

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Проблематика та основні напрями вдосконалення HR-планування в організації в
умовах кризового стану Української економіки
(на прикладі ХКП «Електротранс», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський) _____

Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки _____

Спеціальність _____ 051 Економіка _____

Освітня програма _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці _____

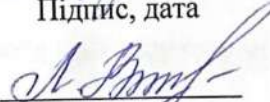
КВБІНЕ. 023274.01.12.00

Виконав:
студент 2 курсу
групи БІНЕМ-23-1


Підпис, дата

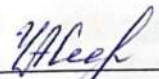
Микола КУШНІР

Керівник
к.е.н., доцент


Підпис, дата

Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК

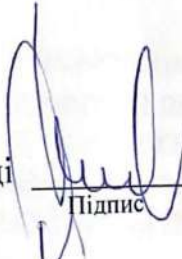
Нормоконтролер


Підпис, дата

Олена МАНТУР-ЧУБАТА

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці


Підпис

Михайло ВЕДЕРНІКОВ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

19 12 2024 р.

Хмельницький 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет _____ економіки і управління
Кафедра _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський)
Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність _____ 051 Економіка
Освітня програма _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці



ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Михайло ВЕДЕРНІКОВ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

26 серпня 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Кушнір Микола Леонтійович

1. Тема роботи: Проблематика та основні напрями вдосконалення HR-планування в організації в умовах кризового стану Української економіки (на прикладі ХКП «Електротранс», м. Хмельницький)

Керівник роботи Волянська-Савчук Л. В., к.е.н., доцент

Затверджено наказом ректора університету від «26» серпня 2024 р. № 60.

2. Строк подання студентом роботи на кафедру: 06.12.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові документи України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, тематичні збірники й довідники, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
У першому розділі наведено теоретичні основи HR-планування в організації в умовах кризового стану Української економіки. У другому розділі наведено аналіз HR-планування в ХКП «Електротранс» в умовах кризового стану. Третій розділ присвячено напрямам вдосконалення HR-планування в ХКП «Електротранс».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)
Рисунок - Завдання HR-планування в компанії; Таблиця - Заходи з управління персоналом з урахуванням стратегії розвитку компанії; Рисунок - Планування потреби в персоналі; Таблиця - Кількісні та якісні аспекти кадрових планів;

Рисунок - Етапи HR-планування в компанії; Таблиця - Зміст та завдання функцій HR-планування; Рисунок - Чинники, що впливають на розвиток персоналу підприємства; Рисунок - Цілі та завдання HR-планування на підприємстві; Рисунок - HR-планування в системі інтегрального планування; Таблиця - Фактори формування людських ресурсів; Таблиця - Методи планування людських ресурсів; Таблиця - Класифікація ризиків; Таблиця - Принципи ризиків.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН


Назва розділу кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА	21.10.2024 - 10.11.2024	Виконано
АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	11.11.2024 - 20.11.2024	Виконано
ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА	21.11.2024 - 30.11.2024	Виконано
РЕЦЕНЗУВАННЯ РОБОТИ	01.12.2024 - 05.12.2024	Виконано
ПІДГОТОВКА РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	06.12.2024 - 10.12.2024	Виконано
ЗАХИСТ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ	11-27.12.2024	

Студент


Підпис

Микола КУШНІР

Керівник кваліфікаційної роботи


Підпис

Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Проблематика та основні напрями вдосконалення HR-планування в організації в умовах кризового стану Української економіки (на прикладі ХКП «Електротранс», м. Хмельницький)».

Виконав студент гр. БІНЕМ-23-1 Кушнір М. Л.,

Керівник Волянська-Савчук Л. В., к.е.н., доц.

Обсяг – 77 с., 15 рис., 32 табл., 4 додатки, 35 джерел.

Ключові слова: HR-планування, персонал, управління персоналом, ризики, кадрова політика.

Мета кваліфікаційної роботи є розвиток теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення HR-планування в організації в умовах кризового стану Української економіки.

Об'єктом дослідження є процес HR-планування.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади HR-планування підприємств.

У першому розділі наведено теоретичні основи HR-планування в організації в умовах кризового стану Української економіки.

У другому розділі наведено аналіз HR-планування в ХКП «Електротранс» в умовах кризового стану.

Третій розділ присвячено напрямам вдосконалення HR-планування в ХКП «Електротранс», а саме: розробка методики HR-планування в організації; удосконалення системи HR-планування розвитку персоналу ХКП «Електротранс»; формування напрямків вдосконалення кадрової політики як складової архітектури HR-планування добору персоналу ХКП «Електротранс».

1.12.2024

Дата

М. Кушнір

Підпис

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретичні основи HR-планування в організації в умовах кризового стану Української економіки	8
1.1 Суть HR-планування на підприємстві: значення, цілі, задачі, принципи та етапи	8
1.2 Методичне забезпечення HR-планування на підприємстві	14
1.3 HR-планування в організації в кризових умовах Української економіки	19
Висновки до розділу 1	25
2 Аналіз HR-планування в ХКП «Електротранс» в умовах кризового стану .	27
2.1 Загальна характеристика діяльності та аналіз основних техніко- економічних показників	27
2.2 Сучасний стан забезпеченості персоналом в ХКП «Електротранс» ..	34
2.3 Дослідження HR-планування в ХКП «Електротранс»	42
Висновки до розділу 2	44
3 Напрями вдосконалення HR-планування в ХКП «Електротранс»	46
3.1 Розробка методики HR-планування в організації	46
3.2 Удосконалення системи HR-планування розвитку персоналу ХКП «Електротранс»	53
3.3 Формування напрямків вдосконалення кадрової політики як складової архітектури HR-планування добору персоналу ХКП «Електротранс»	60
Висновки до розділу 3	65
Висновки	67
Перелік джерел посилання	70
Додатки	74

ВСТУП

У сучасному кризовому соціально-економічному середовищі персонал відіграє все більш важливу роль в управлінні компанією, яка перебуває під тиском заходів жорсткої економії, в тому числі витрат на персонал. Як наслідок, змінюється кадрова політика та застосовуються жорсткі методи антикризового управління, включаючи скорочення персоналу, зниження заробітної плати та затримку виплат. Всі ці фактори впливають на HR-планування. Кризові ситуації по-різному сприймаються різними людьми.

Відмінності в поведінці працівників у кризових ситуаціях зумовлені низкою факторів, які потребують детального аналізу та впровадження відповідних інструментів і методів, здатних нівелювати негативний вплив на продуктивність праці та мотивацію до зростання.

Розробка ефективної політики HR-планування в компаніях є важливим завданням для керівництва і сприяє підвищенню ефективності роботи всіх категорій людських ресурсів. Розробка відповідної кадрової політики повинна починатися з HR-планування, яке вважається одним з найважливіших елементів у визначенні стратегії компанії. Кількісні та якісні кадрові проблеми спричинені уповільненням тенденцій суспільного розвитку, погіршенням демографічної ситуації в країні, недоліками в управлінні людськими ресурсами та іншими факторами. Сучасне ефективне управління людськими ресурсами є ключовим фактором для підвищення результативності діяльності підприємств. Кожна організація, незалежно від специфіки своєї роботи та складу персоналу, повинна розробляти, постійно оновлювати і впроваджувати кадрову політику, яка є основою для кадрового планування, відбору та розвитку співробітників, а також для вдосконалення управлінських процесів.

В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій і постійних інновацій підприємства можуть зіткнутися з появою радикально нових бізнес-моделей, які змінюють конкурентне середовище в їхніх галузях. Саме в таких умовах автори

підкреслюють важливість HR-планування як інструменту для покращення внутрішніх управлінських систем компаній. Планування людських ресурсів є критично важливим для розвитку бізнесу, оскільки допомагає знизити ризики та забезпечити стабільність підприємства.

Дослідження таких вчених, як А.М. Колот, О.М. Криворучко, А.О. Азарова та інших, показують, що багато підприємств недостатньо уваги приділяють HR-плануванню, що часто призводить до неефективних результатів, низької якості продукції та послуг. Задача правильного формування кадрового складу та оцінки ризиків є критично важливою для керівництва підприємства, адже це дозволяє покращити ефективність і контроль над усіма його операціями. неефективна робота персоналу може стати основою для змін в операційних процесах компанії. Однак на практиці впровадження HR-планування часто ускладнене відсутністю необхідних навичок у підприємствах.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних і методичних засад та практичних рекомендацій для удосконалення HR-планування в організації в умовах економічної кризи в Україні. Для досягнення цієї мети визначено такі завдання:

- проаналізувати підходи до визначення сутності HR-планування на підприємстві, зокрема його значення, цілі, задачі, принципи та етапи;
- вивчити методичне забезпечення HR-планування на підприємстві;
- визначити умови та передумови HR-планування в організації в кризовий період економіки України;
- дослідити потреби, можливості та очікувані результати застосування теоретико-методичних інструментів ефективного HR-планування в кризових умовах;
- оцінити отримані та очікувані результати від заходів щодо удосконалення HR-планування в організації в умовах економічної кризи в Україні.

Об'єктом дослідження є система HR-планування в організаціях, що функціонують в умовах економічної кризи в Україні.

Предмет дослідження – вдосконалення процесів HR-планування в умовах кризових явищ в економіці.

Для досягнення поставленої мети у роботі застосовано різноманітні методи дослідження, зокрема: аналіз і синтез, методи історизму та логіки, індукції і дедукції для визначення необхідності вдосконалення підходів, моделей та інструментів HR-планування; економіко-статистичні методи для вивчення особливостей і тенденцій у HR-плануванні; системно-структурний аналіз для уточнення й доповнення понятійно-категоріального апарату; спостереження та теоретичне узагальнення для виявлення проблем і закономірностей у процесі реалізації функцій HR-планування.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці з проблем HR-планування, а також інформаційні матеріали та документи з веб-сайтів.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій для вдосконалення HR-планування в організаціях, що функціонують в умовах економічної кризи в Україні.

Дипломна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел (35 найменувань), містить 25 таблиць та 22 рисунка. Загальний обсяг основного тексту складає 73 сторінки.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ HR-ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ КРИЗОВОГО СТАНУ УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1 Суть HR-планування на підприємстві: значення, цілі, задачі, принципи та етапи

Потреба в персоналі на різних підприємствах визначається обсягом попиту на продукцію, яку вони виробляють. Не тільки на діючих підприємствах, а й на проєктованих і новостворюваних підприємствах річна потреба в продукції повинна бути основою для розрахунку потреби в усіх категоріях працівників.

У рамках HR-планування, яке є елементом загальної системи планування організації, вирішується завдання забезпечення підприємства кількістю і якістю робочої сили, необхідної для ефективного використання персоналу і поліпшення соціальних відносин. Специфіка HR-планування загалом і HR-планування на підприємствах полягає у двох підходах: самостійному для підприємств, де людські ресурси є товаром, а також у формулюванні відповідних стратегій, і залежному від виробничого, інвестиційного, фінансового, комерційного та інших видів планування. У більшості випадків HR-планування є вторинним процесом, похідним від загальної системи внутрішнього планування на підприємстві, а HR-планування доповнює і конкретизує інші види планів і програм.

HR-планування – це цілісна система рішень і заходів, спрямованих на досягнення цілей компанії та розвитку кожного працівника, що дозволяє [1, с. 23]:

- забезпечити організацію необхідними людськими ресурсами відповідно до кількості робочих місць і їх вимог;
- підібрати персонал, який здатен ефективно виконувати завдання як у поточному, так і в майбутньому;
- забезпечити високі кваліфікаційні стандарти серед співробітників;
- сприяти активній участі працівників в управлінських процесах компанії.

Ефективне HR-планування має дієвий вплив на управління компанією шляхом оптимізації використання персоналу, виявлення та ефективного

використання професійного потенціалу працівників, формулювання основних принципів комплексного набору та відбору персоналу, а також зниження загальних витрат на персонал за рахунок глибокої, послідовної та цілеспрямованої кадрової політики.

Процес HR-планування, як і планування в цілому, базується на певних принципах, тобто правилах, які необхідно враховувати в процесі його здійснення. Основним принципом сьогодні є залучення максимальної кількості працівників до процесу планування на ранніх етапах. Цей принцип є обов'язковим у соціальному плануванні, але його також слід застосовувати й в інших сферах.

Кадрові плани повинні бути спрямовані на максимальну мотивацію працівників і враховувати економічні та соціальні наслідки рішень, прийнятих керівництвом компанії. Оскільки персонал є ключовим ресурсом будь-якої організації, ефективність плану оцінюється через досягнення організаційних цілей.

Завдання HR-планування в компаніях подано на рисунку 1.1 [2, с. 49]:

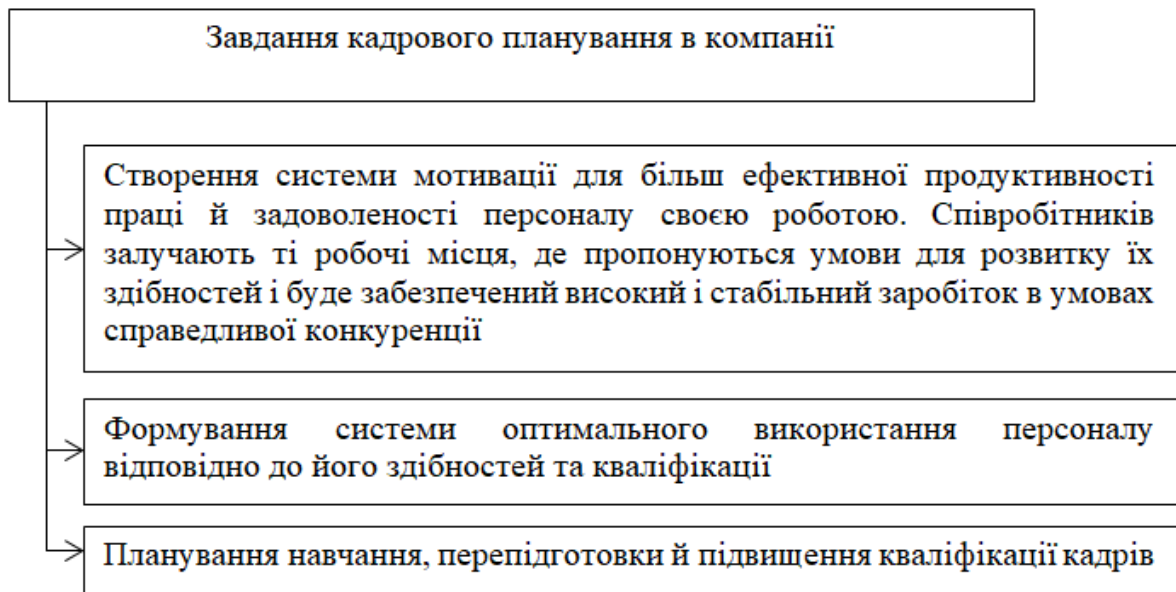


Рисунок 1.1 - Завдання HR-планування в компанії

HR-план компанії реалізується через низку взаємозалежних кадрових заходів. Керівництво компанії формулює кадрові заходи на основі стратегії та політики розвитку людських ресурсів. Насамперед у системі управління персоналом важливо вжити заходів, які забезпечать відповідність людських

ресурсів цілям і завданням компанії.

У таблиці 1.1 наведені найефективніші заходи управління персоналом, які відповідають стратегії розвитку компанії. [3, с. 326].

Таблиця 1.1 - Заходи з управління персоналом з урахуванням стратегічного розвитку компанії

Стратегія організації	Управлінське планування	Стратегічне планування	Оперативне планування
Підприємницька стратегія	Створення баз даних щодо планування та підбору перспективних кадрів, гранти, конкурси	Залучення перспективних молодих спеціалістів, активне просування компанії	Підбір лінійних керівників над бізнес-проектами
Стратегія стійкості	Ефективні системи мотивації персоналу, раціоналізація робочого місця	Формування новітніх форм організації праці для нових технологій	Впровадження програм оцінки та заохочення; підбір компетентних менеджерів
Стратегія зростання	Вертикальний та горизонтальний поділ. Оцінка кандидатів і планування нових робочих місць	Перехід до політики активного залучення професіоналів	Визначення функціональних обов'язків; підбір персоналу; адаптація нових співробітників
Ліквідаційна стратегія	Кадрові норми, ліквідація компанії, співпраця з ринком праці	Не розглядається	Оцінка персоналу для цілей скорочення, профорієнтації, перепідготовки та використання схем неповної зайнятості
Стратегія перетворень	Пошук перспективних фахівців, оновлення баз даних, видача грантів, організація конкурсів, налагодження контактів з ринком праці	Аналіз потреб у людських ресурсах на різних етапах діяльності компанії	Допомагати з реструктуризацією, реформуванням персоналу та соціальною адаптацією працівників.

Зв'язок між кадровою діяльністю та стратегією компанії дозволяє здійснювати ефективне бюджетування витрат на робочу силу та формулювати основні елементи кадрової стратегії, що відповідають політиці компанії.

Процес планування потреб у людських ресурсах можна відобразити таким чином (рисунок 1.2) [4].



Рисунок 1.2 - Методика планування потреби в персоналі

Планування людських ресурсів полягає у прогнозуванні майбутніх змін в умовах і структурі зайнятості. Воно охоплює як кількісні, так і якісні аспекти (таблиця 1.2) [5].

Максимальна ефективність використання робочої сили на підприємстві досягається за умови дотримання таких вимог:

- стимулювання високої продуктивності праці;
- розвиток необхідних виробничих навичок через навчання та заохочення до самонавчання;

- забезпечення командної роботи через оптимальний склад команд працівників, які працюють разом.

Таблиця 1.2 - Кількісні та якісні аспекти кадрових планів

Аспекти планування	Характеристика
Якісне HR-планування	Його мета – виявити та класифікувати структуру зайнятості на початку планового періоду, спрогнозувати зміни протягом обраного періоду та визначити бажаний стан і структуру кадрового забезпечення організації в майбутньому. Його предметом є поточна та перспективна структура зайнятості з точки зору освітнього рівня, професійно-кваліфікаційного рівня, статі та інших показників трудового потенціалу різних категорій працівників підприємства [9]. Важливим інструментом загальної оцінки трудового потенціалу найманих працівників є оцінка окремих працівників. Воно може виконуватися постійно або періодично за допомогою абсолютних або відносних методів. Якісна оцінка співробітників підвищує цінність рішень організації щодо кадрів, особливо в сферах найму, навчання, переведення та винагороди.
Кількісне HR-планування	Це передбачає визначення кількості працівників на початку та кінець планового періоду. Найпростіший спосіб кількісно оцінити зміни в статусі та структурі зайнятості з плином часу - це проаналізувати чисельність працівників з урахуванням запланованих звільнень і найму, доповнивши його аналізом прогулів і плинності кадрів з різних причин.

