

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ  
ЗАКЛАД» МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**  
**Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу**

**Кафедра економіки бізнесу**

**Руленко Антон Миколайович**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: «Організація кадрового планування та методи його  
вдосконалення»**

Групи: ТУбо 04-24 М1Е (2.0 здс)

Спеціальність: 051 Економіка

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на  
відповідне джерело*

\_\_\_\_\_  
( підпис )

Руленко А.М.  
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник  
д-р наук з держ. управління, проф.  
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_  
( підпис )

Биркович Т. І.  
(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК  
Зав. кафедри, докт. екон. н. проф  
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_  
( підпис )

Дмитренко Г.А.  
(прізвище та ініціали)

**Київ 2026**

## АНОТАЦІЯ

**Руленко А.М. Організація кадрового планування та методи його вдосконалення. – Рукопис**

*Дипломна робота на здобуття рівня вищої освіти «магістр» – ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом». – Київ, 2026.*

У дипломній роботі в першому розділі обґрунтовано теоретичні аспекти кадрового планування, його механізми формування, а також особливості формування кадрової політики в кризових умовах. У другому розділі досліджено стан системи планування кадрової політики на досліджуваному підприємстві та проаналізовано існуючу систему управління персоналом. У третьому розділі окреслено шляхи удосконалення процесу кадрового планування в умовах війни.

**Ключові слова:** управління персоналом, кадрова політика, кадрове планування, мотивація, продуктивність праці, ефективність, кадровий потенціал.

## ABSTRACT

**Rulenko Anton. Organization of personnel planning and methods of its improvement. - Manuscript**

*Diploma work for obtaining the level of nigher education «master». – PrAT «University «Interregional Academy of Personnel Management». – Kyiv, 2026.*

The first section of the thesis substantiates the theoretical aspects of personnel planning, its formation mechanisms, as well as the peculiarities of forming personnel policy in crisis conditions. The second section examines the state of the personnel policy planning system at the enterprise under study and analyzes the existing personnel management system. The third section outlines ways to improve the personnel planning process in wartime.

**Keywords:** personnel management, personnel policy, personnel planning, motivation, labor productivity, efficiency, personnel potential.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                              |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП .....</b>                                                                                                           | <b>4</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1 . ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ .....</b>                                     | <b>7</b>  |
| 1.1. Кадрове планування, як складова кадрової політики організації .....                                                     | 7         |
| 1.2. Механізм формування та реалізації кадрової політики на підприємстві як складової стратегії управління персоналом .....  | 17        |
| 1.3. Особливості формування кадрового планування в особливих та кризових умовах .....                                        | 24        |
| Висновок до розділу 1 .....                                                                                                  | 34        |
| <b>РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ .....</b>                                                           | <b>36</b> |
| 2.1. Аналіз стану кадрової політики на прикладі ПрАТ «Карлсберг Україна» .....                                               | 36        |
| 2.2. Дослідження проблем, які виникають при реалізації кадрового планування на підприємстві .....                            | 44        |
| 2.3. Аналіз системи організації, мотивації, оцінювання та стимулювання професійної діяльності при кадровому плануванні ..... | 50        |
| Висновок до розділу 2 .....                                                                                                  | 61        |
| <b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ВІЙНИ .....</b>                               | <b>62</b> |
| 3.1. Формування адаптивного кадрового планування організації в умовах сьогодення .....                                       | 62        |
| 3.2. Пропозиції щодо шляхів удосконалення кадрового планування та методи оптимізації управління персоналом організації ..... | 69        |
| Висновок до розділу 3 .....                                                                                                  | 85        |
| <b>ВИСНОВКИ .....</b>                                                                                                        | <b>87</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>                                                                                      | <b>91</b> |

## ВСТУП

Сучасні бізнес-практики викликають трансформації в усіх аспектах діяльності організації, особливо у сфері стратегічного планування людських ресурсів.

Цифровий прогрес призводить до змін у складі та структурі персоналу підприємств у різних галузях. У сучасних інноваційних підприємствах існує значний попит на такі посади, як програмісти, бізнес-аналітики, системні адміністратори, тестувальники та фахівці з кібербезпеки.

Структурування планування людських ресурсів охоплює визначення як поточних, так і очікуваних потреб у персоналі, включаючи необхідну кількість та кваліфікацію. Воно передбачає вивчення наявних ресурсів та розробку стратегій для підтримки балансу між інтересами працівників та інтересами роботодавця.

Планування людських ресурсів являє собою системний підхід, що включає ретельні рішення та дії, спрямовані на досягнення цілей організації та кожного окремого працівника.

Потенціал людських ресурсів на підприємствах та в установах є найважливішим стратегічним елементом, що впливає на успіх адміністративних реформ, що впроваджуються в Україні. Загальновизнано, що розвиток цього людського потенціалу є важливою вимогою наразі.

**Актуальність дослідження** полягає в його здатності забезпечити підприємство достатньою кількістю кваліфікованого персоналу, мінімізуючи витрати, пов'язані з наймом, та вирішуючи проблеми професійного розвитку. Надійний процес планування людських ресурсів дозволяє організаціям оптимізувати свій людський капітал та розвивати робочу силу, готову до майбутніх вимог.

Визначення напрямків для вдосконалення кадрового забезпечення є важливим для підвищення ефективності професійної діяльності працівників. Дослідження, проведені вченими та досвідченими менеджерами, показують, що добре розроблене, науково обґрунтоване планування персоналу дозволяє

організаціям не лише витримувати конкуренцію, але й досягати лідерських ролей у відповідних галузях. Це підтверджується низкою стратегічних планів управління персоналом, які включають.

Серед дослідників, які займалися питаннями планування персоналу, важливо виділити внесок Андрющенка А.І., Бажана І.І., Богині Д.П., Виноградського М.Д., Донця Л., Ілляша О.І., Колота А.О., Кузнецова А.А., Максим'юка Г.М., Марченка О.С., Мотенської Т.Л., Петрової І., Плахотника О., Редькової О.З., Савченка В.А., Сільченка І.А. та Швеця І.Б.

Крім того, значного прогресу в дослідженні проблем планування персоналу та вдосконаленні управління персоналом в організаціях досягли Данилюк Д., Серeda Г., Дрималовська Г., Куделя В., Яковенко В., Пшик-Ковальська О., Ковальський О., Ремньова Л., Хмелевський С. та інші.

Наразі більшість науковців підкреслюють критичну роль ефективного планування персоналу на підприємствах як засобу підвищення їхньої ефективності та конкурентоспроможності на ринку праці.

**Метою** магістерської роботи є дослідження процесу планування персоналу та застосування сучасних методологій в умовах швидких коливань зовнішнього середовища, а також удосконалення практики планування персоналу підприємств у контексті цифрових трансформацій.

Для досягнення цієї мети важливо виконати такі **завдання**:

- вивчити теоретичні основи, що лежать в основі розробки планування персоналу як невід'ємного аспекту кадрової політики організації;
- дослідити механізми, що беруть участь у формулюванні та реалізації кадрової політики на підприємстві як ключового елемента стратегії управління персоналом;
- визначити характеристики, пов'язані з розробкою кадрової політики за особливих та кризових обставин;
- оцінити поточний стан кадрової політики в організації;
- проаналізувати організацію, мотивацію, оцінку та вдосконалення професійної діяльності як критичні компоненти планування персоналу;

- розробити адаптивні стратегії планування персоналу для організації в контексті сучасних викликів;
- надати рекомендації щодо покращення планування персоналу та оптимізації практики управління персоналом в організації.

У центрі уваги **об'єкта дослідження** є процес планування персоналу на підприємстві.

**Предмет дослідження** охоплює як теоретичні, так і практичні аспекти, пов'язані з удосконаленням планування персоналу організації в умовах конкурентного бізнес-середовища.

**Методології дослідження.** Основу для вивчення процесу планування персоналу на підприємстві було закладено завдяки науковим дослідженням, проведеним як вітчизняними, так і міжнародними вченими з цієї теми. Крім того, у дослідженні використовувалися методи синтезу та аналізу, а також статистичні методи та метод систематичного узагальнення.

**Інформаційною основою** цієї роботи є праці як вітчизняних, так і міжнародних авторів, які зосереджуються на організації планування, управління, навчання та розвитку персоналу. Вона також включає періодичні дані, наукові звіти, особисті спостереження та висновки, зроблені з досліджень, проведених на підприємстві.

**Практична актуальність** цього дослідження підкреслюється його комплексним та прикладним підходом до теоретичних досягнень, що підкреслюється впровадженням всеохоплюючої моделі управління розвитком персоналу в організації. Крім того, результати цього дослідження можуть бути використані для вирішення проблем, пов'язаних з розвитком персоналу в сфері організації планування персоналу.

Отримані результати представляють собою **наукову інновацію** завдяки формулюванню теоретичних принципів та практичних пропозицій, спрямованих на вдосконалення механізмів планування персоналу в організації.

**Структура та обсяг роботи:** Ця кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

## **РОЗДІЛ 1 . ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ**

### **1.1. Кадрове планування, як складова кадрової політики організації**

Планування є одним з фундаментальних інструментів управління.

Кінцевим результатом процесу планування є сам план.

План – це офіційний документ, який документує майбутній розвиток компанії та її різні види діяльності (у цьому випадку, персонал); середньострокові та довгострокові завдання та цілі компанії та її відділів у відповідних сферах; механізми координації поточної діяльності та розподілу ресурсів; та стратегії дій у надзвичайних ситуаціях.

Планування персоналу включає: [11]

- прогнозування майбутніх потреб компанії в персоналі (категоризовано);
- вивчення ринку праці (ринок кваліфікованої праці);
- аналіз стану існуючих посад компанії;
- розробку планів та заходів розвитку персоналу.

Планування персоналу є важливим компонентом кадрової політики організації, а також частиною системи планування організації.

Планування персоналу допомагає підтримувати конкурентоспроможність компанії, задовольняти її потреби в подальшому розвитку та оптимізувати використання трудових ресурсів.

Його головна мета – забезпечити компанію потрібним кваліфікованим персоналом у потрібний час. Цей процес допомагає зменшити ризики нестачі або надлишку персоналу та оптимізувати витрати на персонал.

Планування персоналу включає визначення змін у професійній та кваліфікаційній структурі персоналу, а що ще важливіше, визначення майбутніх потреб у персоналі та їх кількісного та якісного складу. Існує багато різних поглядів на визначення «політики управління персоналом». [22]

Наприклад, О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук визначають кадрову політику як «сукупність організаційних принципів, методів та форм, що

використовуються для формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, а також мотивації та натхнення працівників».

Є.В. Маслов визначає кадрову політику як «головний напрямок кадрової роботи, сукупність принципів, що реалізуються відділом кадрів компанії».

А.К. Сахакян вважає, що «...кадрова політика – це сукупність цілей, принципів, форм, методів та стандартів, що використовуються для кадрової роботи, що застосовуються до всіх працівників, залучених до управління».

І.В. Гребеньок та І.В. Бондар вважають, що кадрова політика компанії – це сукупність принципів, концепцій та вимог, які визначають основний напрямок, форму та методи кадрової роботи.

Розумне планування персоналу може допомогти організаціям уникнути серйозних проблем, таких як нестача або надлишок персоналу. Воно також сприяє підвищенню ефективності компанії, оскільки забезпечує наявність необхідних ресурсів для виконання завдань.

Відсутність планування може призвести до плинності кадрів або неефективного використання персоналу, що спричиняє непередбачені витрати та збитки.

Розробка систематичного плану кадрового забезпечення, який охоплює якомога більше функцій, має вирішальне значення для роботодавців та працівників, національних та регіональних департаментів праці та зайнятості, а також потенційної робочої сили організацій. [51]

В принципі, систематичне планування має зменшити кількість помилок у прийнятті рішень у майбутньому, оскільки чим вища щільність планування, тим вища якість прийняття рішень, що значно перевершує рішення, прийняті на симулятивній основі на основі поточної ситуації.

Водночас, ймовірність помилок у прийнятті рішень щодо персоналу є високою, а їхній вплив на економічні та соціальні цілі може бути досить значним.

Начало формы

---

З цієї точки зору, головним завданням планування персоналу є створення передумов для досягнення цілей роботодавців і працівників. Планування персоналу включає кілька рівнів.

Окрім поділу планування на довгострокове, середньострокове та короткострокове у хронологічному порядку, також важливо розділити планування на стратегічний, тактичний та операційний рівні. [57]

Кожен тип планування має свої власні цілі, види діяльності та потенціал для функціональних груп різних підсистем системи управління персоналом. Ці рівні складають ієрархічну, багатовимірну структуру планування персоналу.

Планування персоналу також сприяє розвитку працівників. Грамотне стратегічне планування може допомогти компаніям краще адаптуватися до змін, таких як вихід на нові ринки або впровадження нових технологій, підвищення кваліфікації працівників та надання працівникам можливості адаптуватися до нового середовища.

Планування персоналу є початковим фундаментальним етапом системи управління персоналом, інтегрованим у загальний процес планування організації. Воно визначає майбутні потреби в персоналі (кількість та якість), забезпечує досягнення цілей організації шляхом пошуку, навчання та ефективного використання персоналу, а також забезпечує основу для управлінських рішень.

Основні питання планування персоналу такі:

- кількість та якість працівників;
- зміни в чисельності та структурі працівників;
- ефективне використання працівників в організації;
- розвиток персоналу організації;
- витрати на персонал.

У теорії та практиці роботи з персоналом існують різні точки зору на методи планування персоналу. Рисунок 1.1 ілюструє місце планування персоналу в системі управління персоналом підприємства. [61, с. 93-97]



Рис.1.1. Місце кадрового планування в системі управління персоналом  
Джерело: сформовано автором на основі дослідження

За допомогою планування персоналу можна визначити:

- скільки працівників потрібно, яка кваліфікація потрібна, а також коли і де вони потрібні;
- які вимоги до кожного типу працівників;
- як залучити необхідний персонал та позбутися зайвого персоналу;
- як максимально використати потенціал працівників;
- як забезпечити розвиток потенціалу працівників;
- як забезпечити справедливую компенсацію, мотивувати працівників та вирішити їхні соціальні проблеми;
- яка вартість планованих заходів.

Практичною основою корпоративного планування персоналу є колективне планування економічного та соціального розвитку.

Усі працівники компанії класифікуються таким чином: робітники, менеджери, фахівці, службовці, охоронці та студенти. [64]

Як зазначалося вище, працівники поділяються на основних та допоміжних працівників. Основні працівники безпосередньо зайняті в технологічних операціях виробництва продукції (наприклад, ливарники, токарі, фрезерувальники, зварювальники тощо в машинобудівній компанії), тоді як допоміжні працівники зайняті в різних допоміжних або підсобних операціях, таких як технічне обслуговування, транспортування, виготовлення інструментів, управління енергією та технічне обслуговування тощо.

Працівники також розрізняються за професією та кваліфікацією. Кожна професія далі поділяється на різні спеціальності та категорії залежно від рівня кваліфікації.

У рамках планування кадрового забезпечення на випадок надзвичайних ситуацій можна виділити такі типи:

1. Плани комплектування та використання персоналу, включаючи плани мобільності персоналу, спрямовані на вирішення таких практичних питань: спрямування відповідних працівників на компетентність на конкретних посадах або роботах; надання їм можливості здобути професійні навички та знання, необхідні для їхніх здібностей; заповнення вакантних посад та призначення кваліфікованого персоналу з урахуванням конкретних обставин працівників; створення системи кар'єрного переведення, що повністю враховує вік, стан здоров'я та інтелектуальний рівень працівників.

2. Плани навчання, пов'язані зі звільненням та переведенням персоналу, включають такі компоненти: визначення кількості звільнень та рівнів їхньої кваліфікації; визначення періоду звільнення; визначення кандидатів для внутрішніх переведень у межах підрозділу або підприємства; розробка матеріальних стимулів для добровільного або дострокового звільнення; та визначення особи, відповідальної за виконання запланованих заходів.

Для задоволення нових виробничих потреб плани навчання також включають: описи вимог до працівників; розрахунок потреб у персоналі; джерела

тимчасових потреб у персоналі; напрямки та форми подальшої освіти; та необхідні обсяги витрат.

3. Планування розвитку кар'єри, послуг та професійних переведень.

4. Плани продуктивності праці та компенсації.

5. Плани дій щодо покращення структури зайнятості можуть включати наступне: впровадження сучасних принципів та методів управління; організаційну реструктуризацію; та розробку нових технологій.

6. План витрат на персонал: основна та додаткова заробітна плата; внески на соціальне страхування; витрати на проїзд та відрядження; витрати на професійний розвиток; придбання робочого одягу тощо. [70, с. 88-93]

Система планування персоналу повинна включати такі показники:

- 1) кількість персоналу, класифікованого за класами та посадами;
- 2) частка керівників у загальній кількості працівників;
- 3) вартість керівників;
- 4) кількість працівників, які повинні навчатися в різних навчальних закладах (особливо для розвитку управлінського резерву);
- 5) квоти на навчання в системі навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- 6) мобільність різних кадрових та професійних груп тощо.

На промислових підприємствах працівники, особливо основні працівники, є ядром підприємства, оскільки від них залежить випуск продукції, якість та продуктивність праці. Від них також залежить операційна ефективність підприємства, рівень технологічного прогресу та рівень організації виробництва.

Праця, якість, почуття відповідальності, креативність, управлінська та трудова дисципліна, а також ставлення до роботи керівників та фахівців безпосередньо впливають на операційну ефективність підприємства.

У сучасних умовах визначення мінімальної кількості працівників, необхідної для виробництва, та оптимізація кадрової структури кожного підприємства має вирішальне значення.

Начало формы

---

Планування персоналу є найважливішим компонентом кадрової політики. Воно допомагає визначити завдання, стратегії та цілі кадрової політики та сприяє її реалізації за допомогою відповідних заходів. [73, с. 23-29]

Будь-яка організація формулює та реалізує свою функціональну політику, включаючи кадрову політику. Ця практика характерна не лише для приватних організацій, а й для систем державної служби.

Організації дотримуються принципу узгодженості між реалізацією функціональної політики та стратегіями розвитку організації. Цілі та завдання управління персоналом досягаються за допомогою кадрової політики.

Кадрова політика визначає загальний напрямок та основні керівні принципи довгострокової кадрової роботи. Розвиток суспільства та організацій значною мірою залежить від їхньої кадрової політики.

Кадрова політика – це система кадрової роботи, яка поєднує різні форми діяльності, спрямовані на створення згуртованого, відповідального та високопродуктивного колективу, що дозволяє підприємству повноцінно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Якщо вивчати кадрову політику з точки зору корпоративної економічної безпеки, тобто з точки зору важливості запобігання тому, щоб працівники становили загрозу для стабільного економічного розвитку підприємства, то оскільки кадрова політика включає низку правил і положень, що регулюють взаємодію між роботодавцями та працівниками в різних сферах, деякі з цих правил і положень, окрім інших завдань, несуть також завдання забезпечення безпеки корпоративного персоналу. [77, с. 66-70]

Конец формы

Планування персоналу в основному складається з таких етапів:

- етап збору інформації – збір та обробка необхідної інформації про стан персоналу організації та перспективи майбутнього розвитку;
- складання плану – аналіз поточної кадрової ситуації та перспектив розвитку, а також розробка проекту плану персоналу (за потреби можуть бути розроблені альтернативні плани);

- етап вибору рішення – вибір найкращого рішення з планування персоналу для організації;
- етап обліку витрат – розрахунок витрат на фінансове забезпечення та утримання персоналу;
- етап контролю – контроль виконання кадрових рішень, порівняння планових та фактичних показників та коригування параметрів плану за необхідності.

#### Начало формы

---

У команді не повинно бути працівників, які становлять або потенційно становлять ризик для економічного стану компанії. Якщо кадрова політика може регулювати процес найму та відбору персоналу та чітко визначати, як і які ризики виявляти на цих етапах, то цих працівників можна виявити на етапах найму та відбору, а також під час оцінки ефективності роботи працівників.

Кадрова політика – це свідомо та раціональна система правил і норм, розроблена для узгодження людських ресурсів зі стратегією компанії та для уточнення конкретних правил та очікувань щодо взаємовідносин між працівниками та організацією.

Метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу між кількістю та якістю персоналу, процесами плинності та утримання кадрів, одночасно задовольняючи власні потреби організації, дотримуючись чинного законодавства та нормативних актів, а також вимог ринку праці.

Кадрова політика – це інструмент управління діяльністю організації, призначений для вирішення завдань, покладених на всіх працівників компанії. Кадрова політика компанії – це комплексна кадрова стратегія, яка охоплює різні види кадрової роботи, моделі поведінки організації та плани використання робочої сили.

Метою кадрової політики є оперативне встановлення цілей, визначення проблем і завдань, визначення шляхів та організація досягнення цілей на основі стратегії розвитку організації.

Формування скоординованого, ефективного, самоорганізованого робочого колективу, який працює під мінімальним контролем та наглядом, є одним із завдань кадрової політики компанії. На практиці цей документ не є статичним, а постійно коригується та змінюється відповідно до умов діяльності компанії.

[87]Кінець форми

Під час формування кадрової політики необхідно враховувати притаманні чинники внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства:

- стратегія розвитку підприємства та виробничі потреби;
- фінансові можливості підприємства та допустимий рівень витрат на управління персоналом;
- кількісний та якісний склад персоналу та перспективи його розвитку;
- умови ринку праці (кількісні та якісні характеристики пропозиції робочої сили на вакантні посади);
- рівень заробітної плати та потреби конкурентів у персоналі;
- вплив профспілок (якщо такі є) та їх здатність захищати інтереси працівників;
- вимоги трудового законодавства та нормативних актів тощо.

