоративного управління. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2018. №. 2.

С. 7–20.

63. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.

64. Шляга О.В., Білоус А.С. Підходи до оцінки персоналу на підприємствах. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_126.pdf.

65. Щербак В. Г., Коваленко М. Ю. Мотивація персоналу в сучасних умовах підприємництва в Україні. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2018. С. 99–112.

66. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства. Харків: Видавництво ХНЕУ, 2005. 220 с.

67. Якубів В. М. Якубів Р. Д. Система управління персоналом: наукові теорії та сучасні практики. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 12(2). 2017. С. 71–76.