Виділяють кілька етапів HR-планування в компанії (рисунок 1.3) [6, с. 281]:

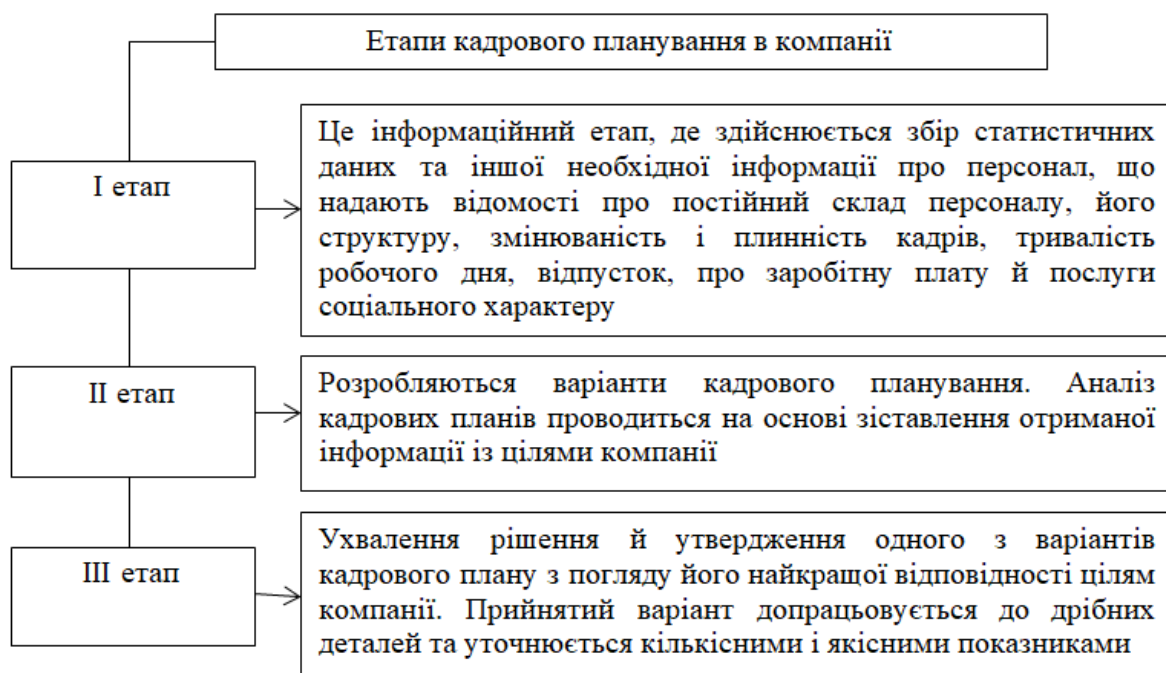


Рисунок 1.3 - Етапи HR-планування в компанії

Американські компанії розробляють кадрові плани, орієнтуючись на баланс між витратами та досягнутими результатами. Американські компанії орієнтуються на принципи індивідуалізму, конкуренції та зв'язку особистих доходів із прибутком компанії. Вони прагнуть зменшити витрати на пошук і підбір кадрів, водночас зосереджуючи увагу на якісному підборі персоналу. Важливим напрямком є дослідження та розробка нових підходів до планування і управління, що дозволяє задовольнити потреби виробництва у висококваліфікованих спеціалістах і створити умови для їх ефективного використання [7, с. 184].

Японські компанії дотримуються соціального підходу до кадрового планування, в якому акцент робиться на гармонійних відносинах між працівниками та керівниками, відданості компанії і роботі, «довічному наймі», пріоритеті колективних інтересів, довгостроковому плануванню та постійній ротации кадрів.

У Німеччині великі компанії застосовують математичні моделі для HR-планування, у той час як менші організації надають перевагу менш затратним методам. Тісна співпраця з університетами для створення індивідуальних навчальних програм, що відповідають потребам конкретних компаній, є однією з особливостей німецьких підприємств. Студенти, які закінчують університети і працевлаштовуються за фахом, уже мають чітке розуміння вимог роботи, а роботодавці знають, які навички і знання нові працівники можуть запропонувати.

Вітчизняні підприємства мають різні підходи до формування кадрової політики. На деяких підприємствах принципи кадрової політики чітко визначені і формалізовані, в той час як на інших вони є не повністю розвиненими, і управління персоналом відбувається ситуативно або спонтанно [7, с. 187].

Для підприємств, що впроваджують системний підхід до управління, характерним є прагнення до раціоналізації, систематизації та стандартизації ключових процесів управління персоналом. Такі компанії активно використовують і вдосконалюють наявні інструменти управління, а HR-планування здійснюється на період від одного до трьох років. Адаптація нових співробітників відбувається як на рівні компанії загалом, так і на конкретному робочому місці. Керівництво компаній зосереджено на забезпеченні швидкого доступу до ефективної та

продуктивної роботи працівників.

1.2 Методичне забезпечення HR-планування на підприємстві

У ситуації, що склалася в Україні, питання HR-планування як найважливішого чинника формування кадрової політики та його персоналу набуває теоретичного, наукового та практичного значення. Оскільки кадрові рішення суттєво впливають на досягнення економічних і соціальних цілей компанії, кадрове планування має важливе завдання - створити умови для реалізації цих цілей. Воно є ключовим інструментом управління персоналом і повинно служити на користь як підприємству, так і його працівникам. Для успішного розвитку підприємства необхідно забезпечити наявність потрібної кількості та якості персоналу, здатного вирішувати конкретні завдання та досягати визначених цілей. Крім того, кадрове планування повинно включати визначення методів оцінки та мотивації для підвищення продуктивності і задоволення працівників.

Таким чином, HR-планування - це комплекс соціально-економічних заходів, що ґрунтуються на науковому обґрунтуванні та формулюються на основі аналізу процесів і результатів розвитку та саморозвитку людських ресурсів, оцінки відповідності трудового потенціалу працівників закономірностям, тенденціям, об'єктивності та науково-технічному розвитку організаційної системи для досягнення цілей та стратегії розвитку.

Основні завдання функції HR-планування представлені в таблиці 1.3 [8].

HR-планування - це сукупність різних форм соціально-економічних, виробничих та організаційних систем, спрямованих на забезпечення своєчасного випуску продукції персоналом необхідної якості та кількості, оцінку та мотивацію персоналу до продуктивної та ефективної праці, створення максимальних умов для творчої самореалізації та розвитку персоналу підприємства. полягає у правильному визначенні, розрахунку та впровадженні формальних заходів по роботі з

персоналом. HR-планування має ґрунтуватися на таких методологічних принципах, як комплексність, системність, ієрархічність, регламентованість, професіоналізм і стабільність.

Таблиця 1.3 - Зміст та завдання функції HR-планування

Зміст функції HR-планування	Питання функції HR-планування
Управління персоналом	Принципи та політики: визначення обов'язків і штатного розкладу, підбір персоналу та організаційна структура компанії
Структура персоналу	Віковий розподіл працівників; визначення вікових обмежень для працівників відповідно до посади; визначення кваліфікаційної структури працівників, технічного персоналу та керівників;
Найм персоналу	Умови працевлаштування на постійну, тимчасову та сезонну роботу, визначення умов контракту, плинність кадрів та рівень абсентеїзму.
Підбір і розстановка кадрів	Практичні методи підбору персоналу; практичні методи відбору майбутніх працівників; співпраця з навчальними закладами, кадровими агентствами та центрами зайнятості.
Оцінка персоналу	Оцінка ефективності діяльності, розробка заходів щодо визначення продуктивності праці, визначення показників та факторів, що впливають на продуктивність праці
Оплата і стимулювання праці	Системи оплати праці, рівні та диференціація винагороди: оплата за результатами діяльності, участь у розподілі прибутку, розробка схем оплати праці, нематеріальне стимулювання, соціальні функції
Навчання і підвищення кваліфікації	Розробка схем кар'єрного зростання: перепідготовка персоналу; навчання відповідно до потреб виробництва; вирішення питань, пов'язаних з методологією навчання та технічною допомогою
Відносини працівників між собою та з керівництвом	Характеристики та практичне використання таких відносин, а також їх вплив на управління та продуктивність.
Скорочення штату через закінчення трудової діяльності	Надання пенсійних пільг за віком, роботу в шкідливих умовах тощо.

Кадрове планування здійснюється на всіх рівнях управління персоналом. Воно визначає необхідні ресурси, завдання, стратегії, політики, плани та показники, що характеризують кожну сферу діяльності відділу кадрів. Це дозволяє оцінити загальну ефективність роботи служби управління персоналом і визначити заходи для її покращення.

Для оптимізації HR-планування важливо усунути негативні фактори, які впливають на стан і розвиток персоналу, а також зміцнити позитивні фактори. Для цього можна застосувати різні фактори, представлені на рисунку 1.4, що

відображають їхній внесок у підвищення продуктивності праці. [9, 286].

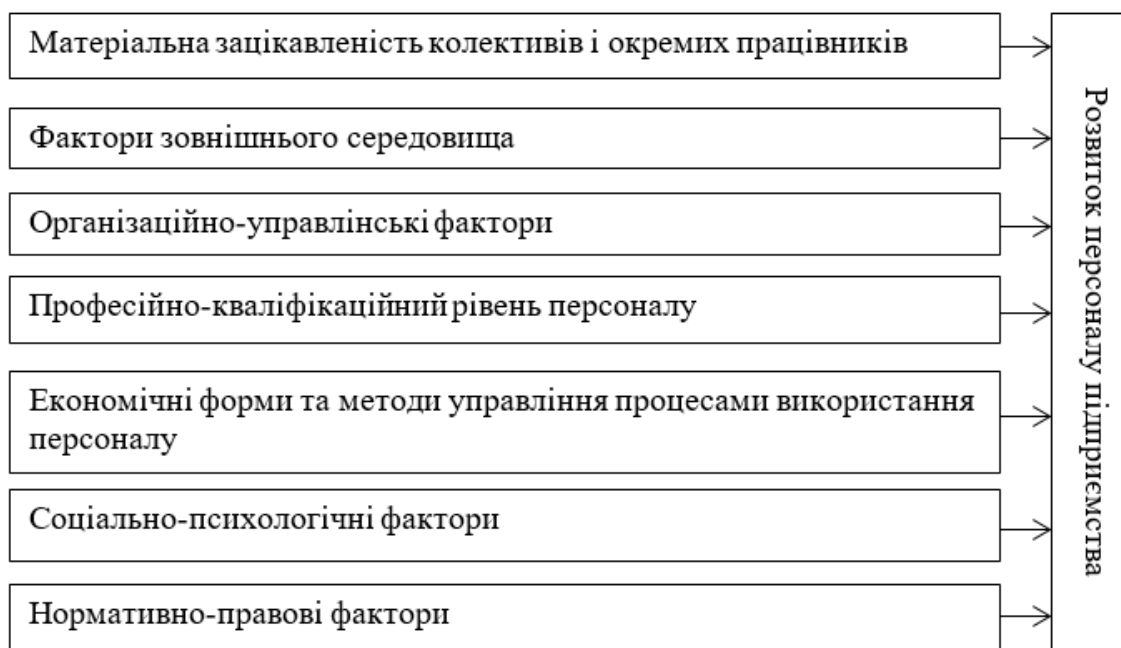


Рисунок 1.4 - Чинники, що впливають на розвиток персоналу підприємства

Матеріальні інтереси колективу та окремих працівників мають важливе значення для підвищення продуктивності праці. Тому необхідно розробити систему оплати праці, яка б ефективно мотивувала працівників на індивідуальному рівні. Цей фактор є одним із основних і має бути врахований під час планування, оскільки умови та засоби праці створюють широкі можливості для розвитку співробітників. У діяльності підприємства HR-планування є необхідною умовою для реалізації цього процесу. Воно також має враховувати досягнутий підприємством рівень розвитку персоналу, а його використання має бути скоординоване зі змінами, що відбуваються на підприємстві у зв'язку з його конкурентною ситуацією.

У процесі реалізації кадрової політики виникають важливі фактори, які потребують особливої уваги. Це можуть бути фактори зовнішнього середовища або внутрішні проблеми, що впливають на використання людських ресурсів. Такі прояви можуть призвести до кадрової кризи.

Залежно від конкретного змісту і часу вирішення кадрової проблеми розрізняють три види кадрової кризи: стратегічну, функціональну і тактичну.

Стратегічні кадрові кризи відображають проблеми, пов'язані з кадровим забезпеченням, стратегічним розвитком і реалізацією довгострокових програм. Функціональні кадрові кризи - це проблеми кадрового забезпечення в конкретних сферах кваліфікації.

Тактичні кадрові кризи впливають на операційну діяльність підприємства і потребують термінового вирішення. Певні кризи мають бути своєчасно діагностовані та враховані. В іншому випадку кадрова політика компанії стає неефективною, а кадрове планування - менш важливим. Типи HR-планування можна виокремити за такими ознаками:

- за часом: довгострокове, середньострокове та короткострокове;
- за цілями: стратегічне, тактичне, оперативне;
- за потребами в персоналі: проектне, перспективне, поточне.

Усі види планування мають свої цілі та заходи для досягнення певних результатів. Вони залежать від особливостей діяльності компанії, її структури, вибору місії та кількісного і якісного складу персоналу. Цілі та завдання HR-планування проілюстровані на рисунку 1.5 [10, с. 34].

HR-планування повинно відповідати таким основним вимогам:

- бути чітким, щоб результати можна було оцінити;
- горизонти планування (довгостроковий, середньостроковий та короткостроковий) повинні бути чітко визначені та реалістичні для досягнення.

Іншими словами, HR-планування є однією з форм планування. Зв'язок між HR-плануванням та іншими видами планування в компанії показано на рисунку 1.6. [11, с. 123].

HR-планування складається з шести взаємопов'язаних видів діяльності:

- прогнозування попиту на людські ресурси;
- прогнозування пропозиції людських ресурсів;
- аспекти прогнозування;
- аналіз продуктивності праці та витрат;
- планування різних видів діяльності;
- бюджетування та контроль.



Рисунок 1.5 - Цілі та завдання HR-планування на підприємстві

Для вирішення проблем HR-планування на українських підприємствах ефективним підходом є системна методологія, яка охоплює комплекс завдань, визначає процедури їх виконання, проводить всебічний аналіз даних і впроваджує нові принципи планування людських ресурсів, що сприятиме більш ефективній діяльності підприємств. Таким чином, можна зробити висновок, що, незважаючи на виявлені недоліки, HR-планування на вітчизняних підприємствах залишається важливою частиною системи управління.

При цьому таке планування базується на сучасних законах розвитку виробництва, які постають як у вигляді загальної теорії, так і у вигляді опису поведінки динамічної моделі з кількісно визначеними параметрами.

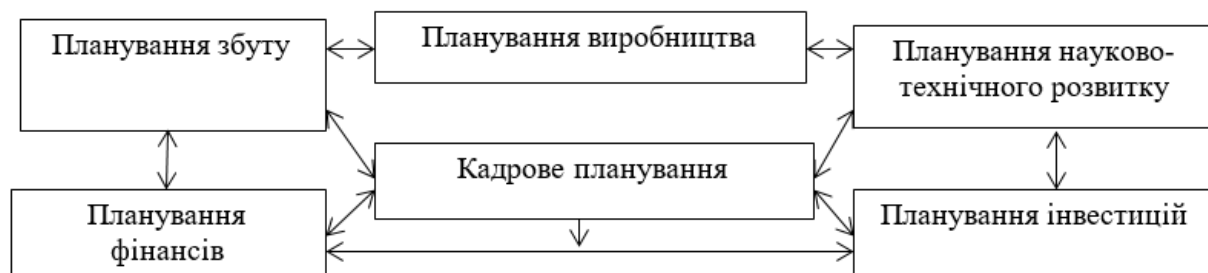


Рисунок 1.6. - HR-планування в системі інтегрального планування

Ефективність та результативність кадрової політики залежить від реалізації ключових управлінських функцій, пов'язаних з управлінням персоналом, включаючи розвиток кар'єри.

1.3 HR-планування в організації в кризових умовах української економіки

У період воєнного стану український бізнес стикається з кризовими явищами, такими як скорочення виробництва, проблеми з логістикою та поставками, а також обмеженість фінансових ресурсів. Всі ці процеси залежать від ефективної роботи персоналу, що робить HR-планування ще важливішим. Існує гостра потреба в адаптації моделі HR-планування, орієнтуючи її на стратегічне та антикризове управління, яке повинно враховувати досвід роботи з кадрами в умовах фінансових обмежень і непередбачуваних ситуацій. Замість традиційного фокусу на створенні HR-планів, підприємства повинні зосередитися на підтримці та утриманні персоналу, що включає перегляд функцій планування, мотивації, організації, контролю та регулювання кадрової діяльності [12, с. 23].

Сьогодні HR-планування відіграє важливу роль в діяльності компанії. HR-

планування – це аналіз і визначення потреб у людських ресурсах для досягнення цілей компанії. Перш ніж приступити до процесу HR-планування, необхідно визначити основні причини та цілі, які зумовлюють необхідність планування.

Причини необхідності HR-планування:

- не завжди в компанії є працівники з необхідними знаннями та навичками;
- надлишковий персонал не завжди може бути ефективно використаний в компанії;
- створити функціональні групи для досягнення основних цілей компанії;
- створити оптимальну структуру персоналу;
- покращити організацію праці;
- пошук відповідних стимулів;
- плинність кадрів;
- оптимізація ресурсів для утримання персоналу тощо.

Перед початком планування потреби компанії в людських ресурсах слід визначити фактори, що впливають на їх формування (таблиця 1.4) [13, с. 51].

HR-планування охоплює різні методи (рисунок 1.7) [14, с. 131]. Зокрема, для підготовки кадрового плану необхідно попередньо встановити основні етапи його розробки [4-6].

Таблиця 1.4 - Фактори, що впливають на формування людських ресурсів

Фактори	Сутність
Внутрішньовиробничі	Основним фактором планування людських ресурсів є цілі компанії, які визначають кількість запланованого персоналу для підвищення ефективності роботи компанії.
Зовнішні	Темп інфляції, темп безробіття, зміна законодавства, високий рівень конкуренції, рівень розвитку технологій.