Досягнення заздалегідь визначених цілей – забезпечення працівниками необхідної продуктивної поведінки – має вирішальне значення. Мету кадрової політики можна визначити як: постановку цілей, своєчасне виявлення проблем і завдань на основі стратегії розвитку підприємства та пошук шляхів досягнення цих цілей.

Ефективність управління персоналом значною мірою залежить від застосування сучасних методів управління персоналом у процесі формування кадрової політики, включаючи комплексний аналіз структури персоналу, оцінку ефективності робочого часу та прогноз перспектив розвитку підприємства та показників зайнятості. [91]

Елементи кадрової політики:

\* підбір персоналу, включаючи забезпечення висококваліфікованим персоналом, створення сприятливих умов праці, забезпечення безпеки

працівників та створення можливостей для кар'єрного зростання для підвищення задоволеності працівників роботою;

- \* навчання, включаючи створення відповідної системи навчання, надання можливостей для подальшої освіти та допомогу працівникам у досягненні їхніх цілей кар'єрного зростання;

- \* компенсація, включаючи надання вищої компенсації, ніж у інших роботодавців, що відповідає досвіду, здібностям, ставленню до роботи та внеску працівників;

- \* пільги, включаючи надання широкого соціального забезпечення та надбавок, створення умов, які є привабливими для працівників та вигідними як для працівників, так і для компанії;

- \* трудові відносини, включаючи встановлення процедур запобігання трудовим спорам, розвиток кращих управлінських практик та підтримку добрих стосунків з профспілками.

Повноцінний розвиток потенціалу людських ресурсів у рамках кадрової політики спирається на застосування сучасних можливостей інформаційного забезпечення, які можуть значно сприяти комунікації в процесі управління персоналом. [9]

Комплексна база даних дозволяє відстежувати будь-яку інформацію, пов'язану з управлінням персоналом, від вакансій та програм професійної перепідготовки до вирішення різних соціальних проблем та вибору особистих шляхів розвитку кар'єри.

У ринковому середовищі кадрова політика – це свідомо та цілеспрямована діяльність, спрямована на створення колективу працівників, що сприяє інтеграції цілей та пріоритетів підприємства та його працівників.

Тому метою кадрової політики є не лише створення належних умов праці, а й забезпечення можливості кар'єрного розвитку та підвищення впевненості працівників у майбутньому.

Трудові ресурси є найважливішим фактором виробництва, оскільки виробництво всіх товарів та послуг не можна відокремити від їхньої участі. Тому

вкрай важливо приділяти увагу розвитку трудових ресурсів. Це позитивно вплине на економічний стан підприємства.

«Трудові ресурси підприємства» – це персонал, задіяний у конкретному виробництві. Успіх підприємства залежить від якості цього персоналу.

Слід враховувати, що потенціал робочої сили змінюється залежно від таких факторів, як географічне розташування компанії, галузь, масштаб виробництва та вікова структура. Крім того, кожна компанія має свої унікальні характеристики у формуванні команди, трудових традиціях та взаємовідносинах між працівниками. [14, с. 74-81]

Структура потенціалу робочої сили компанії стосується пропорцій різних демографічних, соціальних, функціональних, професійних та інших характеристик її робочої сили та їх взаємозв'язків.

Планування персоналу окреслює процес забезпечення організації необхідною кількістю кваліфікованого персоналу та підбору персоналу на потрібні посади у потрібний час.

Планування персоналу базується на аналізі потреб у персоналі та вивченні інформації про продуктивність праці працівників та витрати на утримання.

## **1.2. Механізм формування та реалізації кадрової політики на підприємстві як складової стратегії управління персоналом**

На тлі розвитку ринкової економіки України роль форм і методів управління підприємством стає дедалі помітнішою. Однак сучасні форми та методи управління часто є неефективними, що не дозволяє досягти заздалегідь визначених цілей.

Вирішенню цієї проблеми допомагає формулювання добре структурованої, детальної та стратегічно орієнтованої організаційної політики, найважливішим компонентом якої є кадрова політика.

У сучасних умовах кадрова політика організації спрямована на побудову системи кадрової роботи, яка, дотримуючись чинного законодавства, прагне не лише економічних, а й соціальних вигод. [21, с. 139-149]

З огляду на свою важливість та новизну, вивчення механізму реалізації кадрової політики в сучасній теорії та практиці державного управління є однією з найважливіших тем сьогодення. Сучасна наука виявила різні методи визначення механізму реалізації національної кадрової політики.

Успішна реалізація кадрової політики у відділах кадрів та в усьому підприємстві залежить від ефективної побудови механізму її формулювання та реалізації. Деякі вчені розуміють механізм формулювання кадрової політики як низку дій, спрямованих на розвиток системи управління людськими ресурсами та розвиток її потенційних можливостей.

Ефективного використання потенціалу працівників можна досягти шляхом розробки та впровадження ефективної корпоративної кадрової політики, яка сьогодні вважається найважливішою конкурентною перевагою та шляхом до успіху для будь-якого сучасного підприємства.

Ключ до успіху цієї політики полягає, перш за все, у формуванні організованої та інноваційної команди однодумців.

Ефективна кадрова політика – це, перш за все, політика управління персоналом, яка відповідає філософії розвитку компанії; тому розробка кадрової політики повинна враховувати загальну стратегію розвитку компанії. [25]

Однак важливо зазначити, що вибір кадрової політики залежить не лише від загальних цілей компанії, але й від методів та засобів досягнення цих цілей.

Кадрова політика компанії повинна базуватися на наборі правил, процедур та традицій, безпосередньо пов'язаних з такими процесами, як підбір персоналу, його розміщення, використання, перепідготовка, мотивація та кар'єрний розвиток.

Розробка кадрової політики передбачає формування альтернативних рішень. Ці рішення повинні бути ретельно оцінені з точки зору їхнього внеску в досягнення цілей організації.

На цьому етапі рекомендується, щоб у ньому брали участь керівники всіх рівнів, особливо ті, хто буде впроваджувати кадрову політику. Розробка корпоративної кадрової політики повинна здійснюватися за певними кроками (Рисунок 1.2).

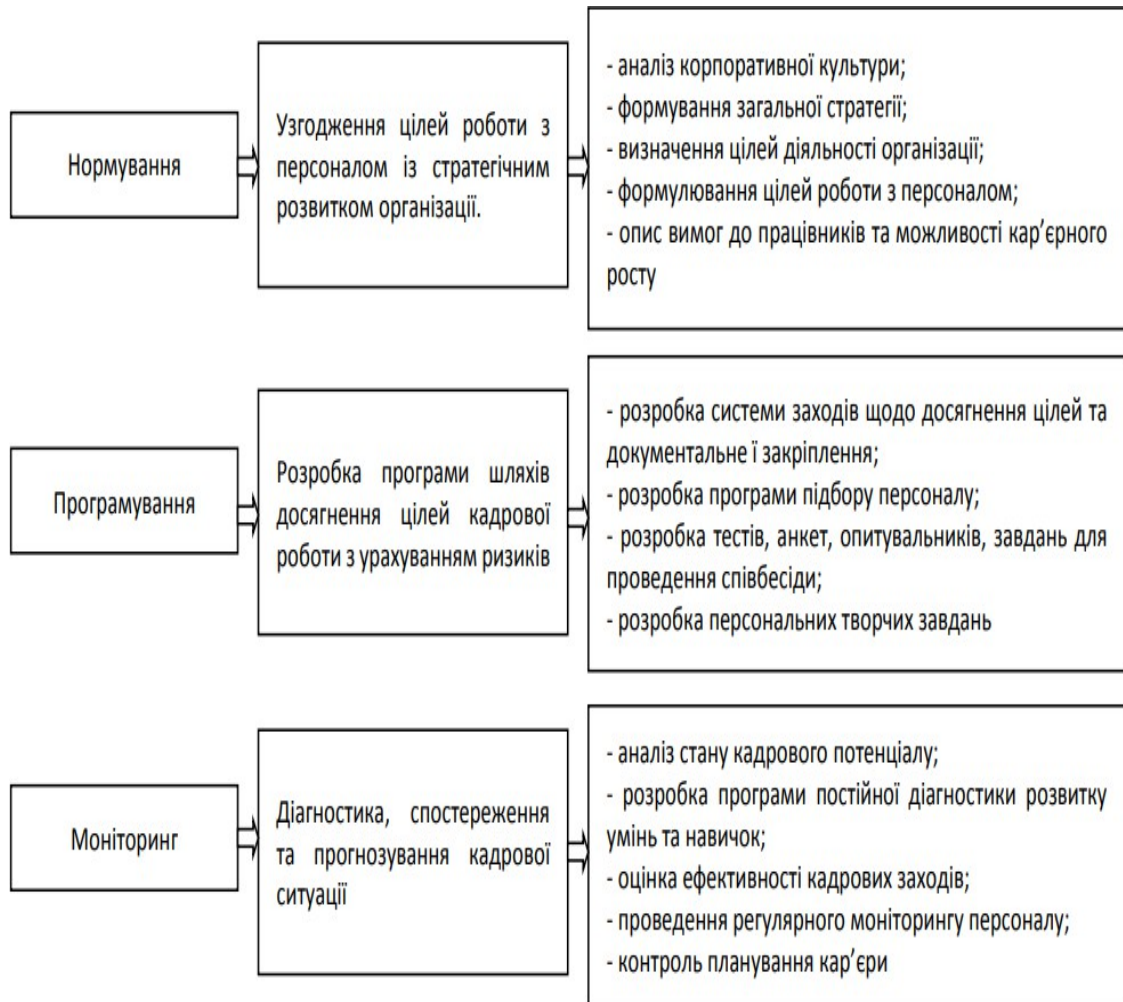


Рис. 1.2. Етапи формування кадрової політики підприємства

Джерело: розроблено автором

Не менш важливим етапом у процесі розробки кадрової політики є оцінка її ефективності, а точніше, встановлення стандартів, чітких критеріїв та показників, що дозволяють регулярно переглядати, оцінювати та контролювати кадрову політику.

Оцінювання допомагає визначити необхідні зміни до існуючої кадрової політики. [31, с. 31-37]

Кадрова політика, як інструменти організаційного управління, дозволяє впроваджувати конкурентну політику, коли компанія має висококваліфікований

персонал. Конкурентоспроможність компанії залежить від конкурентоспроможності кожного члена команди.

Тому кадрова політика є важливим інструментом для компаній, щоб ефективно розвивати та реалізувати потенціал своїх талантів. Їхній успіх залежить не лише від ефективного розвитку, але й від належного впровадження.

З цієї причини особливо важливим є розгляд ключових факторів, що сприяють успішному впровадженню кадрової політики.

Ми вважаємо найважливішими факторами:

1. Кадрова політика повинна бути тісно узгоджена зі стратегією компанії. У цьому відношенні вона є кадровою підтримкою для реалізації стратегії компанії. Кадрова політика компанії повинна відповідати її місії, філософії та організаційній культурі.

2. Кадрова політика повинна бути гнучкою. Це означає, що, з одного боку, кадрова політика повинна бути стабільною, оскільки певні очікування працівників тісно пов'язані зі стабільністю; З іншого боку, кадрова політика має бути динамічною, тобто коригуватися відповідно до змін у стратегії компанії, виробничій та економічній ситуації.

3. Оскільки підготовка кваліфікованої робочої сили несе певні витрати для компанії, кадрова політика має бути економічно обґрунтованою, тобто вона має повністю враховувати фактичні фінансові можливості компанії.

4. Кадрова політика має відображати індивідуальний підхід до працівників. Крім того, кадрова політика має бути задокументована в письмовій формі та забезпечувати розуміння кожним працівником.

5. Керівники всіх рівнів безпосередньо впроваджують кадрову політику на практиці та повинні брати участь не лише у формулюванні політики, але й в обговореннях щодо її ефективності та результативності. Тому важливо забезпечити безперервні канали комунікації та створити механізм нагляду за кадровою політикою.

6. Кадрову політику слід регулярно переглядати, щоб переконатися, що вона відповідає законам і нормативним актам, а також потребам соціально-економічного розвитку компанії.

Більшість експертів рекомендують проводити комплексний перегляд кадрової політики принаймні щорічно. [35]

Раціональність вибору кадрової політики залежить від ефективності маркетингових досліджень, проведених підприємством щодо потенціалу збуту та конкурентоспроможності його продукції.

Слід також зазначити, що кадрова політика є, перш за все, частиною політики стратегічної орієнтації організації та базується на кадровій філософії організації, яка паралельна виробничій, фінансово-економічній, технологічній та маркетинговій політиці.

Тому розробка ефективної кадрової політики організації повинна досягатися шляхом забезпечення основних цілей організації та вибору засобів і методів для досягнення цих цілей. [36, с. 142-157]

Наразі існує щонайменше три основні підходи до визначення характеру механізмів кадрової політики. Думка авторського колективу ґрунтується на тому, що механізм реалізації національної кадрової політики спрямований на кадрову підтримку реформ у перехідні періоди та впливає на формування філософій національної кадрової політики, законодавчих основ, принципів, методів, прийомів, процесів та форм кадрової роботи.

Михалевська Л.Б. визначає «механізм реалізації кадрової політики» як систему конкретних заходів, що реалізуються на практиці (включаючи правові, організаційно-управлінські, соціально-економічні, освітні тощо), та низку конкретних кадрових заходів.

У своєму дослідженні Демидова Ф. зазначає, що кадрова політика – це цілеспрямована діяльність, спрямована на визначення основних стратегічних і тактичних напрямків підбору, розстановки та підвищення професійної та ділової компетентності персоналу, з урахуванням таких даних, як кількісні та якісні потреби в персоналі, поточний стан та перспективи соціального розвитку.

Співак В.В. стверджує, що «корпоративна кадрова політика» стосується діяльності, пов'язаної з взаємовідносинами між організаційними утвореннями (соціальними групами, професійними групами, кваліфікаційними групами, окремими особами та організацією в цілому). [44, с. 281-289]

Цей науковець вважає, що ключовим питанням у кадровій політиці є організація відносин «влада-слухняність», тобто уточнення ролі владних суб'єктів в інтересах підприємства, визначення форми, завдань та змісту діяльності організаційних суб'єктів, а також принципів і методів їхньої взаємодії.

Погляди вищезгаданих науковців на зміст «політики управління персоналом» загалом схожі, але є й деякі унікальні аспекти, оскільки кожна організація має власні методи діагностики та вирішення проблем управління персоналом, а також враховує цілі та завдання, що стоять перед підприємством.

Політика управління персоналом – це сукупність керівних принципів щодо реалізації стратегії управління персоналом.

Вона включає пріоритетні цілі управління персоналом, низку організаційних рішень та заходів, реалізація яких допомагає досягти стратегічних цілей підприємства.

В економічній літературі дуже поширена помилкова думка про плутанину стратегії управління персоналом з корпоративною стратегією. [59]

Слід зазначити, що організаційна стратегія та стратегія управління персоналом взаємозалежні на ієрархічному рівні, оскільки перша визначає загальні довгострокові цілі розвитку підприємства, тоді як друга визначає цілі управління персоналом для забезпечення реалізації загальної стратегії підприємства.

На загальний зміст політики управління персоналом та конкретні деталі конкретних планів та заходів впливає багато факторів, які на організаційному рівні можна умовно розділити на дві категорії: зовнішні фактори та внутрішні фактори.

Конкретний зміст та характер діяльності з управління персоналом значною мірою залежать від завдань, що стоять перед підприємством на різних етапах

розвитку. Усі організаційні, виробничі, технічні та інші процеси, що відбуваються на підприємстві, потребують відповідного кадрового забезпечення.

Ми вважаємо, що механізм реалізації кадрової політики – це, перш за все, система кадрових заходів, що здійснюються основними органами кадрової політики (державними органами, посадовими особами, кадровими відділами, організаціями та установами).

Ця система базується на концепції та нормативно-правовій базі національної кадрової політики, реалізується через процеси управління персоналом (заходи, методи та прийоми) та обслуговує об'єкти управління персоналом (персонал).

Ми пропонуємо розглядати механізм реалізації кадрової політики як комплексну систему кадрових заходів, спрямованих на забезпечення кадрових потреб держави та суспільства в політичному, соціально-економічному, оборонному та культурному розвитку. [60, с. 160-173]

Ця система охоплює численні аспекти, включаючи підбір персоналу та навчання, мотивацію, управління кар'єрним розвитком та соціальне забезпечення державних службовців. Розгляд цього механізму з точки зору різних напрямків розвитку показує його значну стратегічну важливість для успішного функціонування та розвитку країни.

Механізми кадрової політики безпосередньо формують та розкривають потенціал людських ресурсів суспільства, перетворюючи робочу силу на ефективні адміністративні ресурси та потужну матеріальну силу для країни.

Тому підприємства можуть застосовувати різні типи кадрової політики. Одночасно відділи кадрів повинні приділяти велику увагу дослідженню ринкової ситуації та своєчасно коригувати існуючу кадрову політику.

Лише шляхом формулювання високоякісної політики управління персоналом, яка повністю враховує конкретні обставини підприємства та загальну соціально-економічну ситуацію, можна створити сприятливі умови для ефективної роботи працівників.

### **1.3. Особливості формування кадрового планування в особливих та кризових умовах**

Наразі все більше компаній та підприємств розглядають планування персоналу як самостійну діяльність у сфері управління людськими ресурсами. Організаційні та технологічні зміни у виробництві роблять критично важливим своєчасний пошук та навчання персоналу для виконання нових виробничих та управлінських завдань.

На українських підприємствах планування персоналу відрізняється від планування виробництва, збуту та капітальних інвестицій і йому не приділяється достатньої уваги. Тому вивчення цього питання в сучасних умовах ведення бізнесу має велике значення. [58]

У сучасному глобалізованому середовищі кризові ризики завжди існують, тому їх необхідно передбачати та прогнозувати. Це означає, що незалежно від політичної та економічної ситуації, а також незалежно від етапу циклу розвитку підприємства, вкрай важливо розробляти ефективні кризостійкі плани управління персоналом.

Навіть у періоди загального економічного зростання підприємства можуть зіткнутися з економічними труднощами. З огляду на це, в епоху економіки знань найважливішим ресурсом, що становить конкурентну перевагу підприємств, є людські ресурси.

Тому велике значення має визначення сучасних методів управління персоналом у кризових умовах та розробка кризостійкої кадрової політики на місцевому рівні.

Персонал – це основне постійне місце проживання кваліфікованих працівників, а на його склад та зміни впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори.

Ефективність будь-якого підприємства безпосередньо залежить від його працівників, включаючи їхні професійні навички, ентузіазм, ініціативність, почуття відповідальності, здатність до навчання, здатність до командної роботи, здатність самостійно виконувати завдання, трудову дисципліну тощо

Під час криз підприємствам необхідно оптимізувати всі ресурси, особливо людські, для підтримки конкурентоспроможності на ринку; тому кількість та якість персоналу мають особливе значення. [62, с. 117-120]

Для того, щоб будь-яке підприємство (організація) досягло успіху та забезпечило свою конкурентоспроможність, воно повинно створити чітку та збалансовану систему управління персоналом.

Індивідуальний потенціал та професійні якості працівників є джерелом та вихідним принципом розвитку підприємства (організації). Тому управління персоналом є однією з найважливіших функцій менеджменту.

У теорії та практиці управління корпоративне кадрове планування зазвичай передбачає процес переходу всього потенціалу існуючих кадрових можливостей до бажаного майбутнього стану протягом певного періоду (зазвичай тривалого).

Однак на тлі поточної військово-політичної, демографічної та економічної кризи в Україні прогнозування та формулювання стратегій стає дедалі складнішим. [66, с. 54-59]

З різних причин підприємства можуть потрапити в кризовий стан, тобто неплатоспроможність або банкрутство. У цій ситуації їхня кадрова політика також повинна відповідно змінюватися, включаючи визначення потреб у персоналі.

Криза – це об'єктивне явище в соціально-економічній системі, функціонування та розвиток якої залежить від управління діяльністю людини.

Криза – це переломний момент у функціонуванні будь-якої системи, коли на систему впливають зовнішні або внутрішні фактори та вона потребує якісних змін.

У кризі кадрова політика компанії змінюється. Це пов'язано головним чином з обмеженістю фінансових ресурсів, неминучими організаційними змінами, скороченням штату та посиленням соціально-психологічного тиску на працівників.

Криза корпоративного персоналу стосується невідповідності між діяльністю персоналу та новими ситуаціями, що виникають у процесі розвитку організації.

Ключові симптоми кризи корпоративного персоналу включають:

- часті конфлікти;
- скорочення робочого часу (змін) та перевищення штату;
- збільшення плинності кадрів;
- збільшення прогулів;
- зниження продуктивності праці;
- невиконання працівниками вказівок керівництва;
- недотримання дисципліни, страйки тощо.

Управління персоналом у кризових ситуаціях можна розглядати як: [69]

– результат невдалої корпоративної кадрової політики, а саме дисбаланс у процесі відновлення та підтримки кількості та якості персоналу відповідно до власних потреб організації, чинних правових та нормативних вимог, а також умов ринку праці;

– існуючі норми та системи цінностей в організаційній культурі несумісні з новоствореною ситуацією на підприємстві;

– локалізована криза, яка формується на основі розвитку однієї або кількох кризових ситуацій та проявляється у змінах у нормах прийняття та реалізації управлінських рішень, моделях побудови системи операційного управління та принципах організаційної поведінки.

Ці зміни визначають методи роботи підприємства та шляхи трансформації, створюючи таким чином умови для наукової розробки феноменів корпоративної кризи.

Сьогодні час відставання планування українських підприємств скоротився до дуже короткого часу, майже до тактичного рівня, значною мірою завдяки викликам зовнішнього середовища. [75]

У таблиці 1.1 перераховано основні зовнішні ризики, які негативно впливають на управління персоналом та ускладнюють розробку стратегій управління персоналом воєнного часу.

Таблиця 1.1

Основні зовнішні виклики та їх вплив на кадровий менеджмент компанії

| <b>Зовнішній виклик</b>         | <b>Сутність впливу</b>                                                                                       | <b>Наслідки для HR-менеджменту</b>                                                                         |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Нестабільна економічна ситуація | Війна може призвести до економічних труднощів, таких як інфляція, спад на ринку та скорочення інвестицій.    | Потенційні проблеми з утриманням працівників, виплатою заробітної плати та реалізацією соціальних проектів |
| Мобілізація працівників         | Чоловіків можуть призвати до армії, що зменшить кількість кваліфікованого персоналу.                         | Це створює кадровий прогалину, яку важко швидко заповнити.                                                 |
| Трудова міграція та мобільність | Військові операції можуть змусити людей покинути свої домівки, що призведе до нестабільності на ринку праці. | Багато працівників можуть виїхати за кордон або переїхати до інших частин країни.                          |
| Психологічний аспект війни      | Війна створила величезний тиск і психологічне навантаження на робітників.                                    | Це може вплинути на продуктивність праці, мотивацію та загальний психічний стан здоров'я працівників.      |

Джерело: розроблено автором

Окрім зовнішніх факторів, не слід ігнорувати внутрішні проблеми підприємств під час воєнного стану, оскільки ці проблеми можуть суттєво знизити ефективність роботи з управління персоналом.

До них належать:

- зниження мотивації та морального духу працівників, що призводить до зниження залученості до роботи;
- відсутність у керівництва компанії відповідних стратегій або планів управління персоналом для вирішення кризових ситуацій;
- проблеми з комунікацією, спричинені організаційним хаосом, відсутністю чітких планів дій або змінами умов праці; а також надмірне

навантаження на працівників через прогули, мобілізацію або переміщення деяких працівників;

- фінансові труднощі, спричинені війною, можуть призвести до звільнень, заморожування заробітної плати та відсутності матеріальних стимулів. [74]

Планування управління персоналом включає кілька рівнів. Окрім поділу планування на довгостроковий, середньостроковий та короткостроковий у хронологічному порядку, також важливо розділити планування на стратегічний, тактичний та операційний рівні.

Кожен тип планування має свої цілі, показники та потенційний вплив на функціональні відділи різних підсистем системи управління персоналом. Ці виміри складають ієрархічну, багатовимірну структуру планування управління персоналом.

Отже, кадрова політика є важливим інструментом для підприємств, що дозволяє їм ефективно формувати та використовувати таланти. Її успіх залежить не лише від ефективного формування, а й від правильного впровадження.

У цьому контексті антикризове управління персоналом може вирішити багато питань, пов'язаних з адаптацією працівників до внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування та розвитку підприємства, оскільки воно включає не лише планування, підбір та переміщення персоналу, а й низку соціально-психологічних та етичних факторів (демократичний стиль управління, врахування індивідуальних особливостей та потреб працівників).

Важливою умовою ефективного впровадження антикризового управління персоналом на підприємствах є поетапність його впровадження: [75]

1. Проаналізувати кризову ситуацію та операційний стан підприємства.
2. Діагностувати талантовий потенціал підприємства.
3. Визначити цілі та завдання антикризового управління підприємством.
4. Сформулювати антикризові заходи з управління персоналом.
5. Впровадити антикризові заходи з управління персоналом.
6. Оцінити ефективність контркризових заходів.

Хоча різні компанії потребують різних підходів до кризових ситуацій, і не існує універсальної моделі управління персоналом у кризових ситуаціях, контркризове управління персоналом все ж можна звести до таких основних аспектів:

- визначити послідовність, терміни та взаємозалежності (оптимальне співвідношення) контркризових заходів з управління персоналом (діагностика/впровадження);

- розробити комплексні контркризові заходи (системний підхід — об'єднання цілей, принципів та методів управління персоналом) для побудови оптимальної системи контркризових заходів, що допоможе компаніям уникнути банкрутства, вийти з кризи (захисні стратегії) та відновити платоспроможність та ліквідність. [79, с. 84-98]

Оскільки ефективність управління залежить від характеристик, що відображають взаємозв'язок між досягнутими та очікуваними результатами, можна зробити висновок, що лише шляхом прийняття єдиного методу управління, а не серії методів, об'єднаних філософіями управління, можна забезпечити повні умови для ефективного формування, розвитку та використання людських ресурсів.

Процес управління людськими ресурсами починається після того, як компанія безпосередньо обирає свою місію, ставить власні цілі та обирає свою організаційну стратегію.

У зв'язку з цим, на особливу увагу заслуговують такі ключові завдання, і керівництву українських корпорацій рекомендується надати їм пріоритет під час впровадження стратегій управління персоналом у воєнний час:

- забезпечити фізичну та психічну безпеку корпоративних людських ресурсів у воєнний час;

- адаптувати робочі процеси управління персоналом до викликів та обмежень, спричинених нестабільністю зовнішнього середовища;

- розвивати у працівників специфічні здібності та навички стійкості до воєнного часу, адаптації до кризових умов, роботи в команді та зміцнення неформального спілкування;
- підвищити емоційний інтелект менеджерів та створити ефективну корпоративну культуру для залучення, підтримки та утримання талантів;
- створити збалансовану систему стимулювання працівників, яка може як мотивувати працівників, так і уникнути надмірного споживання фінансових ресурсів компанії у складних умовах діяльності;
- пошук нових ресурсів, форм та методів подолання кадрового дефіциту, а також зосередитися на поглибленому дослідженні ринку праці та його змін;
- впровадження інноваційних технологій та методів організації процесів підбору та розподілу персоналу;
- враховуючи сучасні ризики, впроваджувати гнучкі та дистанційні методи роботи для працевлаштування працівників компанії. [83]

Таким чином, повне виконання визначених управлінських завдань допоможе покращити адаптивність та ефективність стратегій управління людськими ресурсами в складних зовнішніх умовах.

#### Начало формы

---

Очевидно, що повноцінна реалізація встановлених управлінських завдань може допомогти покращити адаптивність та ефективність стратегій управління людськими ресурсами в складних зовнішніх умовах.

Під час війни в Україні галузь інформаційних технологій зазнала найменшого впливу та зазнала найактивнішого розвитку. Усі вітчизняні проекти залишалися функціонуючими, а значна частина отримала додаткові інвестиції, що призвело до високого попиту як на українському, так і на міжнародному ринках.

Підприємницька діяльність ветеранів також була дуже активною, багато малих та середніх підприємств процвітали в різних секторах, таких як сільське господарство, виробництво дрібної продукції, громадське харчування та кафе.

Будь-яке підприємство (організація), яке прагне успіху та підтримує свою конкурентоспроможність, має налагодити чіткий та збалансований процес управління людськими ресурсами.

Індивідуальний потенціал та професійні якості працівників є джерелом та фундаментальним принципом розвитку підприємства (організації). Тому управління персоналом є однією з найважливіших функцій в управлінні.

На сучасному етапі розвитку підприємства активно використовують різні програмні продукти для підвищення ефективності процесів управління персоналом. [90]

Програмний продукт для управління персоналом – це система, що містить різні інструменти для забезпечення (підтримки) управління процесами управління людськими ресурсами.

Процеси управління людськими ресурсами включають такі аспекти: підбір персоналу; управління стимулами; управління кваліфікацією персоналу; та формування корпоративної культури. Щодо типів програмного забезпечення, що використовується для покращення якості управління людськими ресурсами, варто зазначити, що сьогодні існує широкий спектр рішень для управління людськими ресурсами, майже стільки ж, скільки й потреб та вимог підприємств.

Більшість із них базуються на хмарних технологіях, таких як:

- система управління талантами (TMS) – інтегрована програмна платформа, яка підтримує ключові процеси управління талантами, включаючи відбір кандидатів, адаптацію співробітників, управління ефективністю, навчання та розвиток кар'єри, а також управління стимулами співробітників.

TMS визначається як підтримка практик протягом усього життєвого циклу співробітника: планування, відбір кандидатів, адаптація співробітників, управління продуктивністю праці, планування та розробка моделі винагород, а також розвиток та утримання співробітників.

- система відстеження рекрутингу (ATS) – система відстеження персоналу – програмне забезпечення, яке автоматизує завдання з рекрутингу, яке може бути традиційним додатком або онлайн-сервісом.

Окрім зчитування та зберігання даних про кандидатів, ATS також може відстежувати та зберігати історію спілкування з кандидатами, що полегшує пошук та фільтрацію інформації. [98, с. 532-543]

Принципи ATS (Системи управління рекрутингом): пошук кандидатів, управління кандидатами, попередній відбір кандидатів, скринінг кандидатів, управління вакансіями, адаптація та оптимізація робочих процесів.

Ключові переваги використання ATS включають: економію часу та коштів, планування співбесід, просте розміщення вакансій, інтегровані робочі процеси, єдину базу даних кандидатів, налаштування та тестування для скринінгу кандидатів.

– LMS (Система управління навчанням) – Цифрова платформа для розміщення, проведення та відстеження навчальних програм. Компанії використовують цю платформу для сприяння онлайн-навчанню та відстеження прогресу навчання співробітників.

У 2023 році у світі було понад 73,8 мільйона користувачів LMS. Вдало підібрана LMS може підтримувати кілька функцій: адаптацію співробітників, навчання, розвиток кар'єри та навчання продажам. Деякі компанії використовують платформу як базу знань на вимогу. [89]

– HRIS (Інформаційна система управління людськими ресурсами). Основне призначення цього програмного продукту – управління людськими ресурсами, кадровою політикою та процесами. Програма підтримує такі процеси, як підбір персоналу, нарахування заробітної плати, управління пільгами, управління відсутністю, управління розвитком персоналу, робочі процеси, навчання та звітність.

– HCM – Система управління людським капіталом. Ця система включає всі елементи Інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRIS) та додає додаткові функції, такі як управління талантами, контроль витрат, ефективність та управління цілями, адаптація співробітників, планування та аналіз компенсацій.

- HRMS – Система управління людськими ресурсами. Цей програмний продукт інтегрує функції HRIS та HCM і додає функціональність управління часом проектів.

Це програмне рішення є комплексним, здатним збирати та керувати численними процесами управління людськими ресурсами, виконувати поглиблений аналіз, генерувати звіти та забезпечувати ефективну внутрішню комунікацію. [2, с. 10-16]

#### Начало форми

---

Використання програмних продуктів для управління людськими ресурсами пропонує численні переваги, які можна узагальнити в наступних чотирьох аспектах:

- економічний: Покращує якість та швидкість процесів управління персоналом, економить робочу силу, зменшує адміністративні витрати та знижує витрати на підбір персоналу;
- організаційний: Автоматизує процеси управління персоналом, підвищує управлінську ефективність та покращує координацію між відділами та всім підприємством;
- технологічний: Прискорює обробку інформації, покращує аналітичну якість, усуває помилки, спричинені людським фактором, та забезпечує безпеку конфіденційних даних;
- нематеріальний: Покращує якість внутрішньої комунікації в компанії.

Тому в кризові часи персонал має ще більшу цінність для керівництва компанії. Таким чином, успіх HR-стратегії та досягнення очікуваних майбутніх можливостей персоналу залежать від здатності компанії реагувати на виклики, її зосередженості на потребах, її внутрішнього соціального середовища та поведінки співробітників. [8, с. 93-99]

Війна ставить нові виклики перед корпоративним управлінням людськими ресурсами, вимагаючи навчання працівників роботі в особливих умовах, встановлення процесів переведення персоналу та роботи в екстремальних умовах (включаючи дистанційну роботу), підтримки постійного зв'язку зі працівниками,

розвитку навичок самообслуговування та приділяння особливої уваги адаптації нових працівників з числа внутрішньо переміщених осіб.

Кадровий підбір позитивно впливає на систему управління компанією та все підприємство, оскільки забезпечує ключові умови для сучасної діяльності — конкурентоспроможні таланти з високим рівнем професійної компетентності та особистих якостей, а також працівників з інноваційними механізмами та механізмами стимулювання.

Під час воєнного часу підприємствам як ніколи раніше потрібно впроваджувати принципи корпоративної соціальної відповідальності, звертати увагу на фізичне та психічне здоров'я своїх працівників та підтримувати здоровий робочий колектив. [6, с. 74-85]

Тому система планування та управління персоналом дозволяє підприємствам чітко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, вибирати відповідні стратегії поведінки та узгоджувати свою економічну діяльність з вимогами національного економічного механізму.

## **Висновок до розділу 1**

Визначення потреб у персоналі, ймовірно, є фундаментальним аспектом комплексного планування персоналу. Водночас важливо гарантувати, що ці потреби належним чином враховані. Останнім часом популярності набуває підхід до управління персоналом, який базується на маркетингових принципах.

Кадрова політика зосереджується на конкретних ринках праці, яким надається пріоритет над іншими сферами, в яких досягаються її цілі. Перш за все, кадрова політика слугує стратегічним підходом до управління персоналом, призначеним для сприяння діяльності працівників у прагненні до взаємних переваг як для організації, так і для її працівників, одночасно підтримуючи цілі та пріоритети підприємства.

Процес управління персоналом включає стимулювання трудової активності, управління поведінкою працівників та різні інші процедури. У воєнних умовах просування кадрів на підприємстві є спільною метою як для працівників, так і для керівництва. Такий підхід помітно сприяє ефективному розвитку потенціалу людських ресурсів у різних господарюючих суб'єктах, галузях, регіонах та країні в цілому.

Під час розробки планування персоналу враховуються місія, цілі та стратегія розвитку підприємства. Це планування функціонально узгоджено із загальною стратегією розвитку підприємства та здійснюється через дії управлінського персоналу в контексті внутрішнього організаційного управління.

Крім того, воно охоплює взаємовідносини між працівниками, що проявляється як кадрова політика, що реалізується через щоденну діяльність персоналу.

Фундаментальний характер механізму реалізації кадрової політики необхідно розглядати в узгодженості його елементів. Встановлення та впровадження системи управління людськими ресурсами в організації передбачає наявність чітко визначеної місії підприємства, яка слугує основою для його встановлених цілей та цінностей.

## **РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ**

### **2.1. Аналіз стану кадрової політики на прикладі ПрАТ «Карлсберг Україна»**

Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється за допомогою кадрової політики.

Кадрова політика організації складається з численних компонентів, які класифікуються як індивідуальні або групові заходи, спрямовані на розвиток згуртованої, відповідальної та високопродуктивної команди, що дозволить організації виконувати свою місію та відповідати мінливим вимогам як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Для забезпечення бізнесу персоналом, який має необхідну кваліфікацію, як і в будь-якому іншому бізнесі, існує кадрова політика. Кадрова політика забезпечує структуру для найму, відбору, переведення або звільнення ваших співробітників. [12, с. 33-40]

За нових умов ведення бізнесу кадрова політика повинна бути розроблена таким чином, щоб створити систему взаємодії з персоналом, яка генеруватиме як економічний, так і соціальний ефект(и), за умови, що вона відповідає чинним законам, правилам та урядовим рішенням, які наразі на них впливають.

Для аналізу кадрової політики підприємства ми використовуватимемо звітну форму 1-ПВ (Звіт про трудові відносини) та планову нормативно-облікову, а також операційну інформацію зі звітів підрозділів підприємства та іншу операційну інформацію.

Одним з аспектів управління підприємством є управління людьми. Як і у випадку з усіма сферами роботи менеджера, це вимагає значної передбачливості з точки зору планування та ретельності під час виконання цих дій, а також здатності зіставляти різноманітність діяльності, що відбувається навколо нас щодня, з фізичним планом, який був належним чином підготовлений заздалегідь.

Планування людських ресурсів відображає основні аспекти управління людськими ресурсами: економіку виробництва, політику, суспільство, психологію, а також адміністрування та право. [15, с. 25-29]

Аналіз кадрової політики компанії повинен, перш за все, визначити її кадрову структуру та ступінь її оптимізації. У цій роботі як приклад буде розглянуто Carlsberg Ukraine (ПрАТ «Карлсберг Україна»).

Компанія належить до Carlsberg Group, однієї з найбільших пивних компаній світу, з численними брендами, що охоплюють пиво та інші безалкогольні напої. Carlsberg Group має понад 40 000 співробітників у понад 150 країнах та регіонах світу.

Carlsberg Ukraine має чітку організаційну структуру управління людськими ресурсами та активно підтримує розвиток кар'єри співробітників, що допомагає досягти ефективного управління людськими ресурсами та підвищити продуктивність компанії.

Організація управління людськими ресурсами ПрАТ «Карлсберг Україна» має такі ключові характеристики:

1. Структура. Компанія має чітку структуру управління людськими ресурсами, яка дозволяє ефективно управляти персоналом та розумно розподіляти завдання між відділами.

2. Розвиток кар'єри. ПрАТ «Карлсберг Україна» активно підтримує кар'єрний розвиток співробітників, надаючи освітні, тренінгові та програми підвищення кваліфікації.

3. Стимули та підтримка. Компанія надає програми стимулювання та підтримки, щоб допомогти співробітникам досягти своїх кар'єрних цілей.

4. Культура співпраці: Співпраця та командна робота є вирішальними факторами для успішного досягнення стратегічних цілей компанії.

Тому необхідно порівняти фактичну частку кожного типу співробітників з фактичною часткою попереднього типу та визначити відхилення. [23, с. 140-144]

Давайте тепер оцінимо людські ресурси компанії, як показано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

## Аналіз динаміки персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна»

| Показники                                             | 2022 | 2023 | 2024 | Відхилення 2024 р. до 2023 р. |       |
|-------------------------------------------------------|------|------|------|-------------------------------|-------|
|                                                       |      |      |      | Абс.                          | у %   |
| 1                                                     | 2    | 3    | 4    | 5                             | 6     |
| Адміністративно-управлінський персонал у т.ч.         | 339  | 319  | 313  | -7                            | -2,09 |
| – керівники                                           | 10   | 17   | 18   | 1                             | 5,88  |
| – спеціалісти                                         | 272  | 235  | 220  | -16                           | -6,66 |
| – технічні службовці                                  | 57   | 67   | 75   | 8                             | 11,94 |
| Виробничий персонал, усього                           | 1137 | 1069 | 1046 | -22                           | -2,09 |
| – основні робітники                                   | 902  | 791  | 751  | -39                           | -4,97 |
| – допоміжні робітники (у т.ч. обслуговуючий персонал) | 235  | 278  | 295  | 17                            | 6,12  |
| Середньооблікова чисельність персоналу                | 1476 | 1388 | 1359 | -29                           | -2,09 |

Джерело: сформовано автором на основі дослідження

У таблиці 2.1 проаналізовано динаміку персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна» (ПрАТ «Карлсберг Україна») з 2022 по 2024 рік.

Виявлені зміни можна пояснити наступним чином:

1. Зменшення адміністративного та управлінського персоналу: Зменшення адміністративного та управлінського персоналу на 2,09% у 2024 році порівняно з

2022 роком, що свідчить про оптимізацію управлінських процесів та, можливо, коригування організаційної структури.

2. Збільшення технічного та допоміжного персоналу: Кількість технічного персоналу збільшилася на 11,94%, а кількість допоміжного персоналу — на 6,12% у 2024 році, що може свідчити про технологічний розвиток та підвищену потребу в технічній підтримці процесів.

На великих підприємствах кадрова політика зазвичай формалізована та детально задокументована в загальнокорпоративних документах, таких як службові записки та положення, які стандартизують найважливіші аспекти управління людськими ресурсами. У малих підприємствах кадрова політика часто не встановлена формально, а існує в неформальному ставленні власників. [26]

Ми вважаємо, що письмове формулювання кадрової політики може:

- \* чітко та явно відображати думки керівництва компанії;
- \* дати співробітникам відчуття щирості керівництва компанії;
- \* покращити взаємодію між різними відділами всередині компанії;
- \* зробити процес прийняття кадрових рішень більш стандартизованим;
- \* зробити співробітниками розуміння правил внутрішніх відносин;
- \* покращити етичну та психологічну атмосферу в команді тощо.

У таблиці 2.2 буде проаналізовано кадрову структуру ПрАТ «Карлсберг Україна» з 2022 по 2024 рік.