Перший етап кадрового планування зосереджений на визначенні кількості працівників. На цьому етапі проводиться розрахунок показників продуктивності праці, визначається чисельність співробітників різних категорій та підрозділів компанії, встановлюються планові рівні заробітних плат, а також розраховується середня заробітна плата працівників.

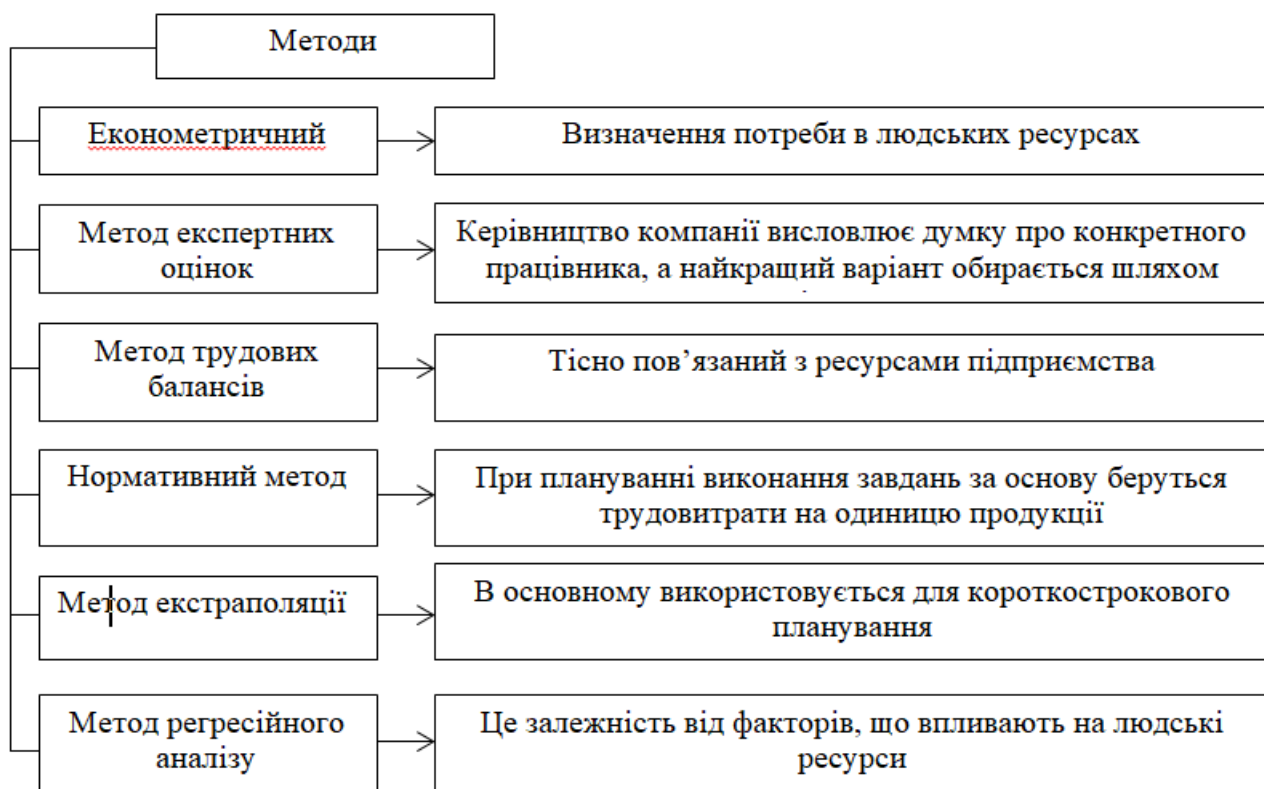


Рисунок 1.7 - Методи планування людських ресурсів

У процесі HR-планування необхідно ретельно проаналізувати наявний персонал і визначити шляхи підвищення ефективності його роботи. Компанія проводить так звані атестації протягом певного періоду часу, щоб перевірити кваліфікацію працівника, рівень технічної майстерності, професійні навички тощо.

Другий етап HR-планування включає прогнозування. На цьому етапі визначаються майбутні працівники відповідно до цілей та завдань організації. Для проведення детального аналізу застосовуються різні методи пошуку, зокрема SWOT-аналіз.

Для оптимізації чисельності персоналу необхідно визначити наступне:

- потребу в кадрах на п'ятирічний період;
- фактичну чисельність персоналу;
- рівень плинності кадрів;
- кількість менеджерів, яких планується звільнити.

Для ефективного HR-планування використовуються спеціальні показники, які допомагають оцінити потребу в персоналі [15, с. 121]:

$$Ч_{пл} = \frac{Q_{пл}}{В_{пл}}, \quad (1.1)$$

де $Ч_{пл}$ – планова чисельність людських ресурсів, осіб;

$Q_{пл}$ – плановий обсяг випуску, тис.грн;

$В_{пл}$ – планова норма виробітку (одним працівником), грн.

Третій етап HR-планування полягає у підборі персоналу, що включає створення резерву вакансій. Основною проблемою при відборі кандидатів є розбіжність між їхніми очікуваннями та реальними вимогами роботи. Для уникнення цієї проблеми роботодавці повинні максимально інформувати потенційних кандидатів про специфіку роботи. Професійне навчання може здійснюватися різними способами:

- індивідуальні тренінги, що відповідають особистим навичкам працівників;
- стажування в компаніях;
- участь у курсах підвищення кваліфікації або навчання у вищих навчальних закладах.

Завершальним етапом є визначення заробітної плати та пільг для працівників. Для підвищення ефективності роботи персоналу, керівництво компанії повинно впроваджувати систему мотивації, яка може бути досягнута через три основні категорії: матеріальну, трудову та статусну.

Матеріальна мотивація є досить стандартною процедурою заохочення працівників до роботи і зазвичай використовується тоді, коли працівники отримують недостатню заробітну плату.

Однак бувають і винятки. Значно складніше мотивувати людей на високих посадах і з високою заробітною платою, оскільки вони цінують свою роботу і час більше, ніж ті, хто отримує меншу зарплату. З цієї причини іноді використовуються робочі та соціальні мотиватори. Ці види мотивації пропонують можливість підвищення посади, кращої роботи або вищого соціального статусу. Вони зазвичай застосовуються великими компаніями, які обіцяють своїм працівникам просування по службі або покращення рівня життя. Такий зв'язок досягається через ефективну організацію системи винагороди. На практиці організація оплати праці є

механізмом оцінки внеску працівників у трудову діяльність та визначення умов оплати, що відповідають цій оцінці, вартості їхньої праці та ситуації на ринку праці. Якщо заробітна плата перевищує середній рівень на ринку, працівники отримують можливість кар'єрного та соціального зростання, а також мотивовані виконувати свої обов'язки на високому рівні з належною якістю.

Для багатьох людей основою і стимулом для якісної роботи є стабільність і відчуття впевненості у своїй долі, тому ця стратегія вважається найбільш прийнятною.

При плануванні роботи з персоналом важливо враховувати, що неможливо створити план одразу, оскільки існує безліч факторів, які можуть впливати на нормальне функціонування компанії. Тому діяльність HR потрібно постійно аналізувати та вдосконалювати [16, с. 178].

Крім того, сьогодні компанії стикаються з різними проблемами, коли не враховують ризики. Ризик у цьому контексті визначається як загроза втрати ресурсів. Кадровий ризик в фінансово-економічній системі пов'язаний з невизначеністю та непослідовністю в оцінці та прийнятті рішень. Менеджмент є основним суб'єктом кадрового ризику, оскільки він відповідає за прийняття рішень щодо управління людськими ресурсами.

В Україні підприємства часто працюють в умовах невизначеності та нестабільності. Неврахування кадрових ризиків може призвести не лише до зменшення прибутків чи зниження конкурентоспроможності, а й до втрати активів підприємства. Існує багато видів ризиків (таблиця 1.5) [17, с. 187].

Маючи чітко визначену класифікацію ризиків, компаніям буде простіше управляти ними та здійснювати оцінку потенційних загроз. Це дозволить організаціям краще підготуватися до майбутніх викликів і зосередитися на критичних аспектах, які потребують уваги.

При прийнятті рішень щодо кадрових ризиків компанії повинні керуватися принципами, зазначеними в таблиці 1.6 [18, с. 138]. Коли компанія виявляє кадровий ризик, вона повинна спершу оцінити та проаналізувати його можливий вплив на майбутню діяльність. Наступним кроком є прогнозування та мінімізація

потенційних втрат, а також контроль за подальшим управлінням людськими ресурсами.

Таблиця 1.5 - Класифікація ризиків

Вид ризику	Сутність
Комерційний ризик	Виникає під час збуту товарів або послуг.
Виробничий ризик	Це відбувається, коли виробництво зупиняється через непродуктивну роботу працівників або поломки обладнання.
Фінансовий ризик	Відноситься до валютного, кредитного та інвестиційного ризиків
Інноваційний ризик	Існує процес впровадження спеціальних продуктів.
Підприємницький ризик	Це тісно пов'язано з ситуацією з активами компанії.
Господарський ризик	Сюди входять усі ризики на підприємстві (наприклад, втрата майна, втрата прибутку, коливання валютних курсів).
Бізнес-ризик	Відбувається, коли результати діяльності компанії значно нижчі за очікування.
Ринковий ризик	Це пов'язано з цінами на міжнародному ринку, які коштують компаніям дуже дорого.

На сьогодні не існує однозначного способу повністю запобігти кадровим ризикам, але існують кілька методів для їх мінімізації на підприємствах [19, с. 127]:

- застосування комплексного та обґрунтованого підходу при підборі кадрів;
- заохочення працівників та створення умов, за яких неякісна робота призводить до негативних наслідків для співробітників;
- формування корпоративної культури та покращення морально-психологічного клімату в організації;
- регулярна оцінка персоналу;
- звільнення працівників за серйозні порушення, такі як витік конфіденційної інформації тощо;
- розробка відповідної кадрової політики.

Таблиця 1.6 - Принципи ризиків

Принцип	Характеристика
Принцип командності	Управлінські рішення щодо кадрових ризиків повинні прийматися командою, що призводить до кращих результатів.
Принцип інформативності	Менеджери повинні володіти такою інформацією, щоб гарантувати, що рішення будуть професійними і не ставитимуть під загрозу людські ресурси.
Принцип прогнозності	Необхідно заздалегідь проаналізувати та уникнути можливих людських ризиків.
Принцип документування	Всі потенційні ризики повинні бути зафіксовані та задокументовані.

Правильне планування людських ресурсів може значно підвищити ефективність роботи компанії, сприяти виробництву якісних продуктів і послуг, а також збільшити прибуток. Якщо компанія не планує займатися кадровим плануванням, іншим варіантом є мотивування працівників, що також має важливе значення для ефективності підприємства. Оцінка ризиків, що дозволяють зменшити витрати та збільшити прибуток, є важливою складовою діяльності компанії. Таким чином, людські ресурси мають критичне значення для функціонування підприємства і повинні бути сплановані з урахуванням ризиків.

Висновки до розділу 1

Таким чином, впровадження системного HR-планування на підприємствах може значно поліпшити якість кадрових рішень порівняно з ситуативними підходами, створити умови для досягнення цілей компанії та забезпечити її подальший розвиток.

Визначено сутність, зміст та напрями HR-планування. Зокрема, окреслено зміст та функції HR-планування, визначено цілі та завдання HR-планування на підприємствах, продемонстровано напрями методичного підходу до формування та реалізації сучасної кадрової політики на підприємствах, пріоритетні напрями розвитку персоналу та систему переваг формування кадрової політики та особистої мотивації працівників. Окреслено методи усунення негативних факторів, що впливають на стан і розвиток персоналу, та посилення позитивних факторів.

Розглянуто основні завдання та напрями раціонального процесу HR-планування та його значення в управлінні підприємством. Висвітлено фактори та методи формування кадрових планів. Продемонстровано необхідність для керівництва компанії мотивувати персонал. Пояснено класифікацію ризиків, принципи виникнення кадрових ризиків та їх природу. Пояснюються заходи щодо мінімізації факторів ризику на підприємствах.

Слід також зазначити, що в різних країнах застосовуються різні підходи та методи кадрового планування. Найбільш успішними в цій сфері є Японія, США та Німеччина. Для сталого розвитку української економіки важливим кроком є розвиток вітчизняних підприємств, і одним із ключових елементів цього процесу є оптимальне кадрове планування. Кадровий план має забезпечити умови для задоволення працівників роботою та підвищення продуктивності праці. Управління людськими ресурсами в умовах воєнного стану потребує особливого підходу та уважного ставлення до деталей. Основними вимогами до системи HR-планування є підтримка та підвищення продуктивності праці, гнучкість, ефективність, а також здатність до ефективної організації та управлінських і кадрових заходів.

Воєнний стан може створювати проблеми, але він також відкриває нові можливості для компаній. Економічні кризи та війни можуть спонукати до перегляду ефективних систем HR-планування.

Економічні кризи та війни можуть спровокувати перегляд ефективних систем HR-планування, ефективного підбору персоналу та оптимізації витрат. Серед ключових перспектив і можливостей ефективного HR-планування - можливість гнучко управляти підбором, перепідготовкою, мобільністю та адаптивністю персоналу, забезпечувати психологічну підтримку та безпеку співробітників, розвивати лідерські якості та розширювати мережу партнерів. Компанії, які вміють адаптуватися до нових умов, впроваджують ефективне HR-планування та швидко реагують на зміни, з більшою ймовірністю зможуть впоратися з викликами воєнного стану та забезпечити операційну стабільність.

2 АНАЛІЗ HR-ПЛАНУВАННЯ В ХКП «ЕЛЕКТРОТРАНС» В УМОВАХ КРИЗОВОГО СТАНУ

2.1 Загальна характеристика діяльності та аналіз основних техніко-економічних показників

ХКП «Електротранс» розпочало свою діяльність 24 грудня 1970 року, з прокладанням контактної мережі на 16 км і запуском 14 тролейбусів на маршруті. Це складний виробничо-господарський комплекс, що включає тролейбуси та автобуси, енергетичні об'єкти, ремонтно-технічну базу, а також фінансові та економічні служби, диспетчерські служби. Основними цілями підприємства є досягнення економічних та соціальних результатів для отримання прибутку, забезпечення високої культури обслуговування пасажирів, підтримка санітарно-гігієнічних умов і забезпечення потреб населення в пасажирських перевезеннях міським електричним та автомобільним транспортом.

Для оцінки рівня вдосконалення виробничих процесів на ХКП «Електротранс» у період з 2021 по 2023 рік, буде використано дані з таблиці 2.1. Інформацію для аналізу можна отримати з форм №2 «Звіт про фінансові результати» та форми №1-ПВ (додатки В1-В3, Г1-Г3).

Аналізуючи загальні тенденції в динаміці основних показників рівня інтенсивності роботи ХКП «Електротранс», необхідно враховувати економічну ситуацію в даний період. Часто інфляційний процес і зростання цін створюють лише видимість збільшення поточних виробничих витрат і інвестицій в акціонерний капітал, але не збільшують їх натуральний і матеріальний обсяг.

З таблиці 2.1 видно, що чистий прибуток від реалізації продукції ХКП «Електротранс» зріс на 17,0% у 2022 році порівняно з 2021 роком, а у 2023 році, порівняно з 2022 роком, він збільшився ще на 6,0%. Одночасно середньооблікова чисельність персоналу на підприємстві зменшилася.

У 2022 році матеріальні витрати зросли на 17,0% порівняно з 2021 роком, а в 2023 році, порівняно з попереднім роком, вони збільшились на 27,4%.

Середньорічна вартість основних фондів зростає. 87 пасажирських тролейбусів, що відпрацювали встановлений термін служби (10 років), становлять 71,9% від загальної кількості транспортних засобів. Щорічно послугами міського електротранспорту користуються близько 4 200 мільйонів пасажирів, з яких близько 3 000 мільйонів мають право на пільговий проїзд. З 2021 по 2023 рік у Хмельницькому було придбано 32 нових тролейбуси, що сприяло частковому оновленню транспортного парку.

Таблиця 2.1 – Характеристика показників інтенсифікації виробництва ХКП «Електротранс» за 2021-2023 рр.

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	97221	113748,6	120568,0	17,0	6,0
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	628	572	475	-8,9	-17,0
Матеріальні витрати, тис.грн	35119	41089,2	52362,0	17,0	27,4
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	163281	191038,8	356870,0	17,0	86,8
Оборотні активи, тис.грн	9117	10666,9	18985,2	17,0	78,0
Продуктивність праці, тис.грн/особу	154,8	198,9	253,8	28,5	27,6
Матеріаловіддача, грн/грн	2,8	2,77	2,30	-1,1	-17,0
Віддача основних засобів, грн/грн	0,594	0,595	0,338	0,2	-43,2
Оборотність оборотних засобів (кількість обертів)	10,6	10,6	6,4	-	-39,6
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	76895,1	77220,0	73131,0	0,4	-5,3

За період дослідження середньорічна вартість оборотних коштів ХКП «Електротранс» збільшилася. Продуктивність праці одного працівника зростає на 28,5% у 2022 році порівняно з 2021 роком, а в 2023 році — на 27,6% порівняно з 2022 роком. Скорочення матеріального виробництва на 17,0% у 2023 році призвело до неефективного використання матеріальних ресурсів. Рентабельність основних засобів збільшилася на 0,2% у 2022 році, але знизилася на 43,2% у 2023 році. Оборотність оборотного капіталу залишалася незмінною у 2021-2022 роках.

Заробітна плата працівників ХКП «Електротранс» у 2022 році зросла на 0,4% порівняно з 2021 роком. Для оцінки ефективності роботи ХКП «Електротранс» було проаналізовано елементи операційних витрат, дані з таблиці 2.2, використовуючи Форма 2 (Додатки Б1-Б3) як інформаційну базу.

Таблиця 2.2 – Аналіз елементів операційних витрат ХКП «Електротранс» за 2021 – 2023 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.
Матеріальні затрати, тис. грн	35119	41089,2	52362,0	17,0	27,4
Витрати на оплату праці, тис. грн	81357	91119,8	90511,2	12,0	-0,7
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	17813	20306,8	19156,1	14,0	-5,7
Амортизація, тис. грн	14692	17562	21503,2	19,5	22,4
Інші операційні витрати, тис. грн	12562	13890,2	17451,2	10,6	25,6
Разом	161543	183968,0	200983,7	13,9	9,2

За період дослідження середньорічна вартість оборотних коштів ХКП «Електротранс» збільшилася. Продуктивність праці одного працівника зросла на 28,5% у 2022 році порівняно з 2021 роком, а в 2023 році — на 27,6% порівняно з 2022 роком. Скорочення матеріального виробництва на 17,0% у 2023 році призвело до неефективного використання матеріальних ресурсів. Рентабельність основних засобів збільшилася на 0,2% у 2022 році, але знизилася на 43,2% у 2023 році. Оборотність оборотного капіталу залишалася незмінною у 2021-2022 роках. Заробітна плата працівників ХКП «Електротранс» у 2022 році зросла на 0,4% порівняно з 2021 роком. Для оцінки ефективності роботи ХКП «Електротранс» було проаналізовано елементи операційних витрат, дані з таблиці 2.2, використовуючи Форма 2 (Додатки Б1-Б3) як інформаційну базу.

Для аналізу ефективності діяльності компанії за допомогою основних техніко-економічних показників ХКП «Електротранс» слід розглянути такі показники, наведені у таблиці 2.3.



Рисунок 2.1 – Елементи операційних витрат
ХКП «Електротранс» за 2021 – 2023 рр.

Аналізуючи вартість послуг, наданих ХКП «Електротранс», варто відзначити її зростання, яке стало результатом значного збільшення матеріальних витрат, а також збитків від адміністративних та інших операційних витрат, зобов'язань і знецінення запасів. Вартість перевезення одного пасажиря у 2022 році склала 9,40 грн, а у 2023 році — 15,58 грн. Транспортні витрати суттєво зросли через зменшення пасажиропотоку, зумовлене обмежувальними заходами, введеними карантинними заходами згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 3.03.2011 №211 «Про запобігання поширенню гострих респіраторних захворювань COVID-19, викликаних SARS-CoV-2» в Україні. Зростання чистого прибутку перевищило зростання витрат, що є позитивним фактором для бізнесу. Це також позначилося на собівартості реалізованої продукції, яка у 2022 році знизилася на 0,7% порівняно з 2021 роком і на 0,7% у 2023 році.

У період 2021-2023 років компанія зазнала збитків через низку факторів. Основними причинами збитковості були недостатнє фінансування витрат на пільгові перевезення з державного бюджету та невідповідний рівень тарифів на проїзд.

Таблиця 2.3 - Основні техніко-економічні показники діяльності ХКП «Електротранс» за 2021 - 2023 р.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп приросту, %	
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021 рр.	2023/2022 рр.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	97221	113748,6	120568,0	17,0	6,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	138134	160235,4	168452,1	16,0	5,1
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	1,42	1,41	1,40	-0,7	-0,7
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	-15846	-11320,0	-7456,8	-	-
Рентабельність реалізованої	%	-	-	-	-	-
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду	тис.грн	156574	242093,4	395780,0	54,6	63,5
Фондовіддача	грн/грн	0,6	0,5	0,3	-16,7	-40,0
Фондомісткість	грн/грн	1,6	2,1	3,3	31,3	57,1
Виробничі запаси	тис.грн	3521,0	4084,4	4856,2	16,0	18,9
Товари	тис.грн	26,5	30,5	41,3	15,1	35,4
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	628	572	475	-8,9	-17,0
у т.ч. робітників	осіб	508	460	382	-9,4	-17,0
Річний ефективний фонд робочого	год.	1204064,	1027483,6	969475,0	-14,7	-5,6
Продуктивність праці: - одного працівника	тис.грн/ чол.	154,8	198,9	253,8	28,5	27,6
- одного робітника	грн.	191,4	247,3	315,6	29,2	27,6
Фонд заробітної плати штатних працівників	тис.грн	76895,1	77220,0	73131,0	0,4	-5,3
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника	грн/чол.	10203,7	11250,0	12830,0	10,3	14,0

Результати розрахунків показують, що діючі тарифи на проїзд не відповідають вимогам реальної економіки. Іншими словами, діючі тарифи не гарантують стабільної та прибуткової роботи підприємств. Зростання цін на запасні частини, паливно-мастильні матеріали може призвести до підвищення цін на проїзд у цьому контексті. Враховуючи існуючі витрати на надання таких послуг, існуючі

тарифи на транспортні послуги необхідно регулярно переглядати та встановлювати. Крім того, той факт, що велика кількість автобусів та мікроавтобусів, які працюють як маршрутні таксі, перетинаються з тролейбусними маршрутами, створює умови для зменшення доходів тролейбусів. Сьогодні тролейбуси перевозять переважно пільгових пасажирів, тоді як «платні» пасажирів пересуваються містом в автобусах і маршрутках, які організують рух на основних ділянках тролейбусних маршрутів. Таким чином, транспортна мережа міста потребує значного вдосконалення та зміцнення.

Протягом аналізованого періоду запаси ХКП «Електротранс» зростали. Наприкінці 2022 року вартість основних засобів збільшилася на 54,6% у 2021 році та на 63,5% у 2022 році порівняно з 2023 роком. Однак одночасне зростання фондомісткості і зниження рентабельності інвестицій між 2022 і 2023 роками свідчить про неефективне використання основних засобів. Старіння тролейбусного парку призводить до додаткових витрат на фізичні ресурси підприємства. Тролейбусне управління залишається найбільшим транспортним підприємством міста, і з 2021 по 2023 роки обсяги перевезень зросли, а продуктивність праці працівників та обслуговуючого персоналу підвищилася в 2022-2023 роках. Це пояснюється більш поступовим зміщенням середньооблікової чисельності працівників порівняно з чистим прибутком від реалізації. Збільшення фонду оплати праці ХКП «Електротранс» у 2022 році також сприяло зростанню середньомісячної заробітної плати.

Розглянемо структуру оборотного капіталу ХКП «Електротранс» (таблиця 2.4), де видно, що запас оборотного капіталу зменшився.

У 2021-2022 роках на виробництво припадала найбільша частка оборотного капіталу, яка дещо зменшилася з 38,6% у 2021 році до 38,3% у 2022 році. Натомість дебіторська заборгованість у 2021-2023 роках зросла з 5,3% у 2021 році до 37,1% у 2023 році. Оцінка адміністративних операцій не завжди піддається прямому визначенню через відсутність формального обліку та кількісного визначення конкретних видів здійснюваних операцій.

Таблиця 2.4 - Аналіз зміни структури обігових коштів ХКП «Електротранс» за 2021 – 2023 рр.

Обігові кошти	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Виробничі запаси	3521,0	38,6	4084,4	38,3	4856,2	25,6
Товари	26,5	0,3	30,5	0,3	41,3	0,2
Незавершене виробництво	-	-	-	-	-	-
Готова продукція	-	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість	486,0	5,3	751,9	7,0	7035,2	37,1
Гроші та їх еквіваленти	3357,0	36,8	3850,0	36,1	38,1	0,2
Витрати майбутніх періодів	1301,5	14,3	1520,1	14,3	1944,1	10,2
Інші оборотні активи	425,0	4,7	430,0	4,0	5070,3	26,7
Всього обігових коштів	9117	100,0	10666,9	100,0	18985,2	100,0

Для оцінки ефективності діяльності компанії часто використовуються непрямі методи. Виходячи з даних таблиці 2.5, можна відзначити, що у 2022 році загальний фонд оплати праці, а також фонд оплати праці керівництва, зросли порівняно з 2021 роком.

Таблиця 2.5 - Динаміка основних показників ефективності управління на ХКП «Електротранс» за 2021 – 2023 рр.

Показник	Одиниця виміру	Дані по рокам			Темп приросту,	
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.
1 Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис.грн	97221	113748,6	120568,0	17,0	6,0
2 Чисельність працюючих, в т.ч.	чол.	628	572	475	-8,9	-17,0
3 Операційний прибуток	тис.грн	-49482	-56303,4	-75173,3	-	-
4 Загальні операційні витрати	тис.грн	146703	170052	195741,3	15,9	15,1
5 Фонд зарплати всього, в т.ч. - управлінських працівників	тис.грн	76895,1 16763,1	77220,0 17065,6	73131,0 16381,3	0,4 1,8	-5,3 -4,0
6 Обсяг реалізації на 1 управлінського працівника	тис. грн	810,2	1015,6	1296,4	25,4	27,6
7 Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності	%	19,1	19,6	19,6	2,6	-
8 Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному ФЗП	%	21,8	22,1	22,4	1,4	1,4

Проте в 2023 році ці показники зменшились на 5,3% і 4,0% відповідно порівняно з попереднім роком. Протягом аналізованого періоду продажі на одного адміністративного працівника ХКП «Електротранс» зросли. Частка адміністративних співробітників у загальній чисельності працівників компанії залишалась стабільною з 2021 по 2023 рік. Крім того, частка заробітної плати керівників у загальній сумі фонду оплати праці злегка збільшилась.

З 2022 року електронні квитки на громадський транспорт в обласному центрі видаються пільговій категорії населення. Вони змогли отримати пластикові картки у Департаменті соціального захисту та Центрі надання адміністративних послуг.

2.2 Сучасний стан забезпеченості персоналом в ХКП «Електротранс»

На підприємствах робітники, в основному працівники початкової ланки, є основним ядром, оскільки від них залежить кількість, якість і рівень продуктивності праці, виробленої продукції. Ефективність діяльності компанії, рівень технічного прогресу, рівень організації виробництва залежать від керівника і фахівця, спеціалізації, рівня кваліфікації, відповідальності, креативності, виконавської та трудової дисципліни, ставлення до обов'язків.

Серед водіїв чоловіків значно більше-приблизно в 3 рази. У кондукторів все трохи по-іншому. До речі, вони все одно залишаються до кінця року – їх завдання допомагати людям користуватися новими валідаторами і коректно оплачувати проїзд. Всі вони можуть перекваліфікуватися у водії і продовжити працювати. Я знаю всіх кондукторів, які зараз знаходяться в навчальному комплексі, пишаюся ними і бачу, як вони здають іспит.

Трудові ресурси організації характеризуються чисельністю, структурою, професійними навичками та компетенціями. Кількість працівників визначається характером, розміром, складністю, трудомісткістю та рівнем механізації, автоматизації та комп'ютеризації виробничого процесу. Ці фактори визначають

нормативну чисельність працівників, яка не зустрічається на практиці у виробничих умовах. Тому більш об'єктивною характеристикою чисельності працівників вважається середньооблікова кількість працівників, тобто кількість працівників, офіційно зайнятих в організації на даний момент.

Проаналізуємо склад та структуру робочої сили ХКП «Електротранс» Оборот на одного адміністративного працівника збільшився протягом досліджуваного періоду. Частка управлінських працівників у загальній кількості працівників ХКП «Електротранс» в період з 2021 по 2023 рік змінилася незначно. Заробітна плата управлінського персоналу у відсотках до загального фонду оплати праці дещо зросла (таблиця 2.6). Отже, більшість працівників ХКП «Електротранс» - це робітники, і їхня частка в загальній кількості працівників незначно змінилася між 2021 і 2023 роками. Кількість керівників за досліджуваний період не змінилася.

Кількість професійних посад зменшилася між 2021 і 2023 роками: у 2023 році стало на вісім менше професійних посад і на шість менше технічних посад.

Внаслідок реформи (впровадження електронного квитка) частину кондукторів було звільнено, а частину переведено на посади контролерів.

Таблиця 2.6 - Склад і структура працівників ПрАТ «Електротранс» у 2021-2023 роках

Категорії персоналу	Чисельність, чол.			Структура кадрів, %		
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Середньооблікова чисельність працівників облікового складу, з них:	628	572	475	100,0	100,0	100,0
- працівники основної діяльності в тому числі:	120	112	93	19,1	19,6	19,6
- керівники	12	12	11	1,9	2,1	2,3
- фахівці	76	72	60	12,1	12,6	12,6
- технічні службовці	32	28	22	5,1	4,9	4,7
Робітники	508	460	382	80,9	80,4	80,4

На рисунку 2.2 показано динаміку структури робочої сили ХКП «Електротранс».

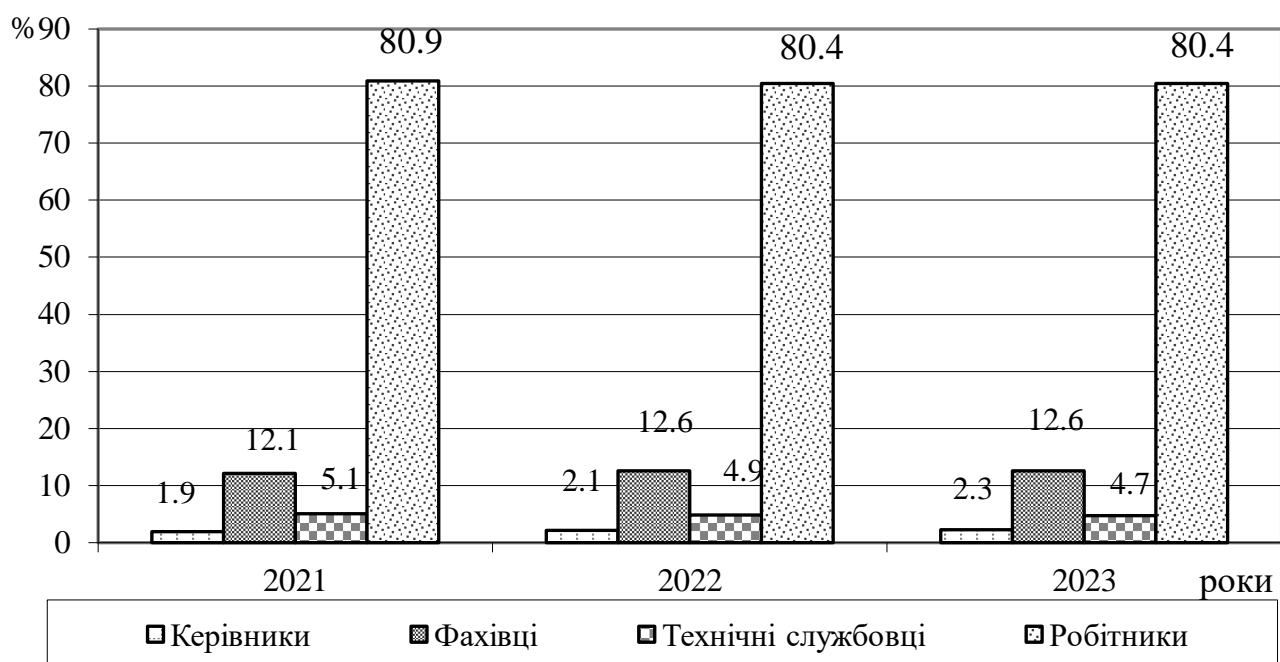


Рисунок 2.2 – Структура чисельності персоналу ХКП «Електротранс» за 2021-2023 рр.

У складі працівників ПрАТ «Електротранс» не було значних змін, і пропорція між різними категоріями працівників залишилася стабільною протягом 2021-2023 років. Вікова структура відображає частку працівників кожної вікової групи у загальній чисельності персоналу ПрАТ «Електротранс» (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 - Вікова структура працівників ПрАТ «Електротранс» у 2021-2023 роках

Категорії персоналу за віком	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %
Всього працівників, з них:	628	100,0	572	100	475	100,0
- до 30 років	27	4,3	48	8,4	23	4,8
- 31-45 років	128	20,4	68	11,9	52	10,9
- 46-55 років	196	31,2	165	28,8	152	32,1
- старші 56 років	277	44,1	291	50,9	248	52,2

Як видно, найбільшу групу співробітників складають працівники старше 56 років. Їх частка від загальної чисельності персоналу у 2021 році становила 44,1%, у 2022 році - 50,9%, а у 2023 році - 52,2%. Наступною за чисельністю є група

працівників віком від 46 до 55 років, кількість яких зменшувалась протягом досліджуваного періоду. Кількість працівників віком до 30 років варіювалась впродовж цього часу. Для кращого уявлення складу працівників ХКП «Електротранс» за віковими групами, представлено графічне зображення на рисунку 2.3.

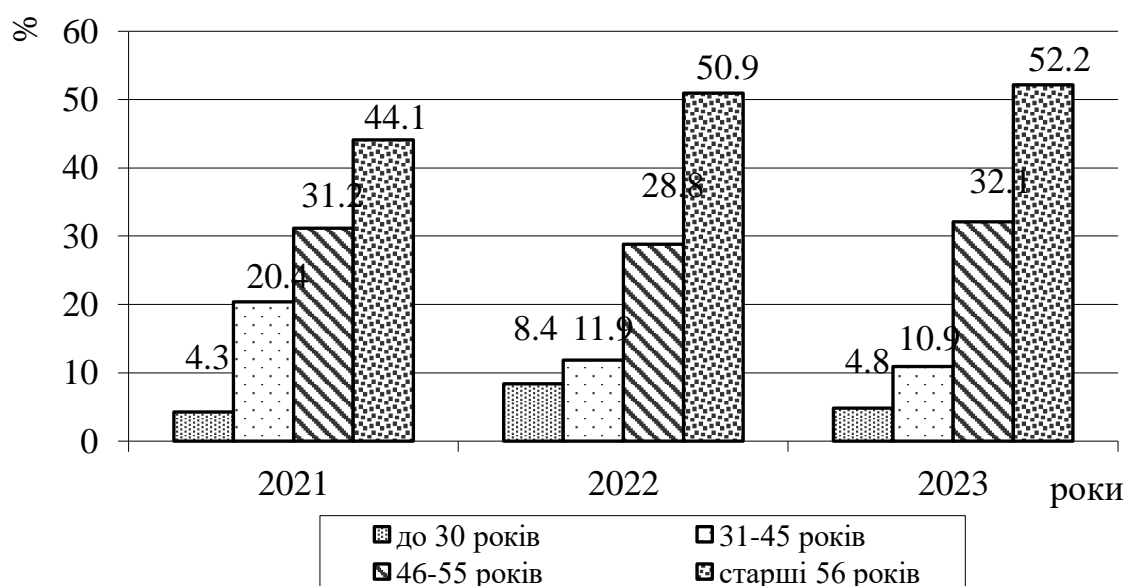


Рисунок 2.3 - Структура чисельності працівників ХКП «Електротранс» за віковими групами у 2021-2023 роках

Проаналізуємо склад і структуру працівників ХКП «Електротранс» за стажем роботи (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Структура персоналу ХКП «Електротранс» за стажем роботи за 2021 - 2023 рр.