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки структури персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна»

| Показники                                             | 2022  | 2023  | 2024  | Відхилення 2024 р. до 2023 р. |       |
|-------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------------------------------|-------|
|                                                       |       |       |       | Абс.                          | У %   |
| 1                                                     | 2     | 3     | 4     | 5                             | 6     |
| Адміністративно-управлінський персонал у т.ч.         | 23,00 | 22,00 | 21,00 | -1,00                         | -1,00 |
| – керівники                                           | 0,68  | 1,22  | 1,32  | 0,55                          | 0,10  |
| – спеціалісти                                         | 18,46 | 15,95 | 14,16 | -2,51                         | -1,79 |
| – технічні службовці                                  | 3,86  | 4,83  | 5,52  | 0,97                          | 0,69  |
| Виробничий персонал, усього                           | 77,00 | 78,00 | 79,00 | 1,00                          | 1,00  |
| – основні робітники                                   | 61,08 | 57,97 | 57,29 | -3,11                         | -0,68 |
| – допоміжні робітники (у т.ч. обслуговуючий персонал) | 15,92 | 20,03 | 21,71 | 4,11                          | 1,68  |

|                                        |        |        |        |      |      |
|----------------------------------------|--------|--------|--------|------|------|
| Середньооблікова чисельність персоналу | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 0,00 | 0,00 |
|----------------------------------------|--------|--------|--------|------|------|

Джерело: складено за даними фінансової звітності

Отже, дані Таблиці 2.2 показують, що основним компонентом персоналу підприємства є виробничий персонал, частка якого зросла на 1 відсотковий пункт у 2022 році, досягнувши 79%.

Якісний аналіз складу персоналу підприємства вимагає дослідження працівників з точки зору статі, віку, рівня освіти, кваліфікації та стажу роботи.

Ключові показники якості складу персоналу включають:

1. Чи має підприємство необхідну кількість персоналу з певними професіями, спеціальностями та кваліфікацією (рівень освіти; середній вік працівників; стать працівників; роки досвіду роботи за відповідною професією (посадою) та стаж роботи на підприємстві; кількість працівників, які володіють відповідними професійними навичками; та соціальна активність працівників).

2. Співвідношення кількості працівників чоловічої та жіночої статі на кожній посаді та професійній групі.

3. Якість комплектування персоналом на кожній посаді та професії.

4. Рівень відповідальності працівників за вимоги робочого місця.

5. Стаж роботи працівників на одній посаді. Гнучкість кадрової політики оцінюється на основі її характеристик: стабільність чи динамічність.

Кадрова політика повинна динамічно коригуватися відповідно до змін обставин та середовища. [30, с. 144-152]

Найважливіші показники, що визначають ефективність (а отже, і гнучкість) системи управління людськими ресурсами, включають:

- задоволеність працівників;
- соціально-психологічна атмосфера команди компанії;
- креативність та інноваційні здібності працівників;
- згуртованість працівників та рівень розвитку корпоративної культури.

Гнучкість в управлінні людськими ресурсами забезпечує конкурентоспроможність працівників.

У таблиці 2.3 проаналізовано плинність кадрів ПрАТ «Карлсберг Україна» з 2022 по 2024 рік.

Ключові моменти:

1. Набір працівників. Кількість нових працівників у 2024 році зменшилася на 33 порівняно з попереднім роком, що на 22,92% менше.

2. Плинність кадрів. Загалом компанію залишили 98 співробітників, що на 75 менше, ніж у попередньому році, або на 43,35%. Водночас зросла частка співробітників, які звільнилися за власним бажанням

3. Рівень плинності кадрів, рівень звільнень та рівень найму. Ці показники відображають динамічні зміни в мобільності працівників компанії.

Таблиця 2.3

Аналіз руху персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна»

| Показники                                                                                                                               | 2022 | 2023 | 2024 | Відхилення 2024р. до 2023 р. |        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------------------------------|--------|
|                                                                                                                                         |      |      |      | Абс.                         | У %    |
| 1                                                                                                                                       | 2    | 3    | 4    | 5                            | 6      |
| Прийнято працівників                                                                                                                    | 125  | 144  | 111  | -33                          | -22,92 |
| Вибуло працівників у т.ч.<br>за власним бажанням<br>звільнено за порушення<br>трудої дисципліни<br>звільнено через скорочення<br>штатів | 213  | 173  | 98   | -75                          | -43,35 |
| Коефіцієнт вибуття кадрів                                                                                                               | 0,14 | 0,12 | 0,07 | -0,05                        | -42,14 |
| Коефіцієнт плинності кадрів                                                                                                             | 0,01 | 0,02 | 0,02 | 0,00                         | 10,30  |
| Коефіцієнт прийняття кадрів                                                                                                             | 0,08 | 0,10 | 0,08 | -0,02                        | -21,27 |
| Загальний коефіцієнт обороту                                                                                                            | 0,23 | 0,23 | 0,15 | -0,07                        | -32,66 |
| Середньооблікова чисельність персоналу                                                                                                  | 1476 | 1388 | 1359 | -29                          | -2,09  |

Джерело: складено за даними фінансової звітності

Найбільш суттєва зміна спостерігається в рівні плинності кадрів, який у 2024 році зменшився на 0,05, що становить падіння на 42,14%. Рівень звільнень також зменшився на 0,07, що свідчить про покращення стабільності робочої сили компанії.

Кадрова політика компанії «Карлсберг Україна» формується керівництвом компанії та базується на фундаментальних принципах, таких як законність, економічність, системність та дотримання вимог.

Ця політика забезпечує планові потреби в персоналі, встановлює та вдосконалює правила та обов'язки працівників відповідно до трудового законодавства, а також повною мірою використовує наявні людські ресурси компанії. [43, с. 140-151]

Кадрова політика компанії відображається в таких документах, як колективні договори, правила внутрішнього трудового розпорядку, трудові договори та корпоративна культура. Стиль управління компанією є відносно автократичним, що відображається в багатьох аспектах її кадрової політики.

Наприклад, підбір, призначення та звільнення персоналу повністю здійснює керівник. Заступники керівників компанії, керівники та експерти різних відділів та структурних підрозділів (виробничих цехів, відділів, бізнес-підрозділів, офісів та інших подібних підрозділів), а також майстри призначаються керівником самостійно. [46, с. 307-314]

Через різні об'єктивні та суб'єктивні причини кількість працівників у компанії постійно змінюється; тому рекомендується розраховувати коефіцієнт мобільності робочої сили при аналізі кадрової політики.

У таблиці 2.4 буде проаналізовано продуктивність праці працівників ПрАТ «Карлсберг Україна».

Таблиця 2.4

## Аналіз руху персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна»

| Показники                                | 2022    | 2023    | 2024    | Відхилення 2024 р. до 2023 р. |       |
|------------------------------------------|---------|---------|---------|-------------------------------|-------|
|                                          |         |         |         | Абс.                          | У %   |
| 1                                        | 2       | 3       | 4       | 5                             | 6     |
| Середньооблікова чисельність працівників | 1476    | 1388    | 1359    | -29                           | -2,09 |
| Обсяг продукції                          | 8562111 | 8752411 | 9520111 | 767700                        | 8,77  |
| Продуктивність праці                     | 5,80    | 6,31    | 7,01    | 0,70                          | 11,09 |

Джерело: складено за даними фінансової звітності

У таблиці 2.4 наведено динаміку плинності кадрів та продуктивності праці ПАТ «Карлсберг Україна» з 2022 по 2024 рік.

1. З 2022 по 2024 рік середньооблікова кількість працівників зменшилася на 29 осіб, що становить зменшення на 2,09%.

2. За той самий період обсяг виробництва зріс на 767 700 одиниць, що становить збільшення на 8,77%.

3. З 2022 по 2024 рік продуктивність праці зросла на 0,70 одиниць, що становить збільшення на 11,09%.

Виходячи з цих показників, можна зробити висновок, що компанія збільшила обсяг виробництва та продуктивність праці при одночасному зменшенні кількості працівників, що свідчить про певний ступінь ефективності використання ресурсів та управління персоналом.

Протягом аналізованого періоду з 2022 по 2024 рік кадрова організація ПрАТ «Карлсберг Україна» демонструвала певний ступінь стабільності, зберігаючи середньооблікову кількість працівників.

Однак, зменшення кількості нових працівників та збільшення кількості звільнень може свідчити про певні труднощі, з якими компанія стикається у підтримці свого кадрового резерву. [47, с. 151-156]

Багато факторів впливають на загальний характер, зміст та конкретні деталі кадрової політики, планів та заходів. Організаційно ці фактори зазвичай поділяються на два типи: зовнішні та внутрішні.

Конкретний зміст та характеристики діяльності з управління персоналом значною мірою залежать від завдань, що стоять перед компанією на різних етапах розвитку.

Усі організаційні, виробничі, технологічні та інші процеси, що здійснюються компанією, потребують відповідного кадрового забезпечення.

Кадрова політика ПрАТ «Карлсберг Україна» спрямована на залучення найкращих талантів та створення сприятливих умов праці. Підбір персоналу є ключовим напрямком її політики найму.

Однак будь-яка компанія повинна планувати внутрішні процеси самооновлення персоналу та вживати необхідних заходів для розвитку та залучення найкращих фахівців.

Під час формулювання кадрової політики слід враховувати такі фактори:

- виробничі потреби та стратегія розвитку компанії;
- фінансові можливості компанії, тобто визначення прийнятного рівня витрат на управління персоналом;
- кількість та якісні характеристики існуючого персоналу та їхні майбутні тенденції;
- умови ринку праці (кількість та якісні характеристики пропозиції робочої сили для різних професій у компанії, умови пропозиції);
- попит конкурентів на робочу силу та поточний рівень заробітної плати;
- вплив профспілок, їхні зусилля щодо захисту прав працівників, вимоги трудового законодавства та внутрішня кадрова культура компанії.

Мета підбору персоналу полягає у створенні тісно співпрацюючої професійної команди; у сприянні товариськості між співробітниками; та у виборі найбільш підходящих кандидатів на посаду або робоче місце. [61]

Якщо є потреба в персоналі, керівник проаналізує потреби та штатний розклад відповідних відділів і доручить керівнику відділу кадрів підготувати відповідне оголошення про набір.

Це оголошення буде опубліковано у друкованих ЗМІ. Якщо є потреба у підборі кваліфікованих фахівців, керівник відділу кадрів подасть відповідні заявки до приватних кадрових компаній та центрів зайнятості.

Виходячи з наведених вище даних, можна зробити висновок, що компанії необхідно вдосконалити свою кадрову політику. Політика по суті є пасивною, оскільки немає фактичного прогнозування, а підбір співробітників базується виключно на «мобільності» без будь-яких зусиль щодо пошуку більш досвідчених працівників.

Керівнику відділу кадрів слід посилити процес відбору на основі професійних якостей кандидатів.

Отже, кадровий дефіцит компанії можна усунути шляхом ефективнішого використання існуючої робочої сили, найму більш досвідчених працівників, покращення якості персоналу, підвищення продуктивності праці, зміцнення виробництва, вдосконалення організації та технології виробництва, впровадження більш ефективного обладнання та технологічних досягнень. [68, с. 72-81]

Тому компаніям необхідно розробляти стратегії управління персоналом для покращення показників ефективності працівників.

## **2.2. Дослідження проблем, які виникають при реалізації кадрового планування на підприємстві**

На формування високоякісних людських ресурсів на підприємствах впливає низка факторів: соціально-економічні, професійно-кваліфікаційні, економіко-географічні, природно-біологічні, політико-правові, демографічні, ідеологічно-моральні, а також науково-технологічні.

Однак дослідження показують, що сучасний рівень та швидкість цифровізації в українській економіці (особливо на вітчизняних підприємствах) є основними факторами, що визначають напрямок, рівень та якість розвитку та підбору талантів.

І навпаки, впровадження сучасних цифрових технологій у діяльність вітчизняних підприємств також вимагає фундаментальних змін у сфері людських ресурсів. Змінюються умови та напрямки підвищення кваліфікації працівників, шляхи та методи залучення ІТ-фахівців у різні галузі тощо.

За будь-яких економічних умов питання планування людських ресурсів мають два аспекти. З одного боку, роботодавці стикаються з проблемою того, як забезпечити всі бізнес-процеси висококваліфікованими та досвідченими

працівниками з найнижчими витратами на утримання та забезпечити високий рівень безпеки підприємства. [71, с. 84-89]

З іншого боку, існує також проблема деяких потенційних шукачів роботи, які, навіть маючи лише найбазовіші навички, прагнуть високооплачуваної та престижної роботи.

На ринку праці такі питання зазвичай регулюються законами попиту та пропозиції. Однак сучасний бізнес сьогодні має високий попит на ІТ-фахівців, але не може запропонувати середні по галузі зарплати. Такий дисбаланс попиту та пропозиції призвів до значного відтоку ІТ-талантів.

#### Начало формы

---

Плинність кадрів є негативним явищем, оскільки вона: [72]

- перешкоджає згуртованості команди, перешкоджає побудові міцних стосунків та перешкоджає створенню ефективних робочих команд
- знижує моральний дух команди в цілому та кожного співробітника;
- знижує трудовий ентузіазм команди;
- змушує компанії витратити багато енергії та часу на підбір та навчання нових співробітників.

Найважливішою умовою економічного розвитку підприємств є ефективне планування та якісна діагностика їхнього людського потенціалу, що забезпечує наявність у підприємств талантів для виконання поставлених перед ними виробничих та організаційних завдань та прийняття правильних рішень у надзвичайно складних, нестабільних та швидкозмінних економічних ситуаціях.

Наразі науково-прикладна розробка галузі діагностики людського потенціалу підприємств ще не завершена, а отже, ми не можемо знайти хоча б кілька альтернативних методів, які можуть закласти основу для подальшого вирішення цієї складної проблеми. [76]

Ефективність планування потенціалу людських ресурсів підприємства можна виразити як співвідношення результатів (що відображають ступінь досягнення цілей (економічних, соціальних)) до кількості та якості фактичних здібностей та досягнень працівників.

Дослідження показали, що українські підприємства, що працюють у нестабільному середовищі, стикаються з багатьма проблемами, пов'язаними з формуванням та використанням потенціалу людських ресурсів.

Найпоширеніші проблеми включають:

- дефіцит кваліфікованої робочої сили в деяких галузях;
- масштабний відтік робочої сили, що призводить до відтоку мізків, особливо в технологічному секторі;
- низька заробітна плата та нестабільні умови праці змушують багатьох кваліфікованих працівників виїжджати за кордон або змінювати кар'єру;
- неадекватне управління талантами та кар'єрний розвиток працівників призводять до втрати відмінних працівників та зниження мотивації;
- необхідне постійне навчання та перепідготовка працівників для адаптації до швидких змін у технологіях та бізнес-моделях;
- погіршення внутрішніх економічних умов та геополітична нестабільність створюють нестабільність, впливаючи на управління людськими ресурсами та потенційно впливаючи на рівень зайнятості.

Вирішення цих проблем вимагає комплексного підходу, включаючи покращення освіти, розробку програм підвищення кваліфікації, покращення умов праці та створення стимулів для утримання та розвитку талантів. [80]

Наразі війна та пов'язаний з нею воєнний стан становлять значний виклик та дестабілізуючий фактор для бізнесу. Воєнний стан не лише змінив обличчя нації та суспільства на інституційному та правовому рівнях, але й його основною причиною є зовнішня військова агресія, що глибоко змінило ландшафт країни та суспільства.

Український бізнес адаптувався до умов воєнного стану у кілька етапів, спочатку надаючи пріоритет захисту своїх суб'єктів господарювання, щоб оговтатися від шоку та знайти шляхи відновлення діяльності.

Завдяки аналізу ринку праці, бізнес-операцій, аналітичним звітам та науковим дослідженням з конкретних питань ми систематично узагальнюємо ключові проблеми та виклики, з якими стикається управління людськими

ресурсами в українських підприємствах, та пропонуємо відповідні рішення. (Таблиця 2.5) [63, с. 332-338]

Ми вважаємо, що ще однією серйозною загрозою для формування людських ресурсів у воєнний час є зниження їхньої якості.

Не менш серйозним викликом є зниження якості людських ресурсів через скорочення обсягу роботи та погіршення балансу між роботою та особистим життям.

Це головним чином відображається у скороченні роботодавцями інвестицій у професійну підготовку та перепідготовку, тим самим обмежуючи можливості працівників для систематичного професійного розвитку, оновлення навичок та оновлення знань. [82, с. 279-286]

Таблиця 2.5.

Ключові проблеми та виклики кадрового менеджменту українського бізнесу в сучасних умовах та шляхи їх вирішення

| Проблеми / виклики                                                                     | Шляхи вирішення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                      | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| У зв'язку із запровадженням воєнного стану чинні закони зазнали змін.                  | Моніторинг законодавчих змін, проведення додаткових консультацій, забезпечення навчання та кар'єрного розвитку співробітників, створення цифрових навчальних платформ, вивчення європейського досвіду та реформування корпоративних відділів кадрів.                                                                                 |
| Дефіцит робочої сили                                                                   | Впроваджувати інноваційні технології, реструктуризувати бізнес-процеси та автоматизувати їх для зменшення кількості персоналу. Перейти на частково або повністю «офлайн» модель роботи, спростити механізми залучення іноземної робочої сили та впровадити інноваційні моделі дистанційної роботи.                                   |
| Дисбаланс робочої сили (класифікований за віком, статтю, кваліфікацією, регіоном тощо) | Впровадити інноваційні механізми для оптимізації існуючої робочої сили; реструктуризувати національну систему зайнятості; змінити функції та завдання відділів управління персоналом; а також широко брати участь у перепідготовці жінок та тих, хто не зобов'язаний проходити військову службу або проходити процедуру мобілізації. |
| Життя працівників перебуває у більшій небезпеці.                                       | Запровадити більше заходів безпеки для працівників, таких як облаштування укриттів; запровадити додаткове медичне страхування, що фінансується компанією для працівників; впровадити внутрішні правила, положення, інструкції, навчання та угоди, пов'язані з охороною праці.                                                        |

|                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Кандидат не відповідає вимогам для заміщення вакантної посади.                     | Інвестуйте в програми навчання та розвитку співробітників, а також співпрацюйте з вищими навчальними закладами для проведення навчання співробітників.                                                                                                                                                                                       |
| Зниження морального духу та ентузіазму співробітників                              | Впроваджуйте інноваційні механізми стимулювання для підтримки співробітників; надавайте психологічну підтримку; та залучайте співробітників до процесу корпоративного управління.                                                                                                                                                            |
| Розгортання цифрових рішень у великих масштабах з використанням штучного інтелекту | Цифровізація бізнес-процесів та впровадження інформаційних технологій, включаючи автоматизацію процесів управління персоналом; застосування власно розробленого програмного забезпечення до практичної діяльності; використання інформаційних технологій для обробки великих наборів даних; та цифрові рішення на основі штучного інтелекту. |
| Потрібна зміна стратегії управління персоналом                                     | Перехід до короткострокових та середньострокових планів, регулярний моніторинг стану людських ресурсів компанії, вивчення досвіду європейських кадрових компаній та вивчення досвіду іноземних компаній, які працювали в екстремальних умовах; впровадження гнучкого графіку роботи тощо.                                                    |
| Погіршення соціально-психологічної атмосфери в командах та групах                  | Наймаючи психологів на повний робочий день та використовуючи інструменти й методи управлінської психології, ми можемо впроваджувати програми підтримки психічного здоров'я співробітників; персоналізувати управління людськими ресурсами.                                                                                                   |

Організації зазнають значних змін у своєму стилі управління, переходячи від традиційних підходів до більш гнучких. Це допомагає їм краще вирішувати проблеми модернізації, приймати критичні управлінські рішення та швидко реагувати на постійно мінливе середовище.

Сьогодні швидко впровадження змін, переосмислення традиційних систем управління людськими ресурсами та впровадження сучасних моделей, стратегій та цілей управління є особливо важливими для бізнесу. Ці нові підходи спрямовані на захист та розвиток людського потенціалу компанії, допомагаючи їй підтримувати продуктивність та адаптуватися до нового середовища, що є вирішальним у нинішніх складних умовах.

На основі вищезазначеного аналізу можна визначити три стратегічні напрямки покращення корпоративного планування людських ресурсів, як показано в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Стратегічні напрями покращення кадрового планування підприємств в умовах цифровізації

| Загальнодержавні | На рівні підприємств | На рівні працівників |
|------------------|----------------------|----------------------|
|------------------|----------------------|----------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- удосконалити законодавчу базу щодо кадрових питань та захисту інтелектуальної власності, враховуючи швидку цифрову трансформацію;</li> <li>- розробити та впровадити національні плани щодо підвищення цифрової грамотності населення;</li> <li>- сприяти цифровій трансформації в усіх секторах та галузях промисловості.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- покращити умови праці для підвищення привабливості для ІТ-фахівців;</li> <li>- розробити конкурентні компенсаційні пакети для старших фахівців та впровадити сучасні, ефективні механізми стимулювання співробітників;</li> <li>- активно брати участь у розробці навчальних програм;</li> <li>- застосовувати сучасні методи управління, які довели свою ефективність у всьому світі.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- використовуйте кожну можливість для кар'єрного розвитку та самореалізації;</li> <li>- оцінюйте свої знання та навички в режимі реального часу та шукайте відповідні вакансії;</li> <li>- досліджуйте попит та пропозицію на ринку праці; Здобуйте нові знання та опановуйте нові сучасні професійні навички.</li> </ul> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Джерело: розроблено автором

Ці напрямки включають ті, що діють на національному рівні, ті, що можуть бути реалізовані на рівні підприємства, та ті, що найбільше стосуються окремих працівників. [88]

У нинішній ситуації необхідно забезпечити більш досконалі механізми підтримки потенційних працівників (включаючи окремих осіб, групи, сім'ї працівників, евакуйованих із зон бойових дій або тимчасово проживаючих на окупованих територіях, та тих, хто постраждав від військових дій), включаючи психологічну підтримку.