Категорії персоналу за стажем роботи	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Абсолютне відхилення, осіб	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	2022-2021рр	2023-2022рр
Всього працівників, з них мають стаж роботи:	628	100,0	572	100,0	475	100,0	-56	-97
- 1-3 років	19	3,0	28	4,9	11	2,3	9	-17
- 4-6 років	90	14,3	108	18,9	93	19,6	18	-15
- 7-9 років	204	32,5	175	30,6	183	38,5	-29	8
- більше 10 років	315	50,2	261	45,6	188	39,6	-54	-73

Наступну за чисельністю групу працівників становили ті, хто мав досвід роботи від 7 до 9 років, з різними відсотковими співвідношеннями. Однак частка працівників з досвідом роботи від 4 до 6 років зростає. Водночас зменшується кількість працівників з досвідом роботи від 1 до 3 років. Для кращого розуміння кадрової структури ХКП «Електротранс» за стажем роботи, розглянемо графік (рисунок 2.4).

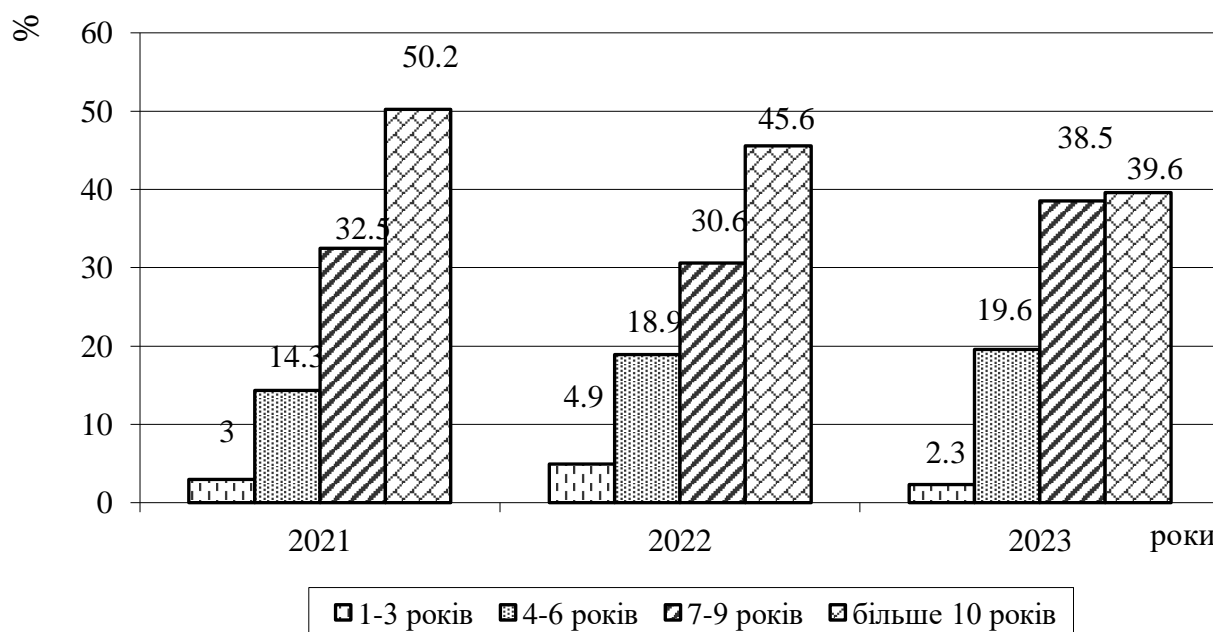


Рисунок 2.4 - Структура чисельності працівників за стажем роботи в ХКП «Електротранс» у 2021-2023 рр.

Отже, можна зробити висновок, що колектив складається переважно з працівників із достатнім досвідом роботи. Оцінюючи забезпеченість ХКП «Електротранс» персоналом, важливо також вивчити показники плинності кадрів та визначити їхні причини. Проаналізувавши показники мобільності та зростання персоналу, можна сказати, що цей інструмент є достатнім для оцінки, а вибір конкретних показників залежить від цілей дослідження та його умов. Для цього доцільно, наприклад, проаналізувати плинність кадрів, враховуючи прийом, звільнення та обіг (табл. 2.9). Інформацію для такого аналізу можна знайти в формі № 1-ПВ «Звіт про стан трудових відносин» (Додатки Г1-Г3).

З таблиці 2.9 можна побачити, що середньооблікова чисельність працівників ХКП «Електротранс» знизилася з 2021 по 2023 рік: у 2022 році кількість

працевлаштованих осіб збільшилася на 16 порівняно з 2021 роком, а у 2023 році – на 6 осіб більше порівняно з 2022 роком. Також відбулися зміни у ставленні працівників до звільнення: у 2022 році звільнилися на 14 осіб більше порівняно з 2021 роком, а у 2023 році цей показник зріс на 18 осіб у порівнянні з 2022 роком.

Таблиця 2.9 - Аналіз трудової міграції в ХКП «Електротранс» у 2021-2023 рр.

Показники	Дані по рокам			Відхилення +/-	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/ 2021 рр	2023/ 2022 рр
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	628	572	475	-56	-97
Прийнято працівників	13	29	23	16	-6
Вибуло працівників, всього	22	36	54	14	18
Кількість звільнених штатних працівників із причини змін в організації виробництва і праці	5	11	18	6	7
Кількість звільнених штатних працівників із причини плинності кадрів	10	20	27	10	7
Коефіцієнт обороту по прийому	0,021	0,051	0,048	0,03	-0,003
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,035	0,063	0,114	0,028	0,051
Коефіцієнт загального обороту	0,056	0,114	0,162	0,058	0,048
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	0,591	0,806	0,426	0,215	-0,38
Коефіцієнт плинності кадрів	0,008	0,019	0,038	0,011	0,019

У 2022 році плинність кадрів зросла на 0,03 % порівняно з 2021 роком, а в 2023 році знизилась на 0,003 процентного пункту. Коефіцієнт плинності кадрів при звільненні в 2022 році збільшився на 0,028 % в порівнянні з 2021 роком, а у 2023 році порівняно з 2022 роком зріс на 0,051 %. Загальний коефіцієнт плинності також зріс за весь досліджуваний період. Співвідношення звільнених працівників до загальної кількості звільнених осіб коливається: у 2022 році плинність зросла на 0,011 % порівняно з 2021 роком, а у 2023 році — на 0,019 % порівняно з 2022 роком. Мобільність персоналу в ХКП «Електротранс» представлена графічно на рисунку 2.5.

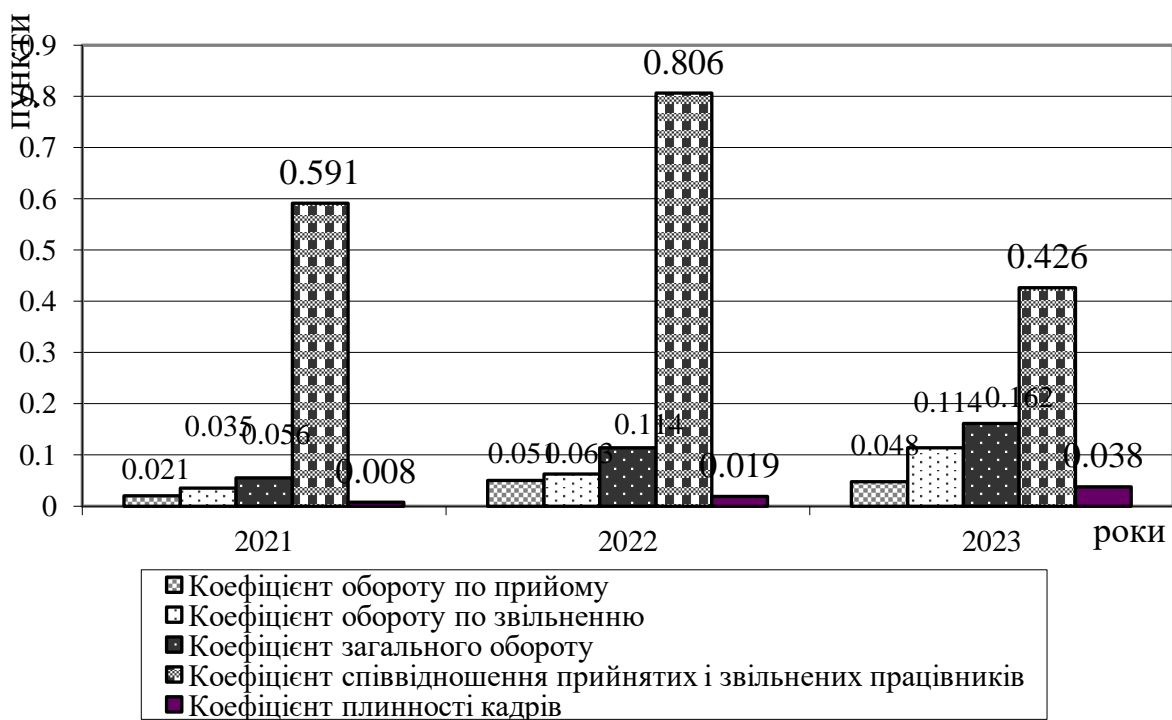


Рисунок 2.5 – Мобільність кадрів ХКП «Електротранс» за 2021 - 2023 рр.

Перехід до ринкової економіки призвів до зменшення чисельності працівників і збільшення плинності кадрів у багатьох організаціях. Аналіз динаміки плинності кадрів показує, що це явище є складним соціально-економічним процесом, на який впливають численні фактори. Більше 60% плинності зумовлено виробничо-економічними причинами, і її подолання безпосередньо залежить від дій керівництва організації. Підсумовуючи результати досліджень у галузі корпоративного управління персоналом, важливо зазначити показники, які характеризують ефективність використання людських ресурсів (таблиця 2.10).

Згідно з табл. 2.10, продуктивність праці на одного працівника в ХКП «Електротранс» збільшилася на 28,5% у 2022 році та на 27,6% у 2023 році порівняно з 2021 роком. Також спостерігається зростання продуктивності на одного працівника та на одного керівника в 2023 році. Рівень зайнятості в 2022 році знизився на 34,9% порівняно з 2021 роком, а в 2023 році – на 37,2% порівняно з 2022 роком. Падіння коефіцієнта використання робочого часу пояснюється тим, що кількість відпрацьованих годин змінюється повільніше, ніж ефективний фонд

робочого часу.

Таблиця 2.10 - Показники ефективності використання персоналу ХКП «Електротранс» у 2021-2023 роках

Показники	Одиниці виміру	Дані по роках			Темп приросту, %	
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021pp	2023/2022pp
Виробіток продукції на одного працюючого	грн	154,8	198,9	253,8	28,5	27,6
Виробіток продукції на одного робітника	грн	191,4	247,3	315,6	29,2	27,6
Виробіток продукції на одного управлінського працівника	грн	810,2	1015,6	1296,4	25,4	27,6
Коефіцієнт використання корисного фонду робочого часу	тис. грн	0,959	0,624	0,856	-34,9	37,2
Трудомісткість одиниці продукції	год.	12,4	9,0	8,0	-27,4	-11,1
Зарплатомісткість одиниці продукції	грн	0,213	0,679	0,607	у 3,2 раза	-10,6
Коефіцієнт плинності кадрів		0,008	0,019	0,038	0,011	у 2 рази

Трудомісткість виробництва одиниці продукції зменшилась протягом досліджуваного періоду (рисунок 2.6).

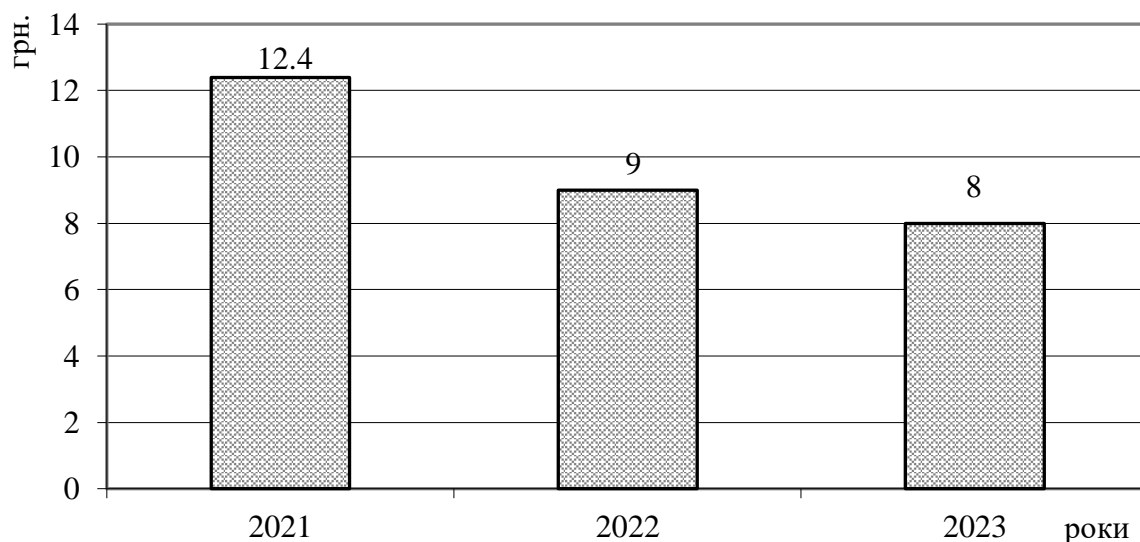


Рисунок 2.6 - Динаміка трудомісткості одиниці продукції на ХКП «Електротранс» у період 2021-2023 рр.

Протягом досліджуваного періоду рівень заробітної плати виробничих одиниць змінювався: у 2022 році трудомісткість одиниці продукції зросла в 3,2 рази

порівняно з 2021 роком, а у 2023 році порівняно з 2022 роком знизилася на 10,6%. Це свідчить про зменшення витрат на оплату праці, які враховуються в собівартості продукції. Укомплектованість персоналом залишається на низькому рівні, враховуючи важкі умови праці, підвищений ризик і середній рівень заробітної плати.

2.3 Дослідження HR-планування в ХКП «Електротранс»

Планування людських ресурсів в організації-це процес стратегічного управління людськими ресурсами, який включає в себе аналіз потреб в людських ресурсах, прогнозування кількості і якості співробітників, визначення підходів до залучення, навчання і розвитку з урахуванням цілей організації. Основною метою кадрового плану є забезпечення наявності необхідної кількості кваліфікованих співробітників, здатних досягти стратегічних цілей компанії [20, с. 422].

Планування людських ресурсів на ХКП «Електротранс» починається з аналізу ринку праці та пошуку кандидатів на вакантні посади. Визначаються критерії відбору претендентів, вибираються відповідні джерела та методи для задоволення потреб у кадрах, а також здійснюється розрахунок очікуваних витрат на залучення та використання цих ресурсів. Для кожної вакантної посади наявні кілька кандидатів. Процес пошуку, відбору, найму та подальшого використання кандидатів передбачає певні витрати. Оскільки фінансування, виділене на залучення та використання кадрів, обмежене, ХКП «Електротранс» розробило вимоги до претендентів, які є основою для їх оцінки та відбору, а також проводить тестування кандидатів. На основі цих даних і з урахуванням фінансових обмежень організація має ухвалити рішення, кому надати перевагу. Вхідними даними є:

- 1) вимоги до кандидата на посаду (профіль посади), із зазначенням пріоритетності професійних та особистих якостей (таблиця 2.11) (Додаток Г);
- 2) результати відбіркового тестування кандидатів на вакантні посади

(таблиця 2.12) (Додаток Г);

3) інформація про витрати, пов'язані з придбанням і подальшим використанням персоналу для кожного джерела, що забезпечує необхідні витрати на оплату праці кандидатів;

4) обмеження витрат, що стосуються лише одного одноразового прийому на одного кандидата.

Маркетингові послуги в області пошуку персоналу ХКП «Електротранс» проведені на загальну суму 1,9 тис.грн, з яких 0,9 тис. грн. відноситься на пошту, розсилка документів для кадрових агентств, 0,6 тис. грн - на кредитні послуги і 0,2 тис. грн - на навчальні заклади.

Витрати на підбір персоналу - 8,5 тис.грн на кандидата; з інших джерел - 6,2 тис. Витрати при прийомі на роботу становить 0,4 тис. грн. витрати. На випадок найму кандидата: А - 1,0 тис.грн, для кандидата Б -2,5 тис.грн, для кандидата В - 3,0 тис. грн., для кандидата Г - 3,7 тис. грн.

При реалізації програми по введенню кандидатів на посади ХКП «Електротранс» буде потрібно наступна сума відповідних витрат: А-0,5 тис. грн, Б- 1,5 тис. грн., В. -1,5 тис. грн, Г - 2,0 тис. грн.

Заробітна плата за посаду складе 12,5 тис. грн на місяць. Ліміт фінансових ресурсів, що виділяються керівництвом ХКП «Електротранс» на одноразові витрати з придбання та подальшого використання персоналу, дорівнює 18,0 тис.грн на одного кандидата.

По-перше, потрібно оцінити успішність кандидата на основі результатів валідаційного тесту. У той же час, при розробці вимог до претендентів на посади необхідно враховувати важливість певних показників оцінки, встановлених організацією-роботодавцем (таблиця 2.11) (Додаток Г).

Потім необхідно порівняти вартість кожного варіанту, необхідного для задоволення кадрових потреб, з лімітами фінансових ресурсів, виділених на одноразові витрати, пов'язані з наймом та працевлаштуванням персоналу. На основі цього порівняння приймається рішення про те, чи включати кандидатів для подальшого розгляду. Останнім кроком є порівняння загальної оцінки кандидатів з

фінансовими витратами на їх залучення та використання. Після цього визначається перевага для одного кандидата на посаду.

Можна вибрати наступні вагові коефіцієнти:

- 1) для 1-го класу (дуже важливо) -1,5;
- 2) для 2-го класу (важливо) -1,0;
- 3) для 3-го класу (бажано) - 0,5.

Далі вам потрібно розрахувати середньозважений загальний рейтинг кожного кандидата (таблиця 2.13) (Додаток Д).

Наступним кроком є систематизація вихідних даних про витрати ХКП «Електротранс» у зв'язку з використанням конкретних опцій для задоволення потреб у персоналі. Систематизовані дані рекомендується представити у вигляді таблиці 2.14 (Додаток Д).

Загальні одноразові витрати для кожного варіанту задоволення потреб ХКП «Електротранс» у кадрах становлять: 1) рекрутингові агенції - 13,6 тис. грн.; 2) служби зайнятості - 11,2 тис. грн.; 3) вільний ринок праці - 11,1 тис. грн.; 4) навчальні заклади - 14,0 тис. грн.

Вартість кожного кандидата, не перевищують лімітів коштів, виділених керівництвом ХКП «Електротранс». Кандидат А має найвищий рейтинг серед розглянутих кандидатів. Зрозуміло, що кандидату А буде надано перевагу в залежності від результатів відбору.