Сучасні виклики, з якими стикаються українські підприємства (глобальний, національний, регіональний та місцевий рівні), включаючи наслідки широкомасштабного вторгнення до Російської Федерації та запровадження воєнного стану, також призвели до низки серйозних проблем в управлінні людськими ресурсами українських підприємств.

### **2.3. Аналіз системи організації, мотивації, оцінювання та стимулювання професійної діяльності при кадровому плануванні**

Аналіз системи управління людськими ресурсами в плануванні людських ресурсів включає комплексну оцінку ефективності організації праці, методів стимулювання, оцінювання та стимулів (матеріальних/нематеріальних) для забезпечення відповідності працівників цілям компанії.

Цей процес спрямований на підвищення продуктивності, задоволення потреб працівників та стабілізацію робочої сили.

Для залучення нових працівників компанія:

- регулярно оцінює існуючих працівників та на основі результатів оцінювання визначає розрив між прагненнями працівників та поточним рівнем, а також відповідність між динамікою розвитку персоналу та динамікою розвитку компанії;

- визначає групи працівників та посади, які є критично важливими для досягнення стратегічних цілей під час переходу на новий рівень якісного розвитку;

- постійно відстежує тенденції ринку праці;

- вживає спеціальних заходів, щоб допомогти новим працівникам якомога швидше адаптуватися до своїх робочих місць та забезпечити їх усіма ресурсами, необхідними для виконання своїх обов'язків. [92]

Для залучення нових працівників відділ кадрів використовує міжнародно визнані методи та інструменти пошуку та відбору кандидатів, включаючи співпрацю із зовнішніми професійними організаціями.

Ефективність корпорації значною мірою залежить від мотивації працівників до підвищення продуктивності праці, повної оцінки внеску працівників у кінцеву продуктивність та розробки ефективної політики управління персоналом.

Ключові етапи аналізу включають:

1. Оцінка поточного стану: аналіз кількості працівників, рівня плинності кадрів та продуктивності.

2. Діагностика механізму стимулювання: визначення факторів, що впливають на мотивацію працівників (попит, винагороди).

3. Виявлення проблеми: аналіз недоліків у системі оцінки та стимулювання.

4. Рекомендації: впровадження нових методів, таких як автоматизовані системи оцінки (SMART, LMS).

Організація, мотивація, оцінка та стимулювання – це взаємопов’язані ключові сфери планування людських ресурсів, призначені для ефективного використання людських ресурсів, підвищення продуктивності та досягнення цілей організації.

Вони забезпечують залучення, утримання та розвиток талантів через структуру посад, духовні та матеріальні стимули, а також об’єктивну оцінку результатів діяльності. [3]

Ефективність виробничих підприємств залежить, перш за все, від якості роботи, що виконується менеджерами, які відповідають за розробку, організацію, впровадження, контроль та оновлення всіх виробничих процесів за необхідності.

#### Начало формы

---

Ключові показники ефективності (KPI) залежать від встановленої стратегії. Ці показники зазвичай використовуються для вимірювання ефективності роботи адміністративного персоналу.

Ми вважаємо, що KPI слід застосовувати не лише для оцінки роботи адміністративного персоналу, але й для оцінки роботи працівників у виробництві та інших відділах. Це мотивуватиме працівників виробляти кращу продукцію та зрештою, за допомогою відповідної системи стимулювання та заохочення, підвищить потреби та інтереси кожного.

Висока мотивація керівників до досягнення встановлених цілей може пришвидшити досягнення відмінних результатів роботи підлеглими та всім підприємством. Тому забезпечення мотивації керівників до ефективної роботи є пріоритетом у системі управління персоналом підприємства. [10, с. 72-79]

Мотивація – це внутрішній поштовх, який спонукає людей до дій для досягнення встановлених цілей та задоволення власних інтересів та потреб.

Оскільки потреби людей постійно змінюються, їх потрібно вивчати, а системи стимулювання – удосконалювати відповідно до нових обставин.

Потреби людини – це брак чогось, тоді як інтереси – це об’єктивна необхідність виконання певних функцій для задоволення цих потреб. Якщо мотивація є внутрішньою рушійною силою, то стимул – це зовнішня причина, цілеспрямований фактор впливу, який мотивує людей до конкретних дій (включаючи роботу).

На рисунку 2.1 ілюструється структура схеми стимулювання, запропонована ПрАТ «Карлсберг Україна».



Рис. 2.1 – Новий мотиваційний пакет для ПрАТ «Карлсберг Україна»

Джерело: сформовано автором на основі дослідження

Стимули впливають на зусилля, старанність, наполегливість, зосередженість та почуття відповідальності співробітників організації. Різні типи

співробітників мають різні робочі цілі та мотивацію, а отже, потребують різних заходів стимулювання. [20, с. 55-62]

Отже, для того, щоб дати змогу конкретним працівникам, включаючи керівництво корпорації, досягти очікуваних результатів роботи, необхідно ставити цілі та знаходити ефективні стимули для забезпечення своєчасного досягнення цілей, враховуючи при цьому потреби та інтереси працівників.

Розробка та впровадження комплексної програми стимулювання, адаптованої до фактичної ситуації та ресурсів ПрАТ «Карлсберг Україна», сприятиме покращенню таких ключових показників:

- зменшення плинності кадрів. Згідно з дослідженням Національного інституту стратегічних досліджень, відсутність кар'єрних перспектив та слабка й неадекватна система стимулювання є одними з основних причин плинності кадрів у малому бізнесі;
- підвищення продуктивності праці. Навіть незначне збільшення індивідуальної продуктивності може збільшити загальний річний дохід підприємства;
- зміцнення корпоративної культури. Добре структурована система стимулювання може створити стабільну та справедливую атмосферу, що має вирішальне значення для підприємств, що працюють у регіонах з обмеженими ринками праці. [27]

Керівництво ПАТ «Карлсберг Україна» розглядає системи стимулювання працівників як основний інструмент для досягнення ефективної роботи. Рекомендуються подальші дослідження для аналізу рівня стимулювання працівників та його впливу на показники прибутковості компанії.

У системах стимулювання працівників, окрім заробітної плати та премій, особливий акцент робиться на подяках, винагородах, званнях та почесних списках, щоб працівники відчували, що їхня сумлінна та ефективна праця визнана.

Сучасні методи стимулювання праці включають покращення умов праці, впровадження систем компенсації часу відпочинку та надання можливостей для підвищення кваліфікації, а не матеріальні винагороди.

Як правило, система стимулювання працівників керівництва базується виключно на матеріальному стимулюванні. Інженерно-технічний персонал та рядові працівники отримують фіксовану заробітну плату. Якщо компанія прибуткова, премії періодично розподіляються з фонду матеріального стимулювання.

Можна сказати, що працівники дуже зацікавлені в ефективній роботі компанії, оскільки існування прибутковості робить можливим отримання додаткових винагород. [32, с. 88-90]

Загальний механізм стимулювання праці полягає в тому, щоб забезпечити працівникам можливості отримувати найбільші позитивні емоції від своєї роботи, задовольняти всі свої потреби, і таким чином перетворити роботу з виробничого процесу на процес задоволення власних потреб.

На основі таблиці 2.5 можна проаналізувати заходи стимулювання, що вживаються підприємствами для підвищення продуктивності праці працівників.

Таблиця 2.5

## Оцінка мотивації в ПрАТ «Карлсберг Україна»

| Види мотивів                                      | Ступінь значущості мотиву для підвищення продуктивності праці виробничого персоналу (в порядку зростання значущості) |   |   |   |   |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
|                                                   | 1                                                                                                                    | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Гідний рівень зарплати                         |                                                                                                                      |   |   |   | X |
| 2. Хороші умови праці                             |                                                                                                                      |   |   | X |   |
| 3. Соціальні гарантії                             |                                                                                                                      |   |   | X |   |
| 4. Можливість професійного (кар'єрного) зростання |                                                                                                                      |   | X |   |   |
| 5. Престижність підприємства                      |                                                                                                                      | X |   |   |   |
| 6. Престижність професії і займаної посади        |                                                                                                                      | X |   |   |   |
| 7. Стабільність роботи підприємства               |                                                                                                                      |   |   | X |   |

|                                                        |  |  |   |   |   |
|--------------------------------------------------------|--|--|---|---|---|
| 8. Задоволення від заняття улюбленою справою           |  |  |   | X |   |
| 9. Розвиток здібностей і отримання професійних навичок |  |  |   | X | X |
| 10. Творчий характер праці                             |  |  |   | X | X |
| 11. Наявність вільного часу                            |  |  | X |   |   |

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

Керівництво Carlsberg Ukraine вважає, що найсильнішим рушієм підвищення продуктивності праці є «гідна заробітна плата», оскільки матеріальна винагорода може задовольнити більшість особистих потреб працівників.

На основі наданих даних можна зробити висновок, що сучасні характеристики керівництва Carlsberg Ukraine є орієнтацією на прибуток та успіх, з прагненням до незалежності та розширення відповідальності.

У цьому контексті завданням менеджера є оцінка поточного стану середовища стимулювання з точки зору мотивації працівників в інтересах компанії та його відповідне коригування. [28]

Аналіз характеристик ставлення менеджера до управління дав такі результати (Таблиця 2.6):

Таблиця 2.6

#### Результати опитування керівників ПрАТ «Карлсберг Україна»

| Орієнтація                                   | Значення |
|----------------------------------------------|----------|
| Орієнтація на дохід                          | 76,4     |
| Самостійність                                | 60,0     |
| Відповідальність                             | 58,0     |
| Готовність слідувати бажанням співробітників | 56,4     |
| Готовність робити більше, ніж потрібно       | 54,5     |
| Пріоритет нових ідей                         | 49,1     |
| Готовність до інновацій                      | 43,6     |
| Готовність до ризику, до прийняття рішень    | 40,0     |

Джерело: складено автором на основі соціального дослідження

Однак для них підготовка до інновацій, підготовка до прийняття рішень та підготовка до подолання неминучих ризиків у процесі прийняття рішень є останніми. У більшості випадків менеджери звертаються до вищого керівництва не з рішеннями проблем, а з самими проблемами.

Спроби децентралізувати повноваження щодо прийняття рішень поза межами організаційної ієрархії часто зустрічають сильний опір з боку менеджерів.

Мотивація включає внутрішній стан людини (який називається потребами) та зовнішні фактори (які визначаються як стимули або завдання). Поведінка людини залежить від домінуючих потреб у певний момент.

Однак, необхідно наголосити, що не існує універсального методу стимулювання, застосовного до всього управління персоналом. Крім того, загальні принципи управління людським фактором породжують різні системи стимулювання зі своїми власними характеристиками, які базуються на конкретних обставинах підприємства. [37]

Водночас, менеджери великих підприємств можуть повною мірою використовувати існуючі програми управління стимулюванням, які враховують рівень розвитку підприємства.

Водночас необхідно визнати, що ці заходи не є статичними та потребують постійного вдосконалення для вирішення конкретних проблем, що виникають на певних етапах розвитку підприємства та формування команди.

Однак, важко виділити індивідуальний внесок кожного адміністративного менеджера в загальну ефективність. Крім того, деякі проблеми також можуть впливати на загальну ефективність, що призводить до того, що підприємство в цілому не досягає ідеальних результатів. Тому рекомендується виявляти проблеми в корпоративному управлінні та призначати відповідальних осіб для їх вирішення.

Задоволеність працівників заробітною платою, умовами праці, політикою управління та соціально-психологічною атмосферою в команді впливає на мотивацію працівників. [42]

Аналіз та оцінка задоволеності працівників роботою допомагає своєчасно виявити «слабкі ланки» в структурі управління персоналом та розробити відповідні заходи стимулювання для усунення та компенсації мотивації працівників, особливо тих, хто має найнижчий рівень задоволеності.

Для побудови системи стимулювання вирішальне значення має формулювання корпоративної стратегії. Кожну мету слід підрозділити на цілі першого, другого, третього та вищого рівнів, що допоможе розробити ключові показники для вимірювання результатів, яких власники корпорацій очікують від працівників у кожному відділі.

Після узагальнення практичного досвіду та загальних висновків роботодавці повинні звернутися до різних теорій мотивації, яких є безліч. Крім того, не можна ігнорувати важливість психологічних теорій.

Вивчення психологічних теорій допомагає виявити психологічні та поведінкові моделі людей у конкретних ситуаціях, тим самим уникаючи помилок у виборі методів стимулювання. [49]

Задоволеність працівників заробітною платою, умовами праці, політикою управління та соціально-психологічною атмосферою в команді суттєво впливає на мотивацію працівників.

Аналіз та оцінка задоволеності працівників трудовою діяльністю допомагає виявити слабкі місця в структурі управління людськими ресурсами та дозволяє розробити відповідні заходи стимулювання для усунення та компенсації факторів, що впливають на мотивацію до праці, тим самим покращуючи задоволеність працівників з найнижчим рівнем задоволеності в організації.

Основні компоненти аналізу системи управління людськими ресурсами включають:

- Організація професійної діяльності: Аналіз ефективності використання трудових ресурсів та відповідності кількості, кваліфікації та рівня освіти персоналу встановленим завданням.

- Стимули та винагороди: Вивчення низки заходів для стимулювання ефективної роботи, включаючи матеріальні стимули (відрядна/погодинна оплата праці, участь у прибутку) та нематеріальні стимули (навчання, кар'єрний розвиток).

- Оцінка персоналу: Аналіз методів оцінки ефективності (SMART, KPI), виявлення недоліків у існуючій системі та пропонування пропозицій щодо покращення управління людськими ресурсами.

- Планування персоналу: Досягнення балансу між економічною ефективністю та задоволеністю працівників пільгами.

Практичне застосування цих рекомендацій дозволить усунути недоліки в існуючих організаційних структурах щодо мотивації працівників, підвищення їхньої задоволеності та рівня заробітної плати. [52]

У свою чергу, це допоможе компаніям досягти своїх стратегічних цілей, підвищити свою привабливість на ринку послуг, зменшити плинність кадрів, покращити рівень обслуговування та, таким чином, збільшити корпоративні прибутки.

Системи оцінки персоналу відіграють вирішальну роль у забезпеченні корпоративної ефективності, оскільки вони дозволяють аналізувати продуктивність працівників, визначати їхній внесок у розвиток компанії та приймати рішення щодо кар'єрного розвитку працівників. Добре побудована система оцінки повинна бути прозорою, об'єктивною та враховувати як кількісні, так і якісні показники ефективності роботи працівників. [78]

На рисунку 2.2 показано основні методи оцінки персоналу, що використовуються ПрАТ «Карлсберг Україна».

Компанії повинні проводити моніторинг, включаючи вивчення існуючих систем стимулювання, діагностику компетентності та мотивації співробітників, а також оцінку необхідності коригування системи стимулювання.

Працівники всіх рівнів повинні брати участь у розробці системи стимулювання компанії. Тільки за умови виконання цієї умови система стимулювання може бути ефективною та комплексною. [66]

Керівництво компанії повинно оцінити, чи відповідають елементи, інструменти та структура системи стимулювання стратегії, цілям та етапу життєвого циклу компанії.

Система стимулювання включає низку заходів, спрямованих на мотивацію окремих співробітників та команд до досягнення цілей компанії. Хороший механізм стимулювання позитивно впливає на ефективність діяльності співробітників, і співробітники будуть ідентифікувати себе зі своєю компанією.

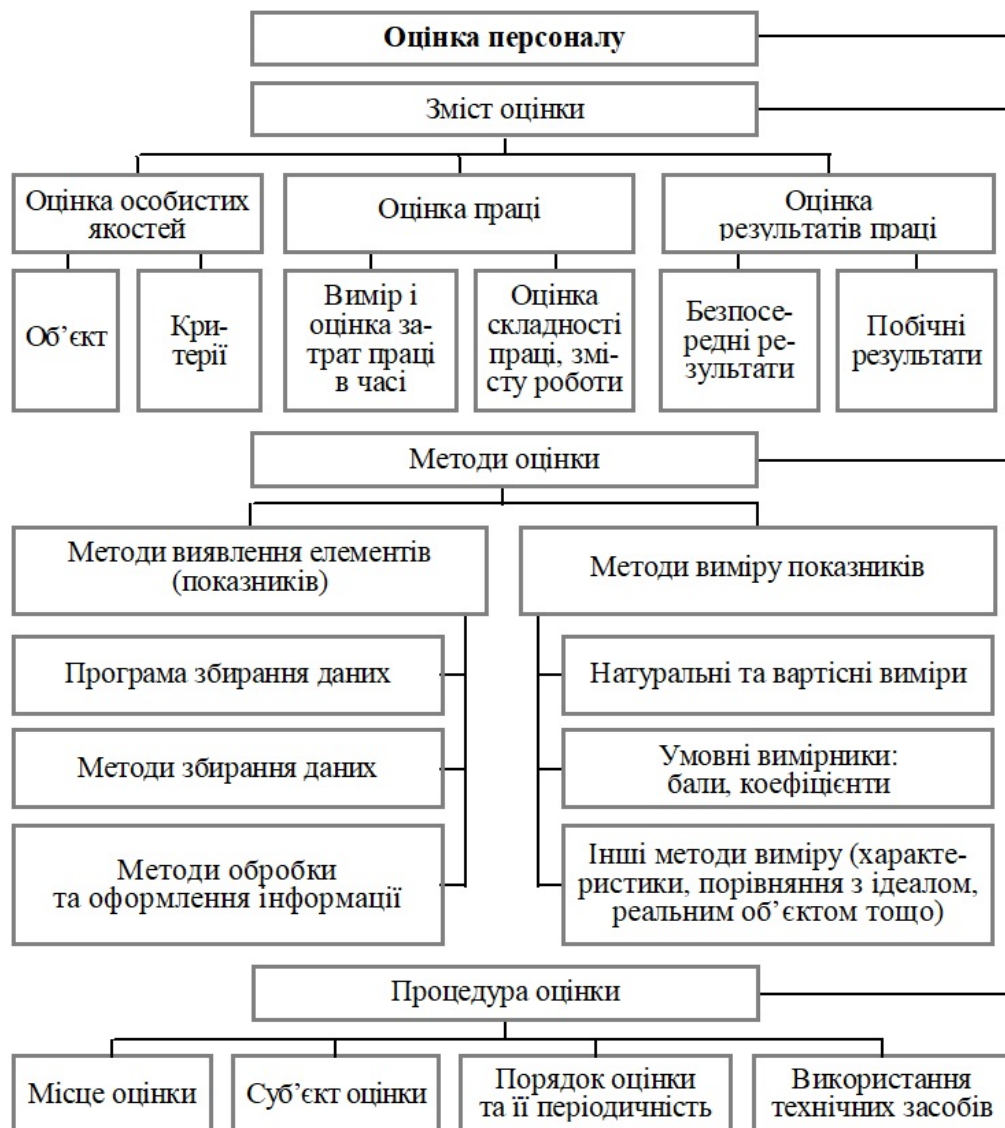


Рис. 2.2. Методи оцінювання персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна»

Джерело: сформовано автором на основі дослідження

Прибуток компанії, продуктивність співробітників, якість роботи та розвиток бізнесу залежать від механізму стимулювання.

Основне завдання рекрутерів полягає в задоволенні потреб у якості та кількості працівників; тобто ключовим є залучення та відбір необхідної кількості кваліфікованого персоналу.

Вибір між наймом нових працівників чи відбором з існуючих членів команди залежить від таких факторів:

- важливість та унікальність роботи;
- наявність кадрового резерву та планів розвитку;
- фінансові можливості компанії;
- характеристики кадрової політики. [86]

Планування людських ресурсів включає кілька рівнів. Окрім поділу планування на довгострокові, середньострокові та короткострокові часові рамки, також важливо розділити планування на стратегічний, тактичний та операційний рівні.

## **Висновок до розділу 2**

Людські ресурси є життєво важливим активом для будь-якої організації, впливаючи на її конкурентні переваги та здатність досягати стратегічних цілей.

Розробка ефективної політики управління персоналом стала важливим завданням для будь-якої організації, яка прагне успішно функціонувати та розвиватися в сучасному бізнес-середовищі.

Отже, рівень задоволеності персоналу компанії щодо оплати праці та умов праці, управлінських практик та соціально-психологічної атмосфери в команді суттєво впливає на мотивацію працівників до праці.

Однак, реалізація планування персоналу в організаціях стикається з труднощами, що виникають через волатильність ринку, відсутність чіткої стратегії розвитку персоналу та неефективні методи прогнозування потреб у робочій силі.

Оцінка та аналіз задоволеності працівників служать для виявлення «слабких елементів» в рамках управління та планування персоналу, що дозволяє розробляти додаткові стратегії стимулювання, спрямовані на вирішення та пом'якшення факторів праці, які найменше сприятливі для робочої сили. Конець форми

### **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ВІЙНИ**

#### **3.1. Формування адаптивного кадрового планування організації в умовах сьогодення**

За сучасних обставин, що характеризуються швидкими змінами на ринку праці та зростаючою конкуренцією, управління людськими ресурсами в організаціях набуло надзвичайного значення.

Успішне використання людських ресурсів слугує вирішальним фактором успіху, оскільки саме робоча сила впливає на інновації, продуктивність та загальну репутацію компанії.

Впровадження системного методу управління людськими ресурсами не лише покращує процеси, пов'язані з підбором, навчанням та розвитком персоналу, але й гарантує, що цілісність та узгодженість кадрової політики відповідають стратегічним цілям організації.

Ключовою характеристикою сучасних планів є їх детермінізм та директивність, які слугують основою для модифікації діяльності підприємства, а не для зміни показників плану. Хоча ця характеристика може значно покращити аналіз та прогнозування операцій у стабільному економічному середовищі, вона втрачає актуальність в умовах суттєвих коливань та нестабільності.

Сучасні організації функціонують в умовах, коли традиційні системи управління персоналом не забезпечують стабільності та конкурентоспроможності. Це вимагає розробки нових механізмів управління, які підкреслюють гнучкість, інновації та швидку адаптивність.

Людські ресурси все частіше визнаються ключовим активом для підприємств, оскільки здатність організації змінювати свою бізнес-модель у відповідь на зовнішні виклики залежить від професійних компетенцій, готовності до змін та продуктивності її співробітників.

Суть адаптивного планування полягає в аналізі змін зовнішнього середовища фахівцями планово-економічних відділів та коригуванні алгоритму виконання корпоративних планових заходів відповідно до нової фактичної ситуації.

Джерела інформації про фактори, що впливають на корпоративні операції, включають політичні та економічні новини, аналіз ринкових операцій, переговори з основними торговельними партнерами та фактичне операційне середовище підприємства.

Планувальники можуть коригувати затверджений план відповідно до фактичної ситуації, щоб привести його у відповідність до реальної ситуації. [99]

Адаптивне планування персоналу в сучасних умовах – це гнучка система, яка поєднує проактивний аналіз ризиків (демографічні показники, дефіцит персоналу) та швидке реагування (гнучкі методи). Воно базується на сценарному плануванні, цифровізації процесів, розвитку гнучких робочих місць та постійному навчанні (підвищення кваліфікації) для забезпечення балансу між потребами компанії та ефективністю персоналу.

Адаптивне управління вважається комплексною методологією, принципами якої є організаційна гнучкість, швидке реагування та безперервне навчання. Використання структурного функціоналізму для аналізу процесів управління людськими ресурсами може допомогти нам визначити ключові елементи адаптивного управління, включаючи організаційну гнучкість,

децентралізацію прийняття рішень та персоналізацію методів стимулювання та розвитку персоналу.

Варто зазначити, що суб'єктивність у плануванні завжди вважалася проблемою, але вона може стати перевагою в адаптивному оперативному плануванні в кризових ситуаціях. Поєднання досвіду та інтуїції може допомогти нам виявити загрози, наслідки, тенденції, очікувані результати та способи мінімізації їхнього впливу на стабільність бізнес-операцій.

У сучасних умовах до дестабілізуючих факторів належать перебої з електропостачанням, дефіцит палива та загроза авіанальотів. [4]

### Начало формы

---

Ключові аспекти адаптивного планування людських ресурсів включають:

- Проактивне та сценарне планування: замість фіксованих планів створюйте «гіпотетичні сценарії» (кризові сценарії, оптимістичні сценарії, реалістичні сценарії) для передбачення потреб та ризиків працівників.
- Гнучкий підхід: використовуйте гнучкі методи для швидкого налаштування структури працівників, розподілу ролей та робочих процесів відповідно до нових ситуацій.
- Цифровізація процесів управління людськими ресурсами: впровадження систем аналізу даних управління персоналом (HR-аналітика) для прийняття обґрунтованих рішень щодо найму, звільнення або навчання.
- Управління потенціалом та розвиток: зосередження на навчанні працівників, підвищенні кваліфікації та перепідготовці для забезпечення внутрішньої мобільності персоналу.
- Гнучкий підбір персоналу: використання віддаленої роботи, фрілансу, гібридних організацій та аутсорсингу для швидкого збільшення чисельності персоналу.
- Врахування соціальних факторів: створення безпечного робочого середовища, надання психологічної підтримки та адаптація до демографічних змін, що особливо важливо в кризові періоди.

Сталий розвиток сучасних організацій включає підвищення їхнього інноваційного потенціалу, їхньої здатності швидко адаптуватися до змін та взяття на себе відповідальності за соціальні та екологічні виклики.

З точки зору сталого розвитку, вирішальне значення також мають здатність працівників до постійного навчання, їхня здатність брати участь у заходах з охорони навколишнього середовища, накопичення соціального капіталу та формування корпоративної ідентичності, орієнтованої на відповідальність та довгостроковий розвиток. [1]

Рівень розвитку людських ресурсів залежить не лише від власної політики компанії, а й від зовнішніх факторів: умов ринку праці, соціально-економічної стабільності, національної політики в галузі освіти, процесів міграції населення та рівня технологічного розвитку.

Сучасні методи розвитку людських ресурсів наголошують на персоналізації та адаптивності освітнього процесу. Організаційна практика продемонструвала ефективність таких методів, як змішане навчання (поєднання онлайн- та офлайн-навчання), симуляційне навчання, навчання на основі кейсів та проєктів, коучинг та наставництво, а також краудсорсингові платформи знань.

Етапи розробки адаптивного плану такі: [5]

1. Аналіз поточної ситуації: Огляд існуючих ресурсів та можливостей.
2. Прогнозування попиту: Визначення кількості та якості персоналу, необхідного для досягнення стратегічних цілей.
3. Розробка адаптивних стратегій: Розробка планів щодо заповнення кадрових прогалин.
4. Впровадження та моніторинг: Швидке коригування плану відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Отже, можна зробити висновок, що адаптивні операційні плани є ідеальним вибором для підприємств, що працюють у сучасному нестабільному та невизначеному середовищі. Такі плани враховують усі фактори, що впливають на бізнес-операції, та стабілізують їх загальну діяльність у допустимих межах.

Організаційна підсистема передбачає побудову гнучкої організаційної структури, яка може швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Ключові елементи включають впровадження матричної структури управління, розвиток внутрішньої мобільності персоналу та створення міжфункціональних команд. Соціокультурна підсистема зосереджена на побудові адаптивної організаційної культури для підтримки інновацій, безперервного навчання та розвитку кар'єри співробітників. [13, с. 329-335]

Типологія, наведена в таблиці 3.1, ілюструє багатогранний характер адаптивних стратегій управління людськими ресурсами, причому кожен тип відповідає конкретним умовам та вимогам організаційного середовища.

Таблиця 3.1

Структурна характеристика адаптивних HR-стратегій в умовах кадрового дефіциту

| Тип стратегії | Фокус адаптації                     | Інструмент реалізації                                 |
|---------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Проактивна    | Випередження змін                   | Системи раннього попередження, сценарне планування    |
| Реактивна     | Швидке реагування                   | Гнучкі команди, швидке прототипування                 |
| Інтерактивна  | Взаємодія з навколишнім середовищем | Партнерська мережа, платформа для спільної діяльності |
| Адаптивна     | Безперервне навчання                | Асистенти ІІІ: персоналізована траєкторія розвитку    |

Джерело: розроблено автором

### Начало формы

Стратегічна реалізація залежить від двох факторів: планування та комунікації. У сучасному контексті цифрових соціальних процесів найбільш застосовними є наступні п'ять стратегій: [7, с. 35-41]

1. Спільна стратегія: Виконавець стратегії спілкується з іншими співробітниками в організації для спільної розробки майбутніх планів. Стратегічні обговорення можуть залучати всіх учасників або лише кількох.

2. Прихована стратегія: План розроблено та затверджено, але публічного обговорення між виконавцем стратегії та іншими співробітниками не проводиться. Це робиться тому, що чутливий стратегічний контент може спровокувати конфлікт і призвести до невдоволення співробітників.

3. Оманлива стратегія: У цьому випадку виконавець стратегії навмисно надає невірну інформацію. Ця стратегія в основному використовується в ситуаціях, що стосуються конкуруючих організацій, і особливо поширена у військових стратегічних організаціях.

4. Тимчасова стратегія: Виконавець стратегії не має плану та не спілкується з іншими співробітниками. Тобто ця стратегія не включає конкретних заходів, а вирішується на ситуативній основі на основі фактичної ситуації.

5. Реалізована стратегія – це стратегія, яка фактично реалізується, але пов'язана з діяльністю, рішеннями чи завданнями виконавця стратегії.

Вибір стратегії залежить від конкретних обставин та цілей організації. Незважаючи на це, стратегії постійно коригуються на основі поточної ситуації для досягнення цілей. Це відображає гнучкість стратегії, яка тісно пов'язана з управлінськими рішеннями. [18, с. 90-102]

Розробка стратегії та її адаптація до поточної ситуації пронизує всі три рівні: вище керівництво, середнє керівництво та керівництво першої лінії.

Таким чином, стратегічне планування персоналу зосереджується на впровадженні основних процесів для кінцевих результатів організації (продуктів/послуг) та забезпеченні високого рівня безпеки працівників.

Таким чином, стратегічне планування людських ресурсів охоплює всі рівні управління. Вище керівництво безпосередньо впливає на планування персоналу, розробляючи організаційну стратегію; середнє керівництво впливає на конкретні види діяльності, координуючи командну роботу та розподіляючи ресурси; а керівництво першої лінії сприяє реалізації плану своїми знаннями, досвідом та навичками.

Окрім управління компетенціями, розширення прав і можливостей також є важливим компонентом розвитку людських ресурсів. Розширення прав і

можливостей означає передачу управлінських повноважень та відповідальності працівникам, тим самим підвищуючи залученість працівників. [19, с. 79-85]

На основі індивідуального кар'єрного розвитку, розвитку роботи та особистісного зростання, працівники здатні приймати самостійні рішення, що сприяють підвищенню продуктивності праці та загальної ефективності організації. Тому розширення можливостей, пов'язаних з розвитком працівників, є значним мотиваційним фактором.

Запропонована модель спрямована на забезпечення побудови ефективної системи управління людськими ресурсами, яка може швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища та підтримувати конкурентоспроможність організації в невизначених умовах. [24, с. 6-7]

Гібридні моделі зайнятості розглядаються як адаптивна відповідь на виклики сучасного ринку праці. Методологічною основою впровадження таких моделей зайнятості є концепція гнучкого ринку праці, яка передбачає поєднання різних типів трудових відносин для оптимізації використання людських ресурсів.

Оскільки цифровізація пронизує всі сфери підприємницької діяльності, цифрова компетентність стає базовою вимогою для працівників. Розвиток цифрових навичок є ключовим компонентом потенціалу людських ресурсів, визначаючи інноваційні можливості організації та технологічний розвиток. [41]

Основні напрямки розвитку цифрової компетентності включають оволодіння цифровими інструментами та аналітикою, використання автоматизованих систем, володіння навичками роботи зі штучним інтелектом та алгоритмічними системами, цифрову комунікацію та онлайн-співпрацю.

Нестабільна сучасна економічна ситуація ставить нові виклики перед сферою управління людськими ресурсами. Пандемії, військові операції, цифрова трансформація та економічні кризи змусили компанії коригувати свою політику щодо персоналу.

Тому управління людськими ресурсами стикається з багатьма суттєвими викликами, серед яких особливо помітними є зростання рівня кадрового ризику та відсутність ефективних механізмів контролю. Підтримка психологічної

стабільності працівників також є важливим питанням, оскільки періоди нестабільності посилюють стрес та призводять до вигорання. [29, с. 57-64]

Ще однією загрозою є зниження стабільності працівників: часта зміна роботи призводить до втрати досвідчених фахівців.

Крім того, нестача кваліфікованого персоналу перешкоджає досягненню стратегічних цілей організації. Крім того, під час криз загальне робоче навантаження працівників значно зростає, що негативно впливає на продуктивність та якість роботи.

Підвищення гнучкості процесів управління персоналом також має вирішальне значення, дозволяючи компаніям швидко реагувати на зміни на ринку праці та внутрішні потреби. Компанії приділяють велику увагу створенню системи психологічної підтримки, зосередженої на підтримці психічного здоров'я працівників.

Інвестування в кар'єрний розвиток працівників, підвищення кваліфікації та перепідготовку є важливим компонентом адаптивного управління, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності.

Особливо підкреслюється важливість використання цифрових інструментів для оптимізації процесів управління персоналом та підвищення ефективності управлінських рішень. [33, с. 88-90]

Нестабільність сучасного суспільства робить особливо важливим розробку адаптивної та стійкої політики щодо працівників. Основна увага має бути зосереджена на розвитку ключових компетенцій, підвищенні стійкості, мотивації працівників та забезпеченні психічного здоров'я працівників, що дозволяє компаніям працювати ефективніше в умовах постійних викликів.

### **3.2. Пропозиції щодо шляхів удосконалення кадрового планування та методи оптимізації управління персоналом організації**

Виклики, що стоять перед сучасними підприємствами, вимагають від них проактивного розвитку власного потенціалу. Це включає впровадження інноваційних методів управління, зокрема створення систем кадрового резерву для виявлення та розвитку талантів у компанії.

Створення середовища, сприятливого для кар'єрного розвитку, також має вирішальне значення, оскільки мотивує працівників постійно досягати нових висот. [34]

З розвитком виробництва, дедалі складнішими виробничими процесами та прискоренням технологічного прогресу вимоги до працівників постійно змінюються. Зокрема, постійно зростають вимоги до всебічної освіти, економічного, технічного та технологічного рівня підготовки, а також кваліфікації працівників.

Це, у свою чергу, ставить перед підприємствами завдання раціонально використовувати трудові ресурси та об'єктивно оцінювати ефективність роботи працівників.

Значна частина кадрової роботи безпосередньо відповідає за менеджерів, які повинні забезпечити ефективний підбір та розподіл персоналу відповідно до стратегічних цілей компанії. Обов'язки менеджерів також включають розвиток потенціалу працівників, покращення кадрових послуг та підвищення професіоналізму працівників.

Планування людських ресурсів є важливим компонентом формування добре навченої робочої сили, а також може принести інші переваги, які допоможуть організаціям досягти своєї місії. [38]

Нижче наведено деякі цілі, яких може досягти планування людських ресурсів:

- \* передбачати та реагувати на культурні зміни та зміни в бізнес-середовищі;
- \* передбачати та виявляти зміни в робочих місцях та навичках для задоволення потреб працівників;

- \* своєчасно залучати відповідних талантів для підтримки планів розширення, скорочення або диверсифікації організації;
- \* коригувати політику найму та пільг, щоб знайти та найняти найкращих кандидатів;
- \* забезпечити, щоб працівники мали найкращі технічні та м'які навички для підвищення продуктивності;
- \* розробляти кар'єрні шляхи для працівників, щоб підвищити їхню задоволеність та цінність;
- \* створювати та підтримувати ефективні ключові процеси управління людськими ресурсами (набір та відбір, навчання та розвиток, планування компенсацій та пільг, управління ефективністю);
- \* ефективно використовувати бюджети на управління людськими ресурсами;
- \* забезпечувати дотримання політики компанії та державних норм.

Яким би корисним не було планування людських ресурсів, цей процес створює певні труднощі. Розуміння потенційних недоліків дозволяє менеджерам з персоналу краще готуватися до рішень. [45, с. 290-297]

Покращення планування персоналу та оптимізація управління персоналом передбачає впровадження автоматизованих систем управління персоналом, стратегічне прогнозування потреб у персоналі, створення систем навчання та стимулювання, а також адаптацію працівників до змін.

Методи покращення планування персоналу:

- Автоматизація процесів управління персоналом: Використання сучасних інформаційних систем (наприклад, ERP, HRM) для запису, аналізу та прогнозування потреб у персоналі, тим самим зменшуючи кількість помилок.
- Стратегічне планування: Узгодження політики управління персоналом із загальною стратегією розвитку організації (довгостроковою, середньостроковою та поточною).
- Оцінка та аналіз потенціалу існуючих працівників: Регулярний огляд можливостей, ефективності та задоволеності працівників.

- Прогнозування плинності кадрів: Розробка заходів щодо зменшення плинності кадрів та створення кадрового резерву. [41]

Успіх планування управління персоналом залежить від його узгодженості з бізнес-цілями, а тому має починатися з кінцевої мети. Визначте майбутні цілі організації, шляхи їх досягнення та те, як відділ кадрів сприятиме їх реалізації. Перед впровадженням майбутніх планів необхідно оцінити поточну кадрову ситуацію в організації, щоб визначити її сильні та слабкі сторони.

Прогнозування попиту є найважливішим етапом процесу планування людських ресурсів. Виходячи з майбутніх цілей організації, воно визначає майбутній попит і пропозицію кваліфікованих працівників. Прогнозування попиту включає визначення необхідної кількості персоналу та рівня талантів.

Прогнозування пропозиції оцінює майбутні внутрішні (підвищення по службі, переведення, розширення робочих місць) та зовнішні ресурси, а також їхню здатність задовольнити попит.

Розвиток сучасних інформаційних технологій також підтримує стратегічне планування людських ресурсів. По-перше, це система, що охоплює всі важливі дані про людські ресурси в організації, яка називається Інформаційною системою персоналу (KIS). [54, с. 62-67]

KIS не є окремою системою, а зазвичай пов'язана з іншими інформаційними системами в компанії. Типовий зв'язок існує між KIS та програмами моніторингу відвідуваності співробітників та системами інформації про платежі. KIS також може бути пов'язана із системою стратегічного управління, яку часто називають управлінською (виконавчою) інформаційною системою.

Система стратегічного управління не обов'язково є комп'ютерною системою, але процес стратегічного управління під час формулювання або вдосконалення стратегічної політики організації неминуче пов'язаний з даними про людські ресурси (Nagendra and Deshpande, 2014).

Окрім KIS, для аналізу даних про персонал можна використовувати різні програмні засоби: [55, с. 21-33]

- інструменти підтримки рішень;
- інструменти моделювання процесів;
- інструменти статистичного аналізу та прогнозування, які можуть оновлювати основні аналітичні інструменти KIS для кращого розуміння ставлення співробітників до роботи, методів мотивації та способів побудови відповідної організаційної культури.

На основі вищезазначеного аналізу можна визначити такі стратегічні напрямки покращення забезпечення талантами підприємства.

Ключові напрямки покращення планування персоналу у воєнний час:

1. Стратегічна гнучкість та ефективність: перехід від довгострокового планування до короткострокового (поточного) та середньострокового планування, яке може адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

2. Кадровий резерв та моніторинг: створення системи відстеження відвідуваності співробітників, стану мобілізації та своєчасного оновлення документів резерву в режимі реального часу.

3. Управління талантами та плинність кадрів: розробка планів плинності кадрів для ключових посад, забезпечення відповідного професійного навчання (багатопротилежне навчання) співробітників та допомога новим співробітникам у швидкій адаптації до своїх робочих місць.

4. Мотивація та соціальна підтримка: забезпечення стабільної заробітної плати, впровадження програм психологічної підтримки та забезпечення безпечного робочого середовища (організація укриттів, дистанційна робота).

5. Цифровізація HR-процесів: використання систем електронного документообігу та HR-систем для швидкого пошуку та обліку персоналу, забезпечення безперервності HR-роботи.

Впровадження цих заходів сприяє зменшенню плинності кадрів, забезпечує стабільність роботи компанії та захищає людський капітал.

В умовах політичної нестабільності в Україні підприємства почали постійно коригувати свої операційні стратегії. Під час воєнного часу управління

людськими ресурсами стає складним завданням, що вимагає постійного контролю та нагляду.

Ефективність та продуктивність праці працівників стають вирішальними аспектами управління людськими ресурсами. Адже війна створює численні перешкоди, такі як нестача персоналу та зниження показників ефективності використання трудових ресурсів.

Кризові ситуації супроводжуються низкою кадрових проблем, що вимагають від підприємств швидкої реакції та прийняття управлінських рішень у найкоротші терміни.

Для покращення планування кадрового резерву ми рекомендуємо впровадити низку взаємопов'язаних заходів та інтегрувати їх в єдиний операційний план управління персоналом.

Під час планування кадрового резерву ми пропонуємо деталізувати такі напрямки: [65, с. 49-57]

1) Планування кандидатів. Цей напрямок спрямований на прогнозування розвитку кар'єри працівників, визначення порядку їх просування по службі та пов'язані з цим заходи. Це вимагає аналізу всього процесу просування, переведення та звільнення для конкретних працівників.

2) Планування розміру резерву. Оскільки розвиток кваліфікованої робочої сили вимагає певних витрат, заходи щодо забезпечення якості персоналу повинні бути економічно обґрунтованими. У зв'язку з цим необхідно визначити оптимальну кількість персоналу в резерві.

Оскільки кількість працівників, як і будь-який інший ресурс в організації, не залишається стабільною з часом, оптимальний розмір резерву розраховується на певний період часу.

3) Розробка Програми планування наступництва. Планування навчання існуючих працівників дозволяє ефективно використовувати внутрішні виробничі ресурси та уникнути пошуку висококваліфікованих талантів на зовнішньому ринку праці. Крім того, таке планування може створити умови для мобільності,

мотивації та самоврядування працівників, а також допомогти працівникам швидше адаптуватися до змін у виробничих умовах на робочому місці.

4) Планування сертифікації кадрового резерву. Під час проведення сертифікації слід дотримуватися таких основних принципів: законність; рівне право на сертифікацію на будь-яку посаду на основі компетентності та професійної підготовки, без будь-якої дискримінації; професіоналізм та компетентність; прозорість; економічні, соціальні та правові гарантії; та відповідальність за неналежне виконання обов'язків. [85]

Результати досліджень показують, що успішне стратегічне планування людських ресурсів вимагає впровадження обраних стратегій для досягнення цілей організації, які підтримуються стратегіями планування людських ресурсів.