Висновки до розділу 2

Підприємство ХКП «Електротранс» надає транспортні послуги мешканцям міста тролейбусами та автобусами, послуги з розміщення зовнішньої реклами на тролейбусах, послуги з розміщення внутрішньої реклами в тролейбусах та послуги з енергоменеджменту.

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства

за період 2021-2023 рр. дозволяє зробити наступні висновки: темпи зростання чистого прибутку дещо перевищують темпи зростання витрат, що є позитивним аспектом діяльності підприємства; у період з 2021 по 2023 рр. підприємство отримало збитки в результаті своєї господарської діяльності. Основними причинами збитковості були неповне фінансування з державного бюджету витрат на перевезення пільгових категорій населення та недостатній рівень вантажоперевезень. Розглядаючи динаміку зміни кількості працівників за окремими категоріями в ХКП «Електротранс», можна зробити висновок, що більшість працівників в ХКП «Електротранс» становлять робітники; у період з 2021 по 2023 рік частка робітників у загальній кількості працівників змінилася незначно. Кількість керівників за досліджуваний період залишилася незмінною. Кількість спеціалістів зменшилася між 2021 і 2023 роками: у 2023 році спеціалістів стало на вісім менше, а технічних працівників - на шість.

Планування людських ресурсів ХКП «Електротранс» починається з пошуку кандидатів, під час якого визначаються вимоги до претендентів на посади, визначаються різні джерела та методи задоволення кадрових потреб, а також розраховуються очікувані витрати на залучення та подальше використання талантів.

3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ HR-ПЛАНУВАННЯ В ХКП «ЕЛЕКТРОТРАНС»

3.1 Розробка методики HR-планування в організації

Людські ресурси є основою конкурентоспроможності вітчизняних компаній, і їх розвиток є обов'язковим. Тому кадрове планування набуває все більшого значення в сучасних умовах. Ефективне кадрове планування необхідне для оптимізації використання людських ресурсів, покращення процесів підбору персоналу, створення підґрунтя для розробки інших кадрових програм та зниження загальних витрат на робочу силу.

Метою даного заходу є розробка методології HR-планування з урахуванням поточної ситуації на ХКП «Електротранс» та в економіці в цілому. Методологія дозволить заздалегідь прогнозувати та планувати різні види діяльності, пов'язані з трудовими ресурсами: чисельність, склад, навчання, мотивацію, відбір, адаптацію, управління кар'єрою тощо.

Візуальна схема запропонованої методології наведена на рисунку 3.1.

Першим кроком є аналіз стратегічних цілей ХКП «Електротранс». Процес HR-планування є невід'ємною частиною планування підприємства. На відміну від планування матеріалів та виробничих ресурсів, планування робочої сили є найскладнішим. Це пов'язано з тим, що кожен член трудового колективу має індивідуальні характеристики, особливості та потенційні можливості працевлаштування.

Оцінити трудовий колектив загалом досить складно, адже його як об'єкт планування не можна розглядати лише як сукупність працівників із певними якісними характеристиками. Основою для планування персоналу ХКП «Електротранс» є найменування та асортимент продукції (особливо у випадках, коли йдеться про нову продукцію, виробництво якої ще не налагоджено на підприємстві, або коли потрібні працівники з рідкісними професіями чи кваліфікацією), а також визначення обсягів виробництва, виконання робіт та

надання послуг відповідно до інвестиційних планів.

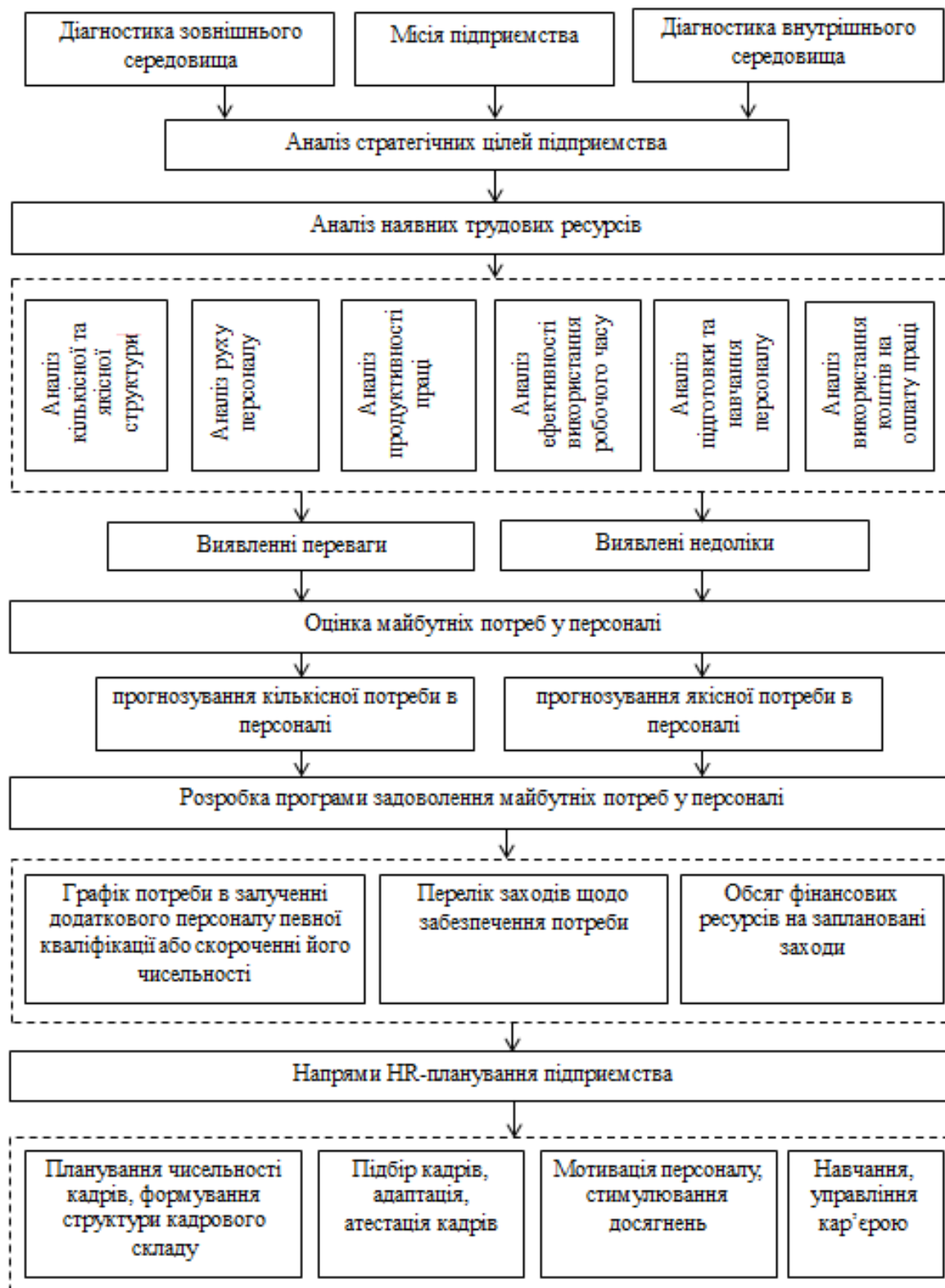


Рисунок 3.1 - Методика HR-планування на ХКП «Електротранс»

Таким чином, кадрове планування визначається насамперед стратегічними цілями і завданнями підприємства. Цілі компанії представлені у вигляді

довгострокових стратегічних завдань, для яких розробляється бізнес-план. Чим більш конкретними є цілі організації, тим легше визначити потреби в робочій силі, необхідні для їх досягнення.

Процес цілепокладання починається з розробки глобальних стратегічних цілей і формулювання місії, які визначають майбутнє компанії. На цій основі розробляються всі інші цілі. Короткострокові цілі. Короткострокові цілі, як правило, обмежені в часі і піддаються кількісній оцінці. Короткострокові цілі для відділів і підрозділів є похідними від корпоративних короткострокових цілей. Цей метод називається каскадним підходом до постановки цілей [20, с. 422].

В результаті, на цьому етапі топ-менеджмент спочатку визначає основні завдання, що стоять перед компанією, на основі пропозицій лінійних менеджерів. HR-відділ також залучений до цього процесу і може впливати на його координацію на ранній стадії.

Наприклад, після визначення загальних цілей і завдань компанії служба управління персоналом (HRMS) вживає заходів для постановки цілей HR-планування, визначення обсягу і масштабів HR-планування, встановлення термінів HR-планування, визначення організаційних підрозділів, відбору груп працівників і планування витрат на робочу силу.

Відділ управління персоналом ХКП «Електротранс» пропонує, затверджує та підтверджує стратегічний план управління персоналом і відповідає за його виконання. Лінійні менеджери ХКП «Електротранс» беруть участь у затвердженні кадрового плану та його реалізації після затвердження. Кожне підприємство є відкритою соціальною системою, і як внутрішні, так і зовнішні фактори впливають на управління персоналом, в тому числі на планування. На цьому етапі аналізуються існуючі фактори зовнішнього та внутрішнього середовища компанії та їх вплив на людські ресурси компанії. Це необхідно для того, щоб забезпечити максимальне врахування існуючих загроз і можливостей при плануванні.

Крім внутрішніх факторів, що впливають на процес HR-планування, на цьому етапі також аналізуються існуючі зовнішні фактори, що визначають економічне та фінансове становище компанії, конкуренцію на ринку, державне

регулювання та вплив на навколишнє середовище.

Ефективне HR-планування вимагає постійного моніторингу змін як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі, щоб керівництво компанії могло вчасно скористатися можливостями, запобігти загрозам або обернути їх на свою користь. Наступним кроком є аналіз наявної робочої сили.

Оцінка наявних людських ресурсів ґрунтується на інформації про наявність людських ресурсів, що міститься в базі даних компанії. Оцінка аналізує наявні людські ресурси як кількісно, так і якісно. Кількісний аналіз кількості працівників здійснюється за підрозділами та посадами. Якісний аналіз проводиться з урахуванням профілю роботи компанії та характеристик працівників на цих посадах (кваліфікація, звички, ключові особистісні характеристики тощо). На цьому етапі керівник підрозділу проводить аналіз кількісного та якісного складу персоналу і передає відповідну інформацію до HRMS із власними пропозиціями. HRMS ретельно оцінює ці дані, визначаючи сильні та слабкі сторони наявного персоналу. Наступним кроком є визначення потреб у людських ресурсах.

Планування потреби в трудових ресурсах базується на запланованих обсягах діяльності, що відповідають обраній стратегії розвитку, з урахуванням можливого розширення або скорочення діяльності, структурних змін, а також змін у характері роботи. Параметри виробничого плану та організаційної структури, що забезпечують реалізацію бізнес-стратегії, визначають необхідну кількість робочої сили (враховуючи витрати на оплату праці, соціальні зобов'язання тощо) та її якісний склад.

Вимоги до конкретних робочих місць постійно вдосконалюються на основі аналізу обов'язків, функцій і посадових інструкцій. Формулюються як загальні вимоги до персоналу, так і специфічні вимоги до ключових посад і професій. Штатний розклад відображає кадрові потреби компанії, оскільки він тісно пов'язаний із плануванням витрат на структуру та компетенції персоналу, а також із загальною фінансовою системою компанії.

Однією з основ HR-планування на ХКП «Електротранс» є аналіз і проектування робочих місць. Такий аналіз визначає час, необхідний для виконання

основних виробничих завдань, завдання, які слід інтегрувати у виробничий процес, організацію робочого місця, відповідні форми праці та особистісні якості, потрібні для успішного виконання роботи. На основі цього розробляється програма управління персоналом із використанням даних, отриманих під час аналізу робочих місць.

На цьому етапі розробляються прогнози попиту на робочу силу, які ґрунтуються на стратегічних та короткострокових планах компанії. Це дозволяє визначити потребу підприємства у робочій силі. Після всебічного аналізу поточного стану ринку праці та майбутніх вимог наступним кроком стає планування заходів, спрямованих на підтримку та розвиток сильних сторін, а також усунення наявних слабких сторін. Для цього створюються програми, що відповідають майбутнім потребам у трудових ресурсах.

Програма забезпечення робочою силою складається з трьох основних частин. Перша частина містить графік потреби у залученні додаткового персоналу з відповідною кваліфікацією або скороченні чисельності працівників. У другій частині наводиться перелік заходів для задоволення цих потреб. Третя частина присвячена обсягам фінансових ресурсів, необхідних для реалізації запланованих заходів, та обґрунтуванню ефективності цих витрат [21].

Третій розділ HR-планування включає три основні елементи: планування чисельності працівників; формування оптимальної структури персоналу; підбір, адаптацію, атестацію та навчання працівників. Також до цього розділу належать управління розвитком кар'єри, мотивація співробітників, стимулювання до ефективної праці та заохочення максимальної самовіддачі.

Ключовим завданням управління і моніторингу кадрової ситуації є оцінка результатів реалізації кадрового плану. Основні напрями та параметри контролю якості виконання цього плану наведені у таблиці нижче. Кожен елемент кадрового плану розглядається як окремий операційний напрям роботи HR-служби компанії і має виконуватися своєчасно, відповідно до загальної кадрової політики підприємства. Завершальним етапом процесу прийняття кадрових рішень є ефективне управління персоналом, що узгоджується з основними цілями компанії

(рисунок 3.2) [21].



Рисунок 3.2 - Напрями та параметри управління якістю кадрового планування

Початковим етапом процесу HR-планування є визначення потреби в персоналі. Цей процес базується на інформації про наявні та заплановані робочі місця, організаційно-технічні заходи, штатний розпис і плани заповнення вакансій.

HR-планування охоплює чотири основні категорії працівників:

- Діючий персонал.
- Новачки.
- Потенційні співробітники.
- Персонал, що звільнився.

По відношенню до кожної з цих категорій керівництво ХКП «Електротранс» має вживати різних заходів (рисунок 3.3).

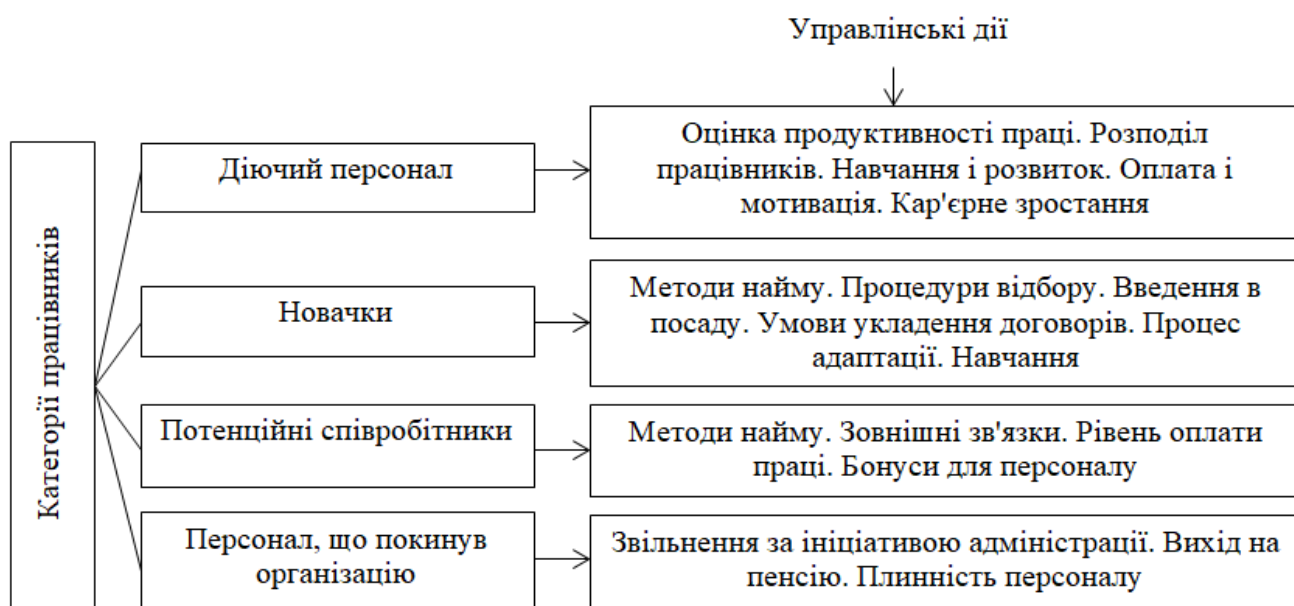


Рисунок 3.3 - Дії, що приймаються менеджерами ХКП «Електротранс» відносно персоналу

За такого підходу до HR-планування можна виділити такі переваги (рисунок 3.4):

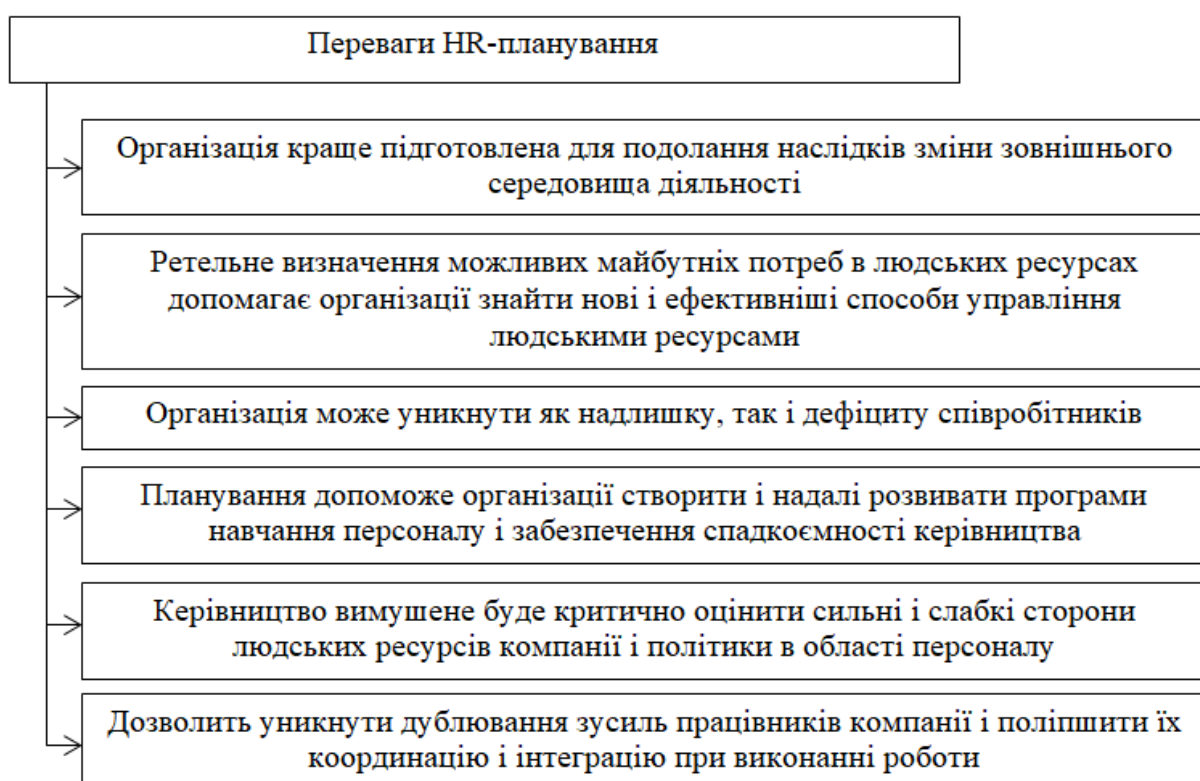


Рисунок 3.4 - Переваги HR-планування

Таким чином, HR-планування на ХКП «Електротранс» стає важливим

елементом кадрової політики, допомагаючи прояснити питання кадрової політики, стратегії та орієнтовані на майбутнє цілі і сприяючи їх реалізації за допомогою відповідних заходів.