Реалізація обраної стратегії залежить від встановлених планів та внутрішньої комунікації в організації. Швидкість досягнення цілей організації залежить від доцільності формулювання стратегії та її успішного впровадження в плануванні персоналу. [84, с. 170-175]

Широке використання інформаційних технологій та баз даних, аналіз величезних обсягів даних та застосування елементів системи підтримки рішень є основними перевагами у формулюванні стратегії та відстеженні цілей.

Застосування інтелектуальних систем підтримки рішень та алгоритмів штучного інтелекту, а також аналіз величезних обсягів даних та моніторинг бізнес-середовища – це виклики, з якими всі організації зіткнуться в галузі стратегічного планування людських ресурсів у майбутньому.

Не існує єдиного, уніфікованого змісту для стратегічного планування управління людськими ресурсами. Стратегія кожної організації унікальна, залежно від її цілей та типу бізнесу. Плани малих стартапів та багатонаціональних корпорацій містять дуже різні елементи.

Одна компанія може спочатку провести масштабну програму набору персоналу, щоб знайти певну кількість висококваліфікованих співробітників зі спеціалізованими знаннями. Інша компанія може почати з навчання існуючих співробітників.

Розвиток людських ресурсів також включає прогнозування потреб управління, формування професійного кадрового резерву та оцінку їхніх можливостей і результатів діяльності. Ключові інструменти включають впровадження прозорих систем найму та розподілу, об'єктивну оцінку професійних та особистих якостей працівників, а також проведення регулярної переатестації. [97]

Для покращення управління людськими ресурсами необхідно:

- Знайти ефективні способи розвитку високоякісної робочої сили;
- аналізувати та максимізувати потенціал існуючих людських ресурсів;
- розвивати робочу силу у відповідь на зміни у зовнішньому середовищі;
- розробити єдину філософію управління людськими ресурсами для забезпечення її високоякісного розвитку.

Впровадження цих заходів допоможе зміцнити позиції компанії на ринку, покращити якість продукції та послуг, а також підвищити задоволеність клієнтів.

Впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління людськими ресурсами, формуванню сильного бренду роботодавця та оптимізації діяльності у сфері людських ресурсів. Удосконалена політика у сфері людських ресурсів на національному та корпоративному рівнях допоможе ефективніше формувати та впроваджувати стратегії управління людськими ресурсами. [17]

Ключові методи оцінки ефективності корпоративної політики у сфері людських ресурсів включають:

- досягнення цілей, встановлених політикою у сфері людських ресурсів, з найменшими можливими витратами;
- досягнення результатів завдяки кваліфікованій, добре навченій, добре підібраній та високомотивованій робочій силі, розвиненій шляхом впровадження обраної політики компанії у сфері людських ресурсів;
- застосування ефективних методів управління для забезпечення відмінних результатів у самих процесах управління людськими ресурсами.

На завершення можна зробити висновок, що корпоративна політика у сфері людських ресурсів є основним напрямком корпоративної роботи у сфері людських ресурсів, а також сукупністю методів, підходів та форм.

Ці методи, підходи та форми можуть бути використані для побудови механізму досягнення цілей та завдань компанії, спрямованого на сприяння зростанню та розвитку потенціалу працівників. [36, с. 10-17]

Головною метою політики управління персоналом є забезпечення оптимального балансу між оновленням та підтримкою кількості та якості персоналу.

Тому стратегічно орієнтована політика управління персоналом повинна бути зосереджена на потребах окремих працівників, відділів та керівництва. Під час вибору програм розвитку персоналу необхідно враховувати різні рівні готовності працівників компанії; добре сформований кадровий резерв допоможе досягти заздалегідь визначених цілей у найкоротші терміни; а ефективна корпоративна культура, що розвивається завдяки тісній співпраці команд працівників, може не тільки допомогти компанії вижити в сучасному ринковому середовищі, але й досягти сталої конкурентоспроможності на ринку.

Наразі процес відбору персоналу в першу чергу базується на дотриманні формальних стандартів, таких як рівень освіти, досвід роботи та галузевий досвід.

Під час оцінки факторів, пов'язаних з людськими ресурсами, стратегії управління персоналом слід розробляти після стратегічного аналізу управління персоналом. Цей аналіз включає оцінку всіх аспектів, пов'язаних з працівниками, щоб уникнути проблем на робочому місці. Така ж ситуація може також поставити під загрозу ефективність організації. [40, с. 282-294]

Такий аналіз включає оцінку необхідної кількості працівників, рівня знань працівників, систем винагород, розвитку кар'єри, рівнів знань, які потребують покращення, та багатьох інших факторів. Так звана модель стратегічного управління людськими ресурсами 5R є вирішальною при інтеграції діяльності з управління людськими ресурсами зі стратегічними цілями та планами організації.

Ця модель постулює, що ресурси можуть мати стратегічний характер. [39, с. 58-63]

Компоненти моделі 5R такі:

- ідеї,
- політика управління людськими ресурсами,
- плани,
- практика,
- процеси.

Для досягнення стратегічних цілей стратегічне управління людськими ресурсами вимагає співпраці експертів у рамках функції управління людськими ресурсами, але системний підхід до стратегічного управління вимагає співпраці між вищезгаданою функцією управління людськими ресурсами та всіма іншими функціями в організації.

Основним завданням стратегічного планування людських ресурсів є розробка ресурсів, які можуть впливати на стратегічне планування та досягати загальних операційних та організаційних цілей.

Інтеграція стратегічного планування людських ресурсів у всі аспекти бізнес-планування є стратегією покращення загальної ефективності бізнесу шляхом підтримки таких заходів, як залучення та утримання працівників, навчання та розвиток працівників, а також визначення потреб, пов'язаних з методами підтримки бізнес-цілей, що розвиваються. [48]

Таким чином, стратегічне планування людських ресурсів пов'язане з різними зовнішніми економічними, технологічними, правовими та політичними факторами через стратегію організації.

Таким чином, можна сказати, що стратегічне планування людських ресурсів - це процес, за допомогою якого організація визначає участь своїх працівників у своїй бізнес-стратегії. Недостатньо просто визначити потребу в певному персоналі, коли є дефіцит персоналу; також необхідно враховувати ширший спектр дій, а також розробляти конкретні кроки для організації, щоб уникнути ситуацій, коли певний персонал відсутній або надлишковий.

Підвищення ефективності використання персоналу є ключовим завданням для кожного суб'єкта господарювання, а його рішення безпосередньо пов'язані з операційною ефективністю, фінансовою стабільністю та конкурентоспроможністю компанії.

Важливість вирішення цієї проблеми спонукала до проведення широких досліджень потенційного зростання прибутку та методів підвищення корпоративної ефективності. [53, с. 46-54]

Лише завдяки вмілому управлінню працівники можуть стати стратегічним ресурсом для компанії. Таке управління забезпечує повну реалізацію індивідуального потенціалу кожного працівника та загального потенціалу всього колективу. Тому вкрай важливо дослідити різні інноваційні методи управління персоналом, щоб визначити найперспективніші та пріоритетніші підходи.

Аналіз практики управління персоналом у різних компаніях показує, що всі компанії приділяють достатньо уваги управлінню персоналом, але лише більші та успішніші компанії присвячують себе дослідженню та застосуванню інноваційних методів управління персоналом.

Ці методи включають економічні стимули (бонуси), адміністративні заходи (правила та положення) та соціально-психологічні підходи, всі спрямовані на підвищення продуктивності. [57]

Методи оптимізації управління персоналом:

- Економічні стимули: Впровадження гнучких систем компенсації та бонусів на основі результатів діяльності (KPI) для стимулювання продуктивності.
- Адміністративні (організаційні) методи: Оптимізація штатного розкладу, уточнення посадових обов'язків та стандартизація робочих процедур.
- Соціально-психологічні підходи: покращення умов праці, формування корпоративної культури, проведення навчання та розвитку співробітників (тренінги, наставництво) та надання психологічної підтримки.
- Розвиток потенціалу співробітників: впровадження програм навчання, мотивації та адаптації співробітників.

Ефективність цих методів доведена часом і в більшості випадків не підлягає сумніву. Однак, з розвитком економіки та постійною еволюцією способів реалізації виробництва, продажів, маркетингу, інновацій та інших видів бізнес-діяльності, нам необхідно розробляти нові методи управління персоналом, які краще відповідають потребам часу.

#### Начало формы

---

Крім того, цю роботу слід проводити у двох напрямках: по-перше, удосконалювати управління штатними працівниками, особливо зосереджуючись на роботі з найперспективнішими співробітниками; по-друге, здійснювати підбір талантів.

Хоча перший напрямок досить поширений у практиці вітчизняних підприємств, популярність другого напрямку потребує покращення. [56]

Підприємства, які надають значення передовим технологіям управління людськими ресурсами, завжди перевершують ті, які ігнорують інноваційні елементи управління людськими ресурсами, а додаткові витрати, спричинені впровадженням цих технологій, також можуть принести значну користь.

Окрім вищезазначених інноваційних методів управління людськими ресурсами, сучасним підприємствам також необхідно опанувати такі методи:

1. Аутсорсинг (походить від англійського слова «outsourcing») – буквально означає «використання чужих ресурсів». Іншими словами, аутсорсинг – це передача будь-яких непрофільних функцій підприємством сторонньому підряднику (підприємству або фізичній особі), який має професійні знання, досвід, знання та технічні засоби в цій галузі, на основі договору.

2. Аутстафінг (out-out- «зовнішній» + staff- «співробітники») – означає переведення працівників з компанії-клієнта та їх реєстрацію у списку працівників компанії-підрядника, при цьому працівники продовжують працювати в початковому підрозділі та виконувати свої початкові обов'язки. Однак зобов'язання, спочатку взяті на себе початковим роботодавцем, були виконані компанією-підрядником.

3. Лізинг персоналу (тобто надання тимчасового персоналу) означає надання професійного персоналу, необхідного для реалізації різних проектів відповідно до вимог клієнта. Лізинг персоналу – це форма аутсорсингу, що означає переведення працівників від їхніх початкових роботодавців для участі в проектній роботі.

4. Краудстафінг – це метод управління людськими ресурсами, за допомогою якого компанії залучають лояльних клієнтів бренду, часто як "спеціальних споживачів" натомість. Ці клієнти мають можливість тестувати нові продукти та брати участь у маркетингових дослідженнях, включаючи важливі дослідження, такі як опитування «таємних покупців».

Також існують такі технології, як краудсорсинг та краудфандинг. З одного боку, вони не пов'язані безпосередньо з управлінням персоналом, оскільки: [81]

1. Краудфандинг – це фінансова технологія, яка залучає кошти, повністю або частково, на проекти (як комерційні, так і некомерційні) шляхом залучення коштів від «мас».

Цю технологію можна застосовувати в різних ситуаціях, таких як допомога жертвам стихійних лих, отримання підтримки фанатів, підтримка політичних кампаній тощо.

2. Краудсорсинг – це передача окремих виробничих функцій невизначеній кількості людей на основі публічної пропозиції, без необхідності укладання контрактів, використовуючи при цьому колективну мудрість та взаємодію великої кількості людей.

Але з іншого боку, можна спробувати використовувати їх такими способами:

1. Краудсорсинг з використанням мудрості «золотих людей». Керівництво усвідомлює необхідність залучення такого типу талантів (які стануть творцями нових ідей) і тому вирішує найняти таких людей.

Краудсорсинг — це не лише технологія, яка допомагає компаніям вирішувати поточні проблеми, але й спосіб пошуку висококваліфікованих

талантів, джерело фінансування для стартапів та малого бізнесу, а також спосіб отримання прибутку від спільного інвестування тощо.

2. Краудфандинг. Коли компанії потрібен зручний, а іноді й унікальний інструмент для залучення коштів для запуску або розширення свого бізнесу, проведення рекламної кампанії або придбання обладнання, вона може звернутися до своїх співробітників, щоб вони стали інвесторами.

#### Начало формы

В обмін на допомогу компанії зобов'язуються надавати інвесторам віддачу, таку як отримання частини майна, акцій компанії або інших видів корпоративних активів, бонусів або премій. [93]

Впровадження цих заходів гарантує, що організації мають необхідний кваліфікований персонал у доречних випадках, та підвищує ефективність використання персоналу.

Якщо проаналізувати вплив військових операцій на кадровий склад, можна виділити основні фактори впливу відповідно до їх пріоритетності. У сучасному контексті глобалізації, збройних конфліктів та ескалації міжетнічної напруженості питання кадрового забезпечення у воєнний час стали особливо важливими.

Механізм кадрового забезпечення в умовах воєнного стану є складним та багатогранним питанням, яке потребує систематичного аналізу та вдосконалення.

Стратегічне планування людських ресурсів, підбір персоналу, навчання, мотивація та розвиток, а також контроль їхньої ефективності є важливими складовими успішної діяльності бізнесу.

Планування персоналу охоплює низку заходів щодо забезпечення організації персоналом: прогнозування попиту, пошук та відбір, навчання, адаптація, управління ефективністю, планування кар'єри та компенсація.

Таким чином, ми бачимо, що нові зміни у військовій ситуації мають прямий вплив на кадрову безпеку, що робить критично важливим відстеження та аналіз усіх нових факторів впливу. (Рисунок 3.1)

|                           |
|---------------------------|
| Безпека<br>співробітників |
|---------------------------|

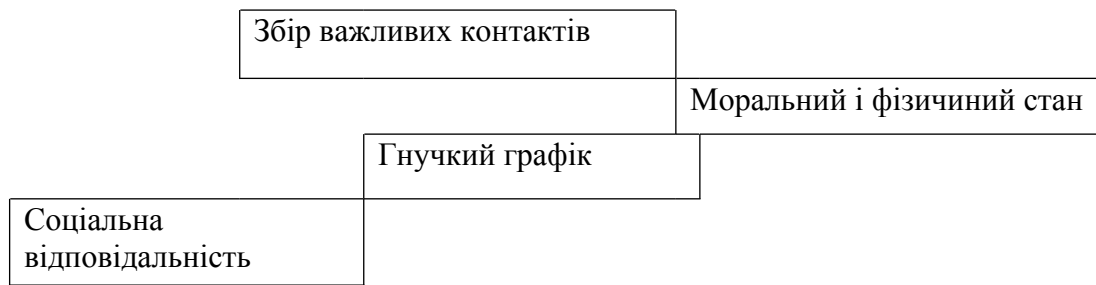


Рис. 3.1. Дії кадрового забезпечення за пріоритетністю військових чинників впливу

Джерело: власна розробка автора

Планування людських ресурсів та планування розвитку співробітників є одними з ключових умов успіху кожної організації. Організації, співробітники яких володіють відповідними сучасними знаннями, навичками та позитивним ставленням, здатні досягати видатних результатів. [96]

Управління людськими ресурсами – це новий етап у розвитку управління персоналом. Його суть полягає у зміщенні фокусу діяльності кадрової служби, появі нових функцій та зміні змісту старих, перерозподілі функцій між рівнями управління та підвищенні статусу самих кадрових служб. Це пояснюється тим, що в епоху знань людські ресурси, а саме інтелектуальний капітал працівників та підприємств, стали вирішальними.

Наявність кваліфікованих та проактивних фахівців, здатних ефективно виконувати різні завдання під час воєнного стану, є стратегічною перевагою для будь-якої країни. Удосконалення механізмів управління персоналом допомагає виявити та усунути недоліки та недосконалості в сучасній системі та запропонувати відповідні заходи щодо покращення. [90]

Плани впровадження концепцій розвитку талантів та створення систем розвитку талантів під час воєнного стану, включаючи рекомендації щодо процедур гарантування соціального забезпечення працівників, спрямовані на покращення умов праці на підприємствах під час повномасштабного вторгнення.

Впровадження цих рекомендацій забезпечить стабільність підприємства, підвищить задоволеність працівників і, таким чином, позитивно вплине на економічні вигоди.

Отже, можна побачити, що планування та формування резерву талантів має вирішальне значення для розвитку потенціалу підприємства, а також може забезпечити підприємства кваліфікованими працівниками, які можуть не лише виконувати власні обов'язки, а й виконувати завдання у суміжних галузях, коли це необхідно.

Наявність добре навчених фахівців у кадровому резерві може значно зменшити витрати на підбір та навчання нових працівників і створити систему інвестицій у розвиток талантів. Це, у свою чергу, може значно підвищити нематеріальну мотивацію працівників і допомогти їм відчутти приналежність до компанії. [82]

Однак, підбір та рекрутинг талантів не є єдиними цілями системи управління персоналом. Не менш важливим є утримання цих працівників шляхом створення найсприятливіших умов праці, можливостей розвитку та перспектив кар'єрного зростання, що іноді так само складно, як і домовленості про переведення на призначені їм посади.

Сьогодні існує багато видів методів управління персоналом, як традиційних, так і інноваційних. Правильне поєднання та застосування цих методів може значно підвищити ефективність компанії.

Водночас вибір інноваційних методів залежить від багатьох факторів, найважливішими з яких є розмір компанії, її фінансове становище та загальний рівень розвитку, а також конкретні операційні характеристики та цілі компанії.

Раціональний вибір інноваційних методів управління персоналом та постійне оновлення та розвиток цих методів забезпечить отримання компанією стратегічної конкурентної переваги, тим самим гарантуючи її довгостроковий успіх та високу конкурентоспроможність.

У періоди воєнного стану ринок праці зазнає значних змін; тому в першу чергу слід розглянути питання коригування розподілу персоналу компанії. [65]

У будь-якому випадку, вдосконалення шляхом розвитку людських ресурсів організації має бути добре функціонуючою системою, призначеною для сприяння розвитку кар'єри та професійного життя співробітників компанії. Тільки таким

чином можна вирішити існуючі проблеми та досягти взаємовигідної ситуації як для роботодавців, так і для працівників.

Через тиск глобальної конкуренції та невизначеність ринку праці організації часто обирають нестандартні практики працевлаштування. Крім того, широке впровадження інформаційних технологій зробило це можливим, оскільки вони глибоко інтегрувалися в професійне та особисте життя людей.

Для максимізації ефективності розвитку людських ресурсів важливо не лише використовувати індивідуальні сильні сторони, але й систематично поєднувати та застосовувати ці сильні сторони.

Це допоможе компаніям отримати високоякісний людський капітал, тим самим забезпечуючи високий рівень прибутковості та конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

### **Висновок до розділу 3**

Основою планування персоналу є визначення та моніторинг факторів, що впливають на потреби в персоналі. Застосовуючи адаптивне планування персоналу, організації можуть забезпечити свою стійкість, одночасно досягаючи балансу між економічною ефективністю та стабільністю робочої сили.

Вирішальною передумовою сталого розвитку підприємств є добре розвинений кадровий потенціал, оскільки саме робоча сила слугує джерелом інновацій, організаційної адаптивності та соціальної відповідальності в бізнесі.

Ефективний процес планування людських ресурсів дозволяє організаціям оптимізувати використання людського капіталу та розвивати робочу силу, готову до майбутніх викликів.

Уявлення про майбутнє є складним завданням, оскільки впевненість у тому, що чекає попереду, є важкою, і неможливо передбачити кожен потенційний сценарій. Тим не менш, зусилля, вкладені в цей процес, справді варті того. Впровадження запропонованих заходів може мати позитивний вплив на підприємство в різних аспектах.

Разом ці заходи мають потенціал для покращення репутації та авторитету організації як у громадськості, так і серед її співробітників. Крім того, вони можуть підвищити моральний дух та задоволеність співробітників, що зрештою сприятиме підвищенню продуктивності, що може призвести до більшої прибутковості підприємства.

Ефективне стратегічне планування людських ресурсів вимагає виконання обраної стратегії для досягнення цілей організації, які підкріплені стратегіями планування людських ресурсів. Тим не менш, запровадження воєнного стану суттєво змінило динаміку ринку праці та умови ведення бізнесу.

## **ВИСНОВКИ**

Протягом тривалого часу управління персоналом в економічно розвинених країнах зосереджувалося переважно на насущних потребах підприємств. Роботодавці очікували мати доступ до достатньої кількості працівників у будь-який момент часу, для яких не вважалося необхідним широке спеціалізоване навчання.

Однак зміни в операційних та управлінських умовах зумовили переорієнтацію на розвиток ресурсів, включаючи людські ресурси, не лише у відповідь на поточні потреби, але й з урахуванням довгострокових цілей.

Планування персоналу – це цілеспрямована діяльність організації з метою розвитку своєї робочої сили, сприяння пропорційному та динамічному зростанню персоналу, оцінки професійного та кваліфікаційного складу, визначення загальних додаткових потреб та контролю за використанням персоналу.

Сучасний погляд на кадрову політику наголошує на створенні системи управління персоналом, яка спирається переважно на економічні стимули та соціальні гарантії, а не на адміністративні методи. Цей підхід спрямований на

узгодження інтересів працівників з інтересами організації, тим самим підвищуючи продуктивність праці, покращуючи ефективність виробництва та досягаючи оптимальних економічних результатів для організації.