3.2 Удосконалення системи HR-планування розвитку персоналу ХКП «Електротранс»

В умовах цифрової трансформації економіки розвиток людських ресурсів є одним з найактуальніших питань у сфері HR-планування, з яким стикається керівництво, незалежно від стадії розвитку компанії. Грамотно спланована та ефективно організована діяльність з розвитку людських ресурсів сприяє реалізації стратегічних цілей компанії, підвищує її конкурентоспроможність і забезпечує здатність швидко реагувати на організаційні зміни.

Таким чином, актуальність дослідження процесу вдосконалення систем HR-планування розвитку людських ресурсів на ХКП «Електротранс» обумовлена тим, що в економічній літературі недостатньо чітко описані механізми реалізації цього процесу на рівні компанії, необхідністю виявлення чіткого взаємозв'язку між стратегією розвитку компанії та заходами, спрямованими на формування її кадрового потенціалу. Це зумовлено наступними причинами. Іншими словами, створення дієвої системи розвитку людських ресурсів на підприємствах є запорукою ефективної конкурентної діяльності та способом досягнення поставлених цілей.

Метою даного заходу є розробка перспективних напрямів та механізмів удосконалення HR-планування систем розвитку людських ресурсів на ХКП «Електротранс».

Сучасні методи управління та планування людських ресурсів ХКП «Електротранс» ґрунтуються, насамперед, на визнанні важливості та значущості кожного працівника. Тому важливо належним чином використовувати особистісні

характеристики, цілі, навички та компетенції працівників для вирішення завдань, що стоять перед компанією. Менеджери, які хочуть побудувати прибуткове і зростаюче підприємство, повинні звертати увагу не тільки на те, як швидко вони можуть заробляти гроші, але й на те, як вони можуть надихати і мотивувати своїх співробітників швидко і ефективно виконувати поставлені завдання.

Таким чином, під розвитком людських ресурсів розуміють впровадження різноманітних заходів, які сприяють повній реалізації кадрового потенціалу компанії та розвитку кожного працівника, щоб він міг зростати як особистість і робити свій внесок у діяльність компанії як індивідуальність. Процес розвитку людських ресурсів - це теоретична і практична галузь знань, спрямована на забезпечення підприємства ефективними людськими ресурсами, їх раціональне використання.

Система розвитку людських ресурсів є ключовою складовою системи управління підприємством, дослідження та постійне вдосконалення якої є важливим завданням для HR-фахівців і керівників. Основна мета цієї системи полягає в підвищенні конкурентоспроможності підприємства, зростанні продуктивності праці, покращенні якості продукції та результатів діяльності, що зрештою сприяє збільшенню прибутку. Впровадження системи розвитку людських ресурсів ґрунтується на стратегії розвитку підприємства, специфіці його діяльності, напрямках комунікації та характеристиках зовнішнього середовища [22, с. 6].

Стратегія розвитку людських ресурсів - це узагальнена модель дій, спрямована на формування потреб у людських ресурсах та рівня їх ефективності, необхідних для досягнення компанією своїх бізнес-цілей. Стратегічний підхід до розвитку людських ресурсів визначає роль стратегії розвитку в системі управління персоналом підприємства. Ця система виступає процедурною функцією, що охоплює управління персоналом, визначення потреб у трудових ресурсах, відбір, найм, навчання, розвиток компетенцій та ефективне використання працівників. Окрім цього, вона включає ключові функції, такі як адміністрування, маркетинг, інформаційне забезпечення та організація управління розвитком людських ресурсів, що спрямовані на підвищення адаптивності підприємства до змін у

зовнішньому середовищі.

Розвиток людських ресурсів тісно інтегрований з іншими аспектами управління персоналом і базується на загальних потребах підприємства. У рамках цієї системи стратегія кадрового планування ХКП «Електротранс» може передбачати кілька альтернативних підходів до розвитку людських ресурсів, які вибираються залежно від поєднання зовнішніх і внутрішніх факторів (рисунок 3.5).

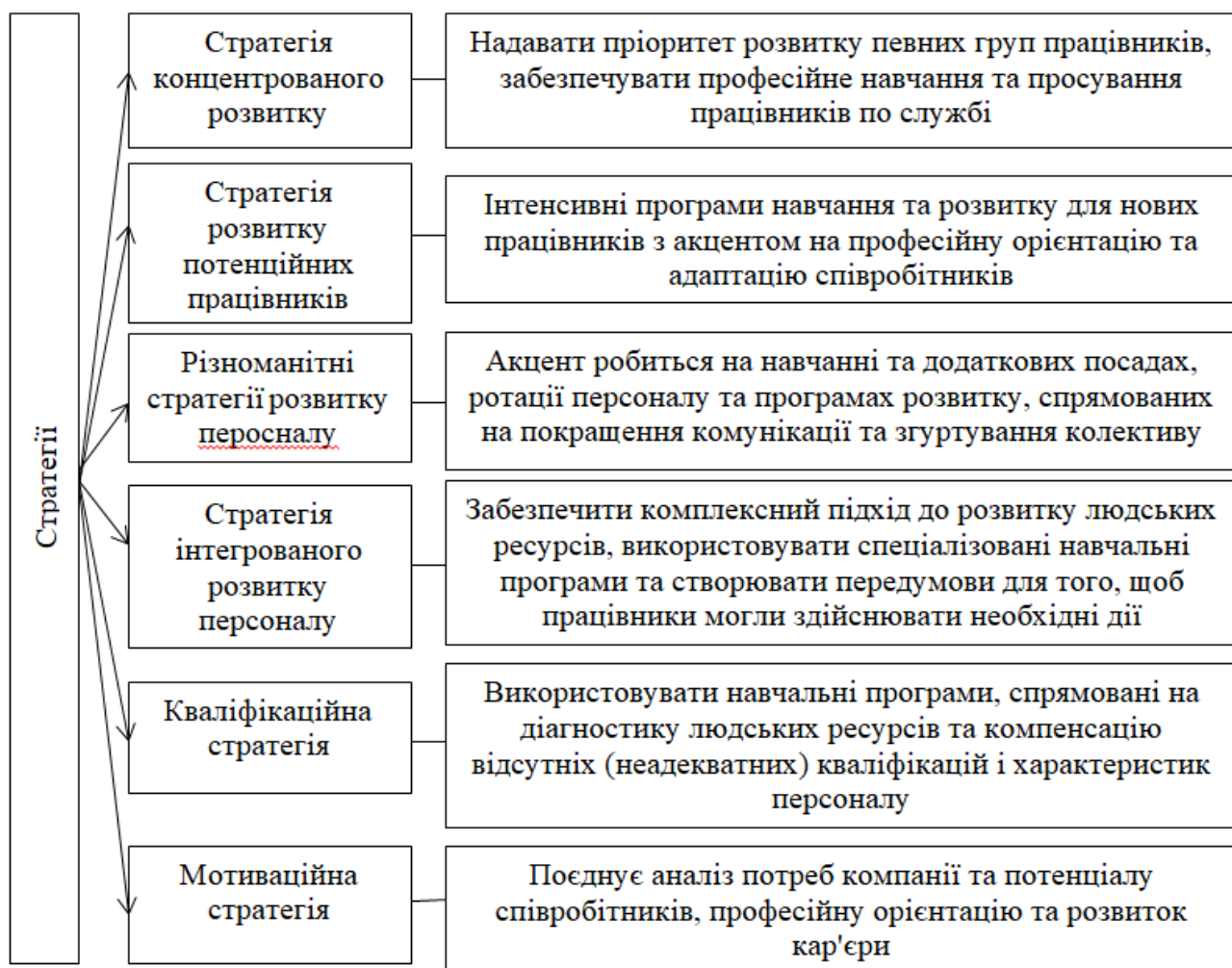


Рисунок 3.5 - Стратегії розвитку людських ресурсів ХКП «Електротранс»

Кадрове планування розвитку людських ресурсів на підприємствах є процесом, що ґрунтується на аналізі і включає: визначення потреби в людських ресурсах; оцінку заходів, вжитих у сфері набору та працевлаштування; оцінку структури персоналу компанії, її якісний та кількісний аналіз; оцінку та аналіз мобільності персоналу; аналіз та аналіз діяльності, пов'язаної з прогнозуванням, плануванням та управлінням персоналом оцінка; оцінка професійних,

кваліфікаційних, трудових і виробничих характеристик працівників; оцінка відповідності працівників займаним посадам.

Алгоритм HR-планування розвитку людських ресурсів на ХКП «Електротранс» наведено на рисунку 3.6.

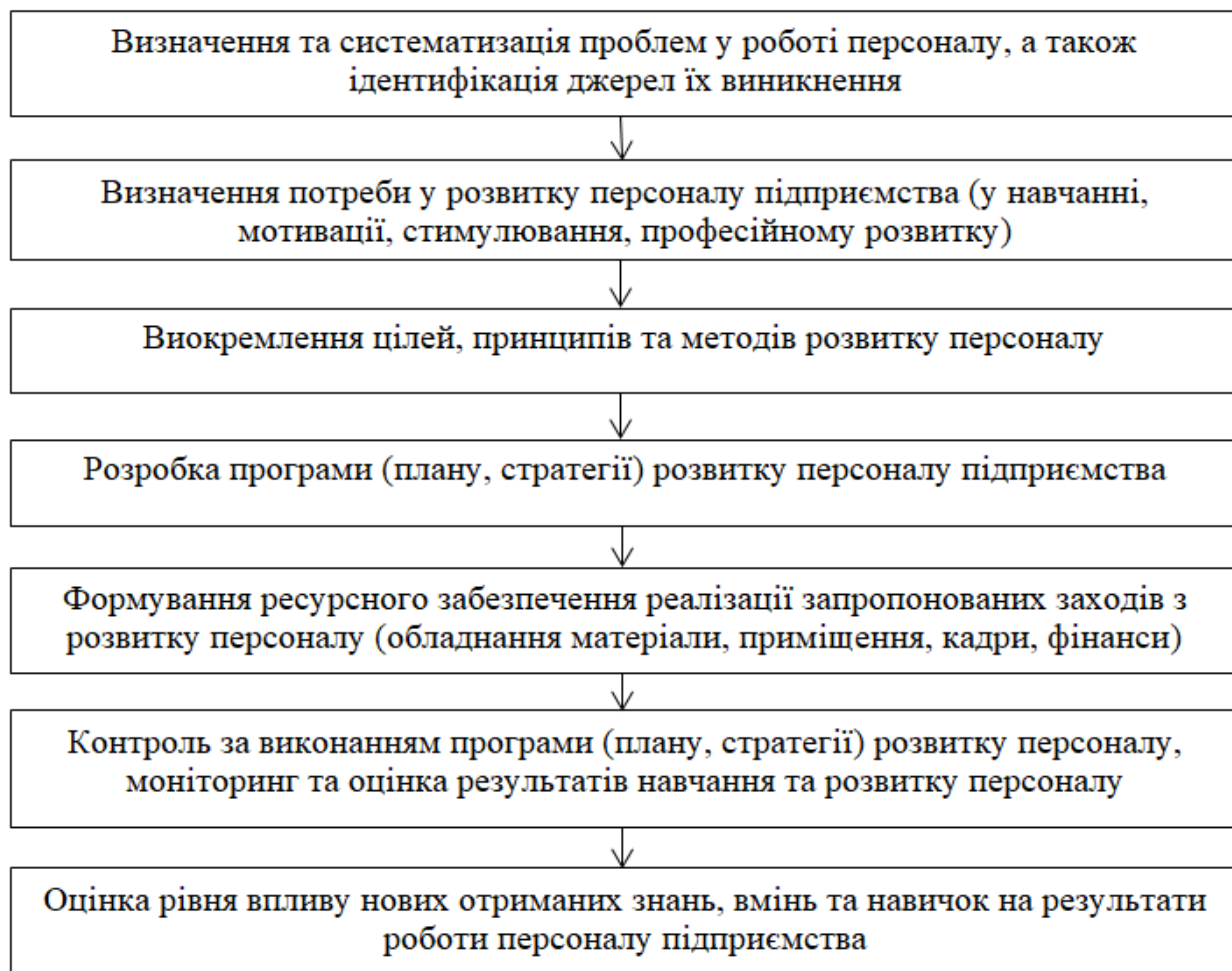


Рисунок 3.6 - Алгоритм HR-планування розвитку персоналу ХКП «Електротранс»

Основною метою HR-планування розвитку людських ресурсів є не тільки забезпечення компанії професійними та компетентними працівниками, а й формування у працівників потреби у постійному розвитку компетенцій, що робить цей процес найважливішою структурною частиною діяльності компанії та фундаментальною частиною управлінського циклу [24, с. 193].

Під час впровадження заходів з HR-планування важливо охопити основні аспекти управління персоналом у ХКП «Електротранс», зокрема оцінку

працівників, відбір, адаптацію, кар'єрне та ділове планування, а також роботу з кадровим резервом, використовуючи комплекс різноманітних методів. При виборі оптимального підходу необхідно враховувати його переваги та недоліки.

Компанії, які прагнуть досягти конкурентних переваг, мають постійно шукати способи підвищення ефективності своєї діяльності через раціональне використання всіх видів ресурсів. Особливу увагу варто приділити вдосконаленню HR-планування та системи розвитку персоналу, адже кваліфіковані працівники вже давно визнані одним із ключових ресурсів підприємства. Для оцінки ефективності кадрового планування системи розвитку людських ресурсів необхідно враховувати низку параметрів, що базуються на аналізі статистичних даних за визначений період [25, с. 87].

Отже, процес оцінки HR-планування можна організувати в різних напрямках. Відсутність універсальної методології для оцінки ефективності HR-планування створює передумови для подальших досліджень і розробки більш досконалих методів, підходів та інструментів оцінювання.

Метод аналізу ієрархій використовується як ефективний інструмент для визначення пріоритетів врахування тих чи інших аспектів діяльності компанії при формуванні та подальшому розвитку її конкурентної стратегії. Процес застосування цього методу складається з трьох етапів. Перший етап полягає у структуруванні проблеми вибору та представленні отриманого процесу прийняття рішень у вигляді нижчої ієрархії або мережі.

Другий етап передбачає визначення пріоритетності критеріїв та оцінку кожного варіанту відповідно до критеріїв, встановлених за допомогою методу попарного порівняння елементів з точки зору їх впливу на загальну характеристику (в даному випадку - конкурентну стратегію). Система попарних порівнянь дає результати, які можуть бути виражені у вигляді оберненої симетричної матриці. В основу оцінки покладено шкалу інтенсивності від 1 до 9, запропоновану Т. Сааті.

Отже, метод аналізу ієрархій дозволяє розділити складні процеси прийняття рішень при розробці конкурентних стратегій на прості, формалізовані складові [26, с. 244].

На третьому етапі застосування методу аналізу ієрархій використовуються механізми визначення власних векторів матриці пріоритетів і алгоритми для розрахунку глобальних пріоритетів альтернатив, які відповідають цілям. Це дозволяє отримати підсумкову оцінку процесу прийняття рішення, спрямованого на досягнення визначених цілей. Таким чином, ієрархічний метод ґрунтується на системному підході та експертному оцінюванні, що дає змогу формувати оцінку локальних пріоритетів критеріїв, пов'язаних із цілями, на проміжних етапах.

Для встановлення пріоритетів критеріїв пропонується використовувати результати регресійного аналізу, що показує вплив факторів на прибутковість. Тобто, на другому етапі будується матриця розміром 4 x 5 шляхом попарного порівняння коефіцієнтів багатофакторної моделі залежності прибутковості від факторів, що впливають на конкурентну стратегію (таблиця 3.1).

У цьому випадку результати розрахунку ієрархії локальних критеріїв вказують на важливість кожного фактора HR-планування розвитку персоналу ХКП «Електротранс». За аналогічним принципом визначається вектор пріоритетів для кожної матриці через попарне порівняння альтернатив A_i за кожним критерієм K_i на попередньому рівні. Глобальний пріоритет альтернативи відносно цілі обчислюється шляхом множення матриці пріоритетів на вектор пріоритетів критеріїв.

Зазначена методологія застосовується для ранжування альтернатив в процесі формування конкурентної стратегії ХКП «Електротранс» (таблиця 3.1) (Додаток Ж). Для забезпечення безперервного моніторингу та автоматизації розрахунків цей механізм був адаптований для використання в MS Excel.

Розрахунки, проведені за допомогою методу аналізу ієрархій, показали, що для досліджуваних компаній за поточних умов, що склалися на визначених сегментах ринку, пріоритетом розвитку, тобто подальшого вдосконалення конкурентної стратегії, є підвищення стійкості [27]. Цю характеристику конкурентної стратегії слід покращувати, спрямовуючи зусилля на вертикальну та горизонтальну ротацію персоналу (0,304) та заохочення внутрішньої конкуренції між працівниками на підприємстві (0,334), що видно з розрахунку узагальненого

індексу пріоритетності альтернатив (таблиця 3.2).



Рисунок 3.7 - Основні тренди HR-планування розвитку персоналу

Показники HR-планування розвитку персоналу на ХКП «Електротранс» мають бути ключовим індикатором при оцінці конкурентної стратегії підприємства. Результати розрахунків дають підстави стверджувати, що [28]:

- Специфіка HR-планування розвитку персоналу окремого підприємства визначає його особливий підхід до подальшого розвитку.