Добре структурована кадрова політика відіграє життєво важливу роль у забезпеченні: швидкого найму виробничого та управлінського персоналу для підвищення конкурентоспроможності підприємства; належного розподілу працівників на основі їхньої кваліфікації та спеціалізованої підготовки; оптимального використання навичок та здібностей кожного працівника; створення сприятливого робочого середовища, що сприяє самовираженню; підвищення загальної якості життя, що мотивує людей залишатися в організації; підтримки позитивної моральної атмосфери в команді; та колективного прагнення команди досягти поставлених цілей організації.

Підсумовуючи, результати дослідження свідчать про те, що механізм встановлення та реалізації кадрової політики можна охарактеризувати як систему, що охоплює адміністративні, організаційні, економічні та соціально-психологічні заходи, спрямовані на розробку та впровадження процедур і напрямків управління персоналом на підприємстві.

У кризові часи планування персоналу підкреслює необхідність гнучкості, оперативного прийняття рішень та утримання необхідного персоналу. Ключові характеристики цього підходу включають перехід до короткострокового планування, оптимізацію чисельності працівників, перехід на дистанційну роботу та впровадження антистресових ініціатив.

Основна увага приділяється адаптації до швидких змін, створенню кадрового резерву та забезпеченню безпеки працівників. Всебічне розуміння управління розвитком персоналу в організаціях, що працюють у конкурентному бізнес-середовищі України у воєнний час, вимагає ретельного вивчення конкретних викликів, з якими стикаються як компанії, так і їхні співробітники.

Після повномасштабного вторгнення Росії у 2022 році українські підприємства стикаються з різними ризиками та загрозами, які негативно впливають на їхню діяльність та робочу силу.

Такі фактори, як переміщення бізнесу, вимушена внутрішня та зовнішня міграція фізичних осіб, а також нестача персоналу на ринку праці, значно перешкоджають процесам стратегічного планування та управління персоналом у вітчизняних фірмах.

З огляду на виклики зовнішнього середовища, вивчення особливостей управління персоналом в українських компаніях в умовах обмежень воєнного стану та національної економічної кризи постає як актуальне та значуще наукове дослідження.

Отже, кадрова політика є одним з ключових інструментів підвищення ефективності компанії, підвищення її конкурентоспроможності та максимізації прибутку. Тому вкрай важливо, щоб ця політика була ретельно сформульована та точно адаптована до унікальних особливостей кожної окремої компанії.

Еволюція управління людськими ресурсами стала значною тенденцією, тісно пов'язаною та взаємозалежною з іншими ключовими галузями економічної думки, пов'язаними з прийняттям рішень у системі управління кадровою безпекою підприємства.

З огляду на сучасні обставини, стратегія оптимізації потенціалу людських ресурсів повинна бути адаптивною та гнучкою, враховуючи низку факторів та ризиків, що виникають через зміну умов та нове робоче середовище. Конфлікт породжує різні обставини, які одночасно загострюють проблеми, пов'язані з безпекою, нестабільністю ринку праці та дефіцитом ресурсів, тим самим впливаючи на мотивацію, лояльність та продуктивність робочої сили.

Важливим компонентом адаптивного управління є інвестування в професійний розвиток, підвищення кваліфікації та перепідготовку персоналу, що підвищує їхню конкурентоспроможність.

Успішна система управління людськими ресурсами повинна ґрунтуватися на стратегічних та систематичних принципах, що гарантують відповідність

процесів управління персоналом довгостроковим цілям підприємства. Це вимагає ретельної інтеграції політики управління персоналом у стратегічні шляхи зростання організації.

Глибоке розуміння різних елементів та динаміки людських ресурсів дозволить створити основу для ефективного процесу планування людських ресурсів, що завершиться детальним та практичним планом. Плани управління людськими ресурсами повинні узгоджуватися із загальною стратегією управління персоналом та підкріплювати її.

Сучасна бізнес-практика спонукає до трансформацій у всіх аспектах діяльності організації, зокрема у сфері стратегічного планування персоналу. Стратегічне планування людських ресурсів є життєво важливим компонентом бізнесу, оскільки людські ресурси слугують важливими каталізаторами розвитку будь-якої організації.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Августин, Р. Р., Деміків, І. О. Управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. // Ефективна економіка. – 2020. – № 4.
2. Авербух, Г. М. Розвиток сучасних кадрових технологій в системі публічної служби. // Публічне урядування. – 2022. – № 1. – С. 10-16.
3. Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів: Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, ІваноФранківськ. – 2021. – 165 с.
4. Альбрехтс, Л., Бальдуччі, А. Практика стратегічного планування: у пошуках критичних особливостей для пояснення стратегічного характеру планів. // Огляд планування. – 2021. – 16 с.
5. Алькема, В. Г., & Скиба, В. М. Теоретичні засади формування системи управління персоналом сучасного підприємства. // Актуальні питання економічних наук. – 2025. – № 8.

6. Баглаєва, Н. С., Суховєєва, Ю. А. Теоретична сутність поняття економічна ефективність діяльності підприємства. // Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ. – 2020. – Вип. 2. – С.74-85
7. Бардадим, С. А. Діджиталізація в сфері управління персоналом організації С. А. Бардадим, С. М. Невмержицька // Економіка, менеджмент та аудит: сучасні проблеми, перспективи та напрями розвитку: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. ГО «Львівська економічна фундація». Львів: ЛЕФ. – 2020. – С. 35-41.
8. Баценко, Л. М. Управління людськими ресурсами та знаннями підприємств як конкурентна перевага організації. // Вісник Одеського національного економічного університету. – 2024. – №3-4. – С. 93-99.
9. Бек, У. Вплив кадрової політики на підприємства – К. – 2021
10. Белопольський, М. Г., Хаджинова, О. В., Бессонова, А. В. Теоретико-методологічні засади системи управління кадровим потенціалом. // Економічний вісник. – 2022. – № 4. – С. 72-79.
11. Бехтер, Л. А., Гельман, В. М. Основи кадрової політики та кадрового планування : конспект лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Економіка» освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці». Запоріжжя: Запорізький національний університет. – 2022. – 103 с.
12. Білявський, В. М., Шуліковська, К. В. Основні аспекти формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. // Підприємництво та інновації. – 2022. – Вип. 25. – С. 33-40.
13. Богашко, О. Л., Космідайло, І. В. Ризик-менеджмент у системі функціонального управління: роль лідерства, кризових комунікацій та прийняття рішень в умовах організаційних змін. // Сталий розвиток економіки. – 2025. – № 5 (56). – С. 329-335
14. Богомолова, К. С., Подольська, О. В. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. // Український журнал прикладної економіки. – 2020. – Том 5. – № 3. – С. 74-81

15. Бойко, Н. Є. Управління персоналом в умовах кризи: виклики та інструменти // Економіка і держава. – 2022. – №5. – С. 25-29.
16. Борданова, Л. С., Семенченко, Н. В., Попович, Ж. В. Особливості формування та упровадження кадрової політики на підприємстві. // Економіка та держава. – 2022. – № 6. – С. 54-59.
17. Брич, В., Борисяк, О., Білоус, Л., Галиш, Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ». – 2020. – 212 с.
18. Варіс, І. О., Кравчук, О. І., Парашук, Є. Ю. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: Можливості HRM-систем. // Галицький економічний вісник. – 2022. – № 74 (1). – С. 90-102.
19. Вартанова, О. В., Маляренко, І. С. Інфраструктура ринку. Моделі забезпечення благополуччя персоналу підприємства. – 2023. – №75. – С 79-85.
20. Васьківська, К., Лозінська, Л. Особливості конкурентного економічного потенціалу підприємства. // Аграрна економіка. –2020. – Т. 13. – № 1-2. – С. 55-62
21. Ведерніков, М., Волянська-Савчук, Л., Зелена, М., & Чернушкіна, О. Удосконалення системи підвищення ефективності управління кадровою політикою підприємства. // Моделювання розвитку економічних систем. – 2022. – №3. – С. 139-149.
22. Великий, Ю. В., Нетудихата, К. Л., Русанова, К. Д. Підбір та відбір персоналу як ключові етапи в кадровому менеджменті. // Інфраструктура ринку. – 2018. – Вип. 26. – С. 90-95.
23. Волківська, А. М. Сучасні тенденції щодо формування системи управління персоналом. // Проблеми сучасної науки та практики управління, маркетингу. – 2021. – С.140-144
24. Галушак, М. П. Кучинський, В. В. Запровадження сучасних методів організації виробничих процесів на українських підприємствах // Збірник тез доповідей II міжнародної науково-практичної конференції: «Трансформація

бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації. Тернопіль: ТНТУ. – 2022. – С. 6-7.

25. Глущенко, Л. Д., Пілявоз, Т. М., Коваль, Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. // Економіка та суспільство. – 2022. – Вип. 35

26. Гривківська, О. В., Шкрабак, В. В. Теорія та практика управління персоналом : навч. посіб. Київ : Видавництво НУБІП. – 2023. – 290 с.

27. Гуцалюк, О. М., Ремзіна, Н. А., Томарева-Патлахова, В. В., Бондар, Ю. А., Значення технології управління персоналом в системі розвитку кадрового потенціалу підприємства. // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. – 2024. – № 1 (86). – С. 108-119.

28. Гуцалюк, О. М., Бондар, Ю. А., Томарева-Патлахова, В. В., & Український, С. С. Застосування інноваційних підходів щодо покращення системи підготовки і стимулювання менеджерів при формуванні кадрового потенціалу промислового підприємства. // Управління економікою: теорія та практика. – 2023.

29. Дашко, І., Череп, О., Михайліченко, Л. Формування пропозиції робочої сили на підприємствах України у воєнний та післявоєнний періоди. Вісник Хмельницького національного університету. 2023. № 5. С. 57-64.

30. Дворник, І., Дворник, О., Гарафонова, О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. // Моделювання розвитку економічних систем. – 2023. – № 2. – С. 144-152.

31. Дзюрах, Ю. М., Зінов'єва, І. С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. // ВІСНИК ХНТУ. – 2020. – № 1 (72). – Ч. 2. – С. 31-37.

32. Довбня, С. Б. Оцінка ефективності управління персоналом // Металург. та гірничоруд. // Пром-сть. – 2020. – №2. – С.88-90

33. Дрималовська, Х. В. Сутність та значення HR-менеджменту в умовах глобалізації. // Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. – 2022. – № 3(66). – С. 58-62.

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

35. Дячина, Ю. Основні принципи формування та функціонування механізму кадрового забезпечення закладу охорони здоров'я. // Актуальні проблеми економіки, підприємства та управління на сучасному етапі. Тернопіль. – 2025

36. Жуковська, В. М. Цифрові виклики кадрового забезпечення підприємства. // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. – 2019. – № 2. – С. 10-17.

36. Зачосова, Н. В., Коваленко, А. О., Куценко, Д. М. Кадрова політика у механізмі управління економічною безпекою в умовах четвертої промислової революції. // Академічний огляд. – 2022. – № 2. – С. 142-157.

37. Інноваційні засади управління людськими ресурсами: можливості, виклики, пріоритети досягнення соціально-економічної безпеки: колективна монографія / Г.Ю. Міщук, О.І. Дяконенко, О.І. Іляш. Рівне: НУВГП. – 2020. – 408 с.

38. Квасній, Л. Г., Андрухів, А. В. Стратегія планування людських ресурсів в умовах конкуренції. // Тези науково-практичної конференції «Захист від недобросовісної конкуренції в умовах євроінтеграції та цифрової трансформації». – 2024.

39. Кобрусєва, Є. А., Іванов, Р. В. Проблемні питання взаємоузгодженості кадрової політики та стратегії розвитку підприємства. // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. – 2020. – № 12(1). – С. 58–63.

40. Колот, А. М. та ін. Екосистема людських ресурсів організацій як концептологія та прикладна платформа людиноцентризму. // Проблеми економіки. – 2023. – № 3. – С. 282-294.

41. Короленко, О., Кутова, Н. HR-менеджмент підприємства: виклики та реалії сьогодення. // Економіка та суспільство. – 2023. – Вип. 53.

42. Костюк, І. О. Удосконалення системи мотивації персоналу в організації: робота на здобуття кваліфікаційного ступеня бакалавра : спец. 073 - менеджмент / наук. кер. М.П. Галушак. Тернопіль: // Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – 2024. – 65 с.

43. Крамар, І., Баранов, К. Актуальні підходи до управління людськими ресурсами на вітчизняних підприємствах під час російсько-української війни. // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2024. – Вип. 1 (30). – С. 140- 151.

44. Криворучко, О. М., & Ковальова, О. П. Теоретичні положення кадрового забезпечення корпоративного менеджменту. // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2023. – № 81-82. – С. 281-289.

45. Куделя, В. І., Яковенко, В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2023. – № 81-82. – С. 290-297.

46. Кучеренко, С. К., Колосов, А. М. Актуальні питання діагностики систем управління підприємств у процесі післявоєнного відновлення. // Бізнес Інформ. – 2024. – № 4. – С. 307-314.

47. Лебединська, О. С. Вплив факторів глобалізації на людський розвиток. // Український журнал прикладної економіки та техніки. – 2024. – Том 9. – № 2. – С. 151-156

48. Леонов, О. О., Леонова, Т. М. Управління конфліктами в системі ефективного управління організації. // Економіка та суспільство. – 2023. – Вип. 55.

49. Лиманський, В. І. Адаптація системи забезпечення кадрової безпеки підприємства до організаційних змін. – 2024.

50. Лисак, В. Ю. Фактори впливу на організаційну поведінку в умовах інноваційного розвитку підприємств. // «Наука і техніка сьогодні»: журнал. – 2022. – № 1(1). – С. 144-152

51. Лопушняк, Г. С., Козарецька, Г. В. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : Видавництво Ліра-К. – 2022. – 356 с

52. Лопушняк, Г., Милянник, Р. Управління соціальною мобільністю персоналу в умовах війни. // Економіка та суспільство. – 2025. – № 73

53. Любохинець, Л., & Поплавська, О. Удосконалення стратегічного управління конкурентними позиціями підприємства. // Моделювання розвитку економічних систем. – 2022. – №1. – С. 46-54
54. Маковецька, І. М., Диченко, А. С. Удосконалення системи управління підприємством. // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2024. – № 2 (45). – С. 62-67.
55. Мельник, В. І. Формування інтелектуального потенціалу інноваційного розвитку економіки України. // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2024. – № 1-2 (88-89). – С. 21-33.
56. Ніколаєнко, І. Теоретичні аспекти адаптації системи управління персоналом в умовах воєнного стану. // Інтелектуальний ресурс сьогодення: наукові задачі, розвиток та запитання / Н. Голіонко. – 2024.
57. Новак, І. М., Альошкіна, Л. П. Методологічні підходи до формування та ефективного управління кадровою політикою підприємства. // Ефективна економіка. – 2022. – № 1.
58. Новітні технології управління персоналом: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, О. В. Сторожук, А. О. Доренська. Кропивницький: ЦНТУ. – 2023. – 278 с.
59. Осовська, Г. В., Крушельницька, О. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор. – 2021. – 320 с.
60. Осовська, Г., Волківська, А., Серт, І., Соляр, В. Сутність, цілі, основні завдання та тенденції кадрової політики підприємства. // Основи вивчення новітніх теорій та методів. – 2023. – Том. 9. – С. 16-173.
61. Палінчак, М. М., Ножов, Е. М., Сипливий, А. О. Людський розвиток як основа стратегічних перетворень регіональної економічної системи. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2024. – Випуск 50. – С. 93-97.
62. Петрашевська, А. Д., Колонтай, С. М. Управління персоналом в бізнесструктурах. // Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». – 2024. – № 1. – С. 117-120.

63. Пенюк, В. О. Адаптація як складова процесу онбордингу персоналу. // Бізнес Інформ. – 2024. – № 4. – С. 332-338.
64. Погребняк. А. Ю., Ліннік, І. М. Розробка кадрової політики як один з основних напрямів менеджменту персоналу підприємства. // Ефективна економіка. – 2018. – № 10.
65. Подра, О. П., Петришин, Н. Я., Киричук, І. В. Сучасні підходи до стратегічного управління людськими ресурсами підприємства. – Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. – 2024. – № 1 (11). – С. 49-57
66. Попович, О. О. Персонал як фактор конкурентоспроможності підприємства. // Науковий вісник Ужгородського Університету. Серія Економіка. – 2021. – Випуск 2 (58). – С. 54-59.
67. Продіус, О. І., Афанасенко, М. А., Лемешко, М. А. Системи управління персоналом в умовах воєнного стану. // Економіка та суспільство. – 2024. – Випуск 61.
68. Прокоф'єва, К. А., Решетілова, О. М. Зміни у правовому полі кадрового діловодства в сучасних умовах воєнного стану в Україні. // Український журнал будівництва та архітектури. – 2024. – № 2. – С. 72-81.
69. Процик, Л. М. Ризик-менеджмент у системі управління персоналом: теоретичні аспекти. // Економіка і управління. – 2022. – №2, – С. 43-47
70. Пшик-Ковальська, О. О., Ковальський, О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. – 2022. – Вип. 4. – № 2. – С. 88-93.
71. Ровенська, В. В., Смирнова, І. І., Латишева, О. В. Процедура трансформації системи управління персоналом на підґрунті ідеології «управління ефективністю». // Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». – 2023. – № 26. – С. 84-89.
72. Савченко, В. Ф. Ринок праці та управління персоналом: навч. посіб. — К.: КНЕУ. – 2022. – 276 с.

73. Санкова, М. С. Стратегічне кадрове управління підприємством. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2020. – № 4. – Том 2. – С. 23-29
74. Сахненко, О. І. Управління розвитком людського потенціалу підприємства. // Ефективна економіка. – 2020. – № 5.
75. Семенченко, А. В. Планування персоналу як основна функція забезпечення кадрової безпеки на підприємстві. // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика. – 2020.
75. Смачило, І. І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрямки. // Молодий вчений. – 2020. – № 2(78).
76. Славюк, Р. А. Менеджмент персоналу в умовах змін: навч. посібник. — Київ: Центр учбової літератури. – 2022. – 228 с.
77. Стрехова, С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. // Економічний часопис – XXI. – 2022. – № 3-4. – С. 66-70
78. Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології: матеріали XXI Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. Одеса: ОРІДУ НАДУ. – 2020. – 642 с.
79. Тулай, О. І., Карпишин, Н. І., Ференс, Б. В. Домінанти збереження та розвитку людського потенціалу в умовах турбулентності глобального світу. // Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти. – 2024. – № 13. – С. 84-98.
80. Управління персоналом в умовах цифровізації : навч. посіб. / за заг. ред. Н. О. Шайди. Львів : Видавництво Львівської політехніки. – 2022. – 248 с.
81. Федорова, Ю., Єльнікова, Г. Інноваційні інформаційні технології в підготовці та управлінні персоналом. // Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. – 2021. – № 11(22).
82. Франт, Ю. В. Актуальні тренди управління кадровим потенціалом підприємств: зарубіжний дискурс. // Київський економічний науковий журнал. – 2025. – № 9. – С. 279-286

83. Хаустова, К., Дем'янович, Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. // Економіка та суспільство. – 2023. – № 56.
84. Хілуха, О. А., Кушнір, М. А. Результативність та ефективність управління людськими ресурсами на основі компетентностей. // Інтелект ХХІ. – 2020. – № 2. – С. 170-175.
85. Чабан, Л., Бикова, А., Алексєєв, А. Інвестування в людський капітал у військовий період. // Економіка та суспільство. – 2023. – № 54.
86. Череп, О., Калюжна, Ю., Михайліченко, Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. // Економіка та суспільство. – 2023. – Випуск 48.
87. Чернікова, Н. М. Проблеми кадрового забезпечення підприємства в умовах цифрових перетворень. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2020. – № 4. – Том 2. – С. 52
88. Цветкова, І. І. Класифікація кадрових ризиків // Економіка та управління розвитком на підприємстві - К.: - ІНФА-М – 2020
89. Цимбалюк, С. О. Компенсаційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ. – 2020. – 455 с.
90. Шаповал, О. А. Вплив кадрових ризиків на систему менеджменту персоналу як складову кадрової безпеки підприємства. // Інвестиції: практика та досвід. – 2024. – № 1. – С. 73-77
91. Шекшня, О. В. Управління персоналом сучасної організації. — К.: Видавничий дім «Основи». – 2021. – 304 с.
92. Ярмолук, А. Ринок праці під час війни: як організувати HR процеси у компаніях. // Європейська Бізнес Асоціація. – 2022.
93. Armstrong, M. Armstrong's, Handbook of Human Resource Management Practice. — London: Kogan Page. – 2020. – 792 p
94. Babiak, H., Kotys, N., Shushpanov, D. Personnel management: current tendencies in hr-service development. – 2021.

95. Balabash, O., Ilin, V., Poprozman, N., Kuznetsova, I., Shushpanov, D., & Slavina, N. Content Strategy in Management of Communications. // Independent Journal of Management & Production. – 2021.– № 12(3). – P. 232-242.

96. Sorin, M. S. Krammer Human resource policies and firm innovation: The moderating effects of economic and institutional context, Technovation. – 2022. – Volume 110,

97. Hasan, A. Ali E., Fathia, M. E. The Implications of Digital Transformation and Its Impact on Human Resource Management Strategies. // East Asian Journal of Multidisciplinary Research. – 2023. – № 4. – C. 1765-1772

98. Zisis, C., Polydoros, G. Challenges and Opportunities of Digital Transformation in Educational HR Management. International Journal of Research and Innovation in Social Science. – 2024. – Vol. VIII. – Issue XIV. – P. 532-543.Конец  
формы