- Пріоритетність альтернативних реакцій підприємств щодо вдосконалення HR-планування розвитку персоналу залежить від досягнутої в попередньому періоді ринкової позиції.

- Імовірність реалізації проектів або заходів з великим часовим лагом окупності на пряму залежить від «запасу міцності» конкурентної стратегії, сформованої для конкретного підприємства.

Основні тенденції HR-планування розвитку людських ресурсів наведено на рисунку 3.7 [29, с. 44].

Зміни параметрів зовнішнього середовища вимагають розуміння характеру та причин цих змін, їх передбачення, імітації ринкових варіантів вибору цілей роботодавців та визначення пріоритетів для їх досягнення. Таким чином, роль стратегічних підходів до HR-планування на ХКП «Електротранс» зростатиме.

Добре продумана система розвитку персоналу, яка ставить на перше місце працівників, їхні інтереси та благополуччя, незмінно дозволить компанії досягти великих успіхів.

Важливо, щоб ця система була чітко розроблена та організована, базувалася на конкретних цілях і принципах, слугувала інтересам як керівництва, так і персоналу, а також була спрямована на досягнення загальних стратегічних цілей компанії.

3.3 Формування напрямків вдосконалення кадрової політики як складової архітектури HR-планування добору персоналу ХКП «Електротранс»

У сучасних умовах роль кадрової політики значно зростає, оскільки результати бізнесу дедалі більше залежать від людських ресурсів. У цьому

контексті кадрова політика повинна включати ефективні елементи, які чітко визначають структуру, складові та взаємозв'язки соціально-виробничих відносин. Збалансована кадрова політика є ключем до розвитку підприємства.

В ХКП «Електротранс» впроваджена проактивна кадрова політика, і переваги, які організація отримує завдяки такому підходу, дозволяють компанії досягати довгострокового успіху, незважаючи на сучасні виклики.

Необхідно покращувати результати кадрової роботи, наприклад, шляхом впровадження інноваційних кадрових технологій, які розкривають творчий потенціал працівників, підвищують їхній професіоналізм, покращують як якість роботи, так і умови праці, заохочують до саморозкриття працівників на ХКП «Електротранс» (рисунок 3.8).

Підбір персоналу в рамках стратегічно орієнтованої кадрової політики передбачає конкуренцію серед кандидатів на вакантні посади для досягнення оптимального укомплектування штату та гнучкість у програмах підбору кадрів [31, с. 7].

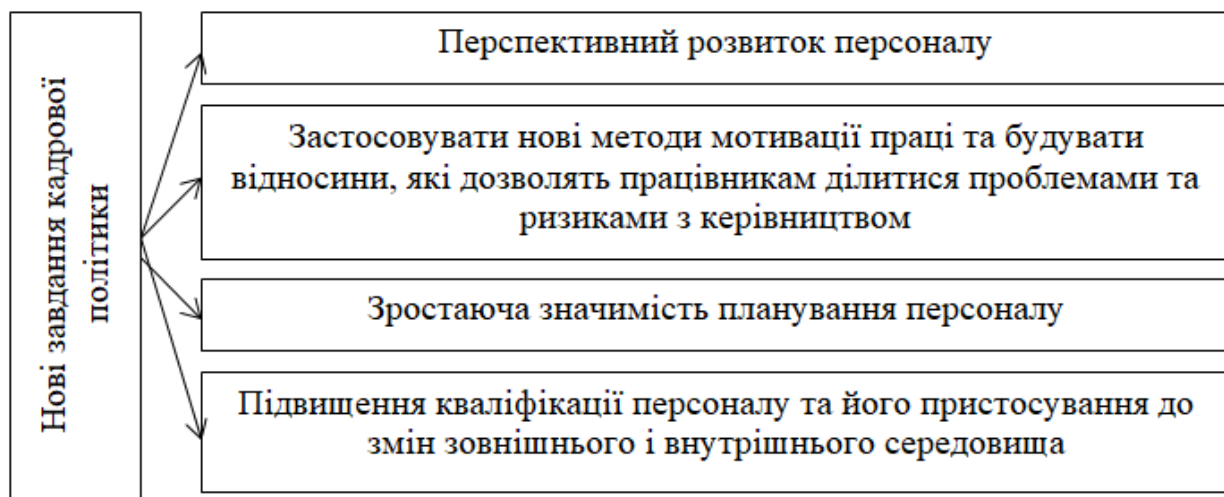


Рисунок 3.8 - Нові завдання кадрової політики як складової архітектури HR-планування добору персоналу на ХКП «Електротранс»

Отже, стратегічно орієнтована кадрова політика повинна орієнтуватися на потреби окремих працівників, підрозділів і керівництва, а також враховувати різний рівень готовності працівників компанії при виборі програм розвитку

людських ресурсів. Перше нововведення полягає у впровадженні управління людськими ресурсами в компанії «Електротранс», що включає діяльність, спрямовану на залучення кваліфікованих працівників, здатних ефективно виконувати свої обов'язки.

Можна виділити кілька позитивних аспектів застосування цього підходу в ХКП «Електротранс»:

- автономія співробітників стає важливим компонентом бізнесу;
- прискорюється процес прийняття рішень;
- винагорода виплачується на основі досягнутих результатів;
- зникає чітке розмежування праці, і перевага надається командній роботі;
- конфлікти в командах вирішуються шляхом створення позитивного середовища та підтримки високого рівня корпоративної культури.



Рисунок 3.9 - Показники ефективності кадрової політики

Новим етапом у кадровій політиці ХКП «Електротранс» є компетентнісний підхід, який приходить на зміну вузькій кваліфікації та оцінює персонал відповідно до його компетенцій, тобто кола навичок і знань, які можуть бути застосовані в різних сферах діяльності.

Наразі основним напрямком кадрової політики ХКП «Електротранс» є оцінка

компетенцій, від яких залежить успіх розвитку компанії.

Ефективність зазвичай визначається як співвідношення між досягнутими результатами та ресурсами, витраченими для їх досягнення. Вона оцінюється не тільки за результативністю, але й за відповідністю та корисністю (рисунок 3.9). У рамках запропонованого напрямку розвитку кадрової політики необхідно враховувати певні витрати [33, с. 194].

У таблиці 3.2 представлені витрати на здійснення заходів щодо поліпшення системи розвитку персоналу на 2025 р. (Додаток 3).

У таблиці 3.3 представлені плановані витрати на здійснення заходів по підготовці резерву кадрів у 2024 р. (Додаток 3).

У таблиці 3.4 представлені плановані витрати на здійснення заходів з розвитку корпоративної культури в 2020 р., що включають витрати на event-менеджмент і тимбілдинг (Додаток 3).

Впровадження інноваційних HR-технологій у розвиток співробітників дозволяє розробити оптимальні шляхи подолання нагальних проблем, оцінити та утримати навички, отримані під час навчання в компанії, підвищити ефективність та досягти бажаних результатів.

Що стосується економічної вигоди від інноваційних підходів, то максимум досягається в перші два-три місяці, а потім стабілізується [34, с. 66].

У таблиці 3.5 наведено загальні витрати на впровадження інноваційних HR-технологій.

Розрахувати ефективність віддачі від витрат на реалізацію інноваційних кадрових технологій можна за формулою [35]:

$$E_v = \frac{OP}{B_{кп}} \cdot 100\% , \quad (3.1)$$

де *OP* - операційний прибуток, тис.грн;

B_{кп} - витрати на реалізацію заходів кадрової політики, тис.грн.

Витрати на реалізацію HR-заходів заплановано на рівні 398,5 тис. грн, а операційний прибуток ХКП «Електротранс» у 2023 році становить 572,8 тис. грн

(за даними форми 2 «Звіт про фінансові результати» підприємства).

Таблиця 3.5 - Кошторис витрат ХКП «Електротранс» на інноваційні кадрові технології на 2025 р.

Заходи	Витрати, грн.
Ассесмент-менеджмент	127 000
HR-менеджмент	145 000
Event-менеджмент	126 500
Разом	398 500

Далі розрахуємо прогнозне значення показника ефективності прибутку відносно витрат на впровадження інноваційних HR-технологій у трьох варіантах: песимістичний прогноз, реалістичний прогноз та оптимістичний прогноз. Песимістичний прогноз передбачає, що вигода від впровадження інноваційних HR-технологій становитиме 7% від операційного прибутку у 2023 році, що відповідає 400,96 тис. грн.

Реалістичний прогноз - 10%, що становить 572,8 тис. грн.

Оптимістичний прогноз - 12% і становить 687,36 тис. грн.

Виходячи з вищезазначеного, можна розрахувати прогнозований приріст ефективності від впровадження інноваційних HR-технологій:

а) песимістичний прогноз:

$$E_e = \frac{400,96}{398,5} \cdot 100\% = 100,62\%$$

б) реалістичний прогноз:

$$E_e = \frac{572,8}{398,5} \cdot 100\% = 1143,74\%$$

в) оптимістичний прогноз:

$$E_e = \frac{687,36}{398,5} \cdot 100\% = 172,49\%$$

Загалом, можна стверджувати, що запропоновані заходи, спрямовані на вдосконалення кадрової політики ХКП «Електротранс», не лише виконають свою основну мету, але й матимуть високий економічний ефект для підприємства завдяки підвищенню ефективності управління персоналом та зменшенню витрат на

цей процес. В цілому, реалізація цієї кадрової політики сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства.

Висновки до розділу 3

З метою вдосконалення HR-планування в ХКП «Електротранс» пропонується розробити методіку HR-планування в організації. Розроблено методологію планування людських ресурсів та визначено вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на процес планування. Визначено загальні напрямки та параметри контролю якості HR-план, де кожний елемент плану управління персоналом повинен розглядатися як окремий операційний напрямок роботи кадрової служби компанії і реалізовуватися своєчасно відповідно до загальної кадрової політики компанії. Запропоновано напрямки та параметри контролю якості HR-планування, а також дії для кожної з цих категорій. Удосконалення системи HR-планування розвитку персоналу ХКП «Електротранс» ґрунтується на стратегії розвитку підприємства, особливостях його діяльності, напрямках комунікацій та характеристиках зовнішнього середовища. Також розроблено алгоритм розвитку компетенцій персоналу підприємства. Важливим етапом реалізації заходів з розвитку людських ресурсів є забезпечення охоплення ключових аспектів управління персоналом, таких як оцінка, відбір, адаптація, ділове та кар'єрне планування, а також робота з кадровим резервом, з використанням різних методів. Методи, застосовувані для розвитку людських ресурсів, можуть відрізнятися за тривалістю, матеріальними витратами та ефективністю, тому необхідно враховувати усі переваги та недоліки при виборі оптимального методу.

У роботі також представлено напрями вдосконалення кадрової політики в рамках плану відбору персоналу на ХКП «Електротранс». Управління кадровою політикою та кадровим потенціалом повинно бути організовано так, щоб

забезпечити високу ефективність при мінімальних витратах.

Сьогодні питання управління людськими ресурсами є важливим як для теоретиків, так і для практиків менеджменту. Однією з основних проблем для ефективного розвитку підприємств є підбір і формування компетентних та ефективних кадрів. У сучасній виробничій діяльності постійно виникають нестандартні ситуації, які часто вимагають неформального підходу з боку працівників. Тому створення компетентної та відповідальної команди є ключовим для забезпечення сталого розвитку компанії.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи узагальнено теоретичні основи HR-планування в організації в умовах кризового стану Української економіки. Досліджено суть HR-планування на підприємстві: значення, цілі, задачі, принципи та етапи; обґрунтовано методичне забезпечення HR-планування на підприємстві; визначено роль HR-планування в організації в кризових умовах української економіки.

Визначено сутність, зміст та напрями HR-планування. Зокрема, окреслено зміст та функції HR-планування, визначено цілі та завдання HR-планування на підприємствах, продемонстровано напрями методичного підходу до формування та реалізації сучасної кадрової політики на підприємствах, пріоритетні напрями розвитку персоналу та систему переваг формування кадрової політики та особистої мотивації працівників. Окреслено методи усунення негативних факторів, що впливають на стан і розвиток персоналу, та посилення позитивних факторів.

Розглянуто основні завдання та напрями раціонального процесу HR-планування та його значення в управлінні підприємством. Висвітлено фактори та методи формування кадрових планів. Продемонстровано необхідність для керівництва компанії мотивувати персонал. Пояснено класифікацію ризиків, принципи виникнення кадрових ризиків та їх природу. Пояснюються заходи щодо мінімізації факторів ризику на підприємствах.

Розділ 2 цієї роботи присвячений аналізу кадрового планування ХКП «Електротранс» у кризовій ситуації. У ньому проаналізовано загальну характеристику діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників, з'ясовано поточний стан кадрового забезпечення в ХКП «Електротранс» та досліджено кадрове планування в ХКП «Електротранс».

ХКП «Електротранс» надає послуги громадського транспорту на тролейбусах і автобусах, перевезення вантажів і пасажирів автомобільним транспортом, а також послуги з розміщення зовнішньої реклами на тролейбусах.

послуги внутрішньої реклами на тролейбусах, послуги з енергоменеджменту тощо. Аналізуючи основні показники фінансово-економічної та господарської діяльності підприємства у 2021-2023 роках, можна зробити наступні висновки: при аналізі собівартості послуг, що надаються ХКП «Електротранс», слід звернути увагу на зростання.

Зростання собівартості послуг, що надаються ХКП «Електротранс», було значним. Це пов'язано зі значним зростанням вартості матеріалів, а також зі збільшенням адміністративних та інших операційних витрат, зобов'язань та втрат від знецінення запасів. Собівартість перевезення одного пасажера становила 9,40 грн у 2022 році та 15,58 грн у 2023 році. Собівартість перевезень суттєво зросла через зменшення пасажиропотоку внаслідок обмежувальних заходів у зв'язку з карантинном. Зростання чистого прибутку дещо перевищило зростання витрат, що є позитивним аспектом бізнесу. Як наслідок, це вплинуло на собівартість 1 грн реалізованої продукції: у 2022 році собівартість реалізованої продукції ХКП «Електротранс» знизилася на 0,7% порівняно з 2021 роком та на 0,7% у 2023 році.

У 2021-2023 роках в результаті господарської діяльності компанія зазнала збитків. Основними причинами збитковості підприємства в період з 2021 по 2022 рік є неповне фінансування транспортних видатків пільгової категорії населення з державного бюджету та недостатній рівень оплати проїзду.

Управління тролейбусів залишається найбільшим транспортним підприємством у місті. З 2021 по 2023 рік обсяг перевезень зріс.

З 2022 по 2023 рік продуктивність праці як робітників, так і обслуговуючого персоналу підвищується. Це пов'язано з тим, що зміна середньооблікової кількості працівників відбувається більш поступово, ніж зміна чистого прибутку від реалізації; підвищення заробітної плати в ХКП «Електротранс» у 2022 році також призвело до зростання середньомісячної заробітної плати.

Беручи до уваги динаміку зміни чисельності працівників окремих категорій ХКП «Електротранс», можна зробити висновок, що більшість співробітників ХКП «Електротранс» є робітниками. Їх частка в загальній чисельності співробітників незначно коливалася в період з 2021 по 2023 рік. Кількість менеджерів за

досліджуваний період не змінилася. Кількість фахівців скоротилася з 2021 по 2023 рік, і в 2023 році їх було 8 осіб, а в 2023 році кількість технічних співробітників скоротилася на 6.

Кадрове планування ХКП «Електротранс» починається з пошуку кандидатів, в ході якого визначаються вимоги претендентів, виявляються різні джерела і методи задоволення потреб в талантах, а також здійснюється відбір талантів.

З метою вдосконалення HR-планування в ХКП «Електротранс» запропоновано розробку методики HR-планування в організації. Удосконалено систему HR-планування розвитку персоналу ХКП «Електротранс». Запропоновано розробку напрямків удосконалення кадрової політики як частини структури HR-планування відбору персоналу ХКП «Електротранс».

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Гайдученко С.А. Кадрове планування на підприємствах України. *Персонал*. 2014. № 6. С. 23–27.
2. Гребеньок І.В. Кадрова політика підприємства в сучасних умовах та методологічні засади її формування. *Економіка. Управління трудовими ресурсами*. К.: КНТЕУ, 2012. С. 49–64.
3. Олесіч Д.О., Шкода М.С., Кадрове планування в системі управління персоналом. *II всеукраїнська наукова Інтернет-конференція «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»*. С. 326-332.
4. Планування наступності: керівництво для HR. URL:<https://ukr.pritula.academy/tpost/x6ht2t7lu1-planuvannya-nastupnost-kervnitstvo-dlya> (дата звернення: 19.11.2024).
5. HR та стратегія. URL:<https://kmbbs.ua/ua/> (дата звернення: 19.11.2024).
6. Ящук В.І., Артищук І.В., Заставний Р.Б. Методичне забезпечення кадрового планування на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 25.4. С.281-286
7. Кобець Д. HR-аналітика і BIG DATA як інструменти цифрового менеджменту людських ресурсів. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 3. С. 184-189.
8. Довбня С., Письменний Р. Трансформація концепцій HR-менеджменту: від локальних теорій до сучасного діджитального підходу в управлінні людським капіталом. *Економіка та суспільство*. 2024. №64. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-23> (дата звернення: 19.11.2024).
9. Ковтуненко Ю.В., Каверіна С.Ю. Методичний інструментарій оцінки інтелектуального капіталу інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2016. № 2. С. 286–291.
10. Шишкін В.О., Рогова В.І. Планування потреби в персоналі як один із основних чинників розвитку підприємства. *Економіка АПК*. 2009. № 11. С. 34–36.

11. Азарова А.О., Мороз О.О., Лесько О.Й., Романець І.В. Управління персоналом: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2014. 283 с.
12. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2002. 450 с.
13. Ковтуненко Ю.В. Економічна сутність і класифікація інтелектуальних ресурсів підприємства. *Агросвіт*. 2013. № 14. С. 51–53.
14. Тростянецька Е.В. Удосконалення кадрового планування на підприємстві. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2016. № 1 (54). С. 131–142.
15. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.
16. Ковтуненко Ю.В., Кипибіда А.О. Проблеми людського капіталу в Україні. *Регіональна, галузева та суб'єктна економіка України на шляху до євроінтеграції: матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції (19–20 квітня 2017 р.)*. Ч. 1. Харків: ХНУБА, 2017. С. 178–180.
17. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.
18. Ковтуненко Ю.В. Умови забезпечення економічно безпечного інноваційного розвитку підприємств промислового сектору. *Економічний дискурс*. 2017. Вип. 3. С. 138–146.
19. Коновалов Ю.О., Миронов О.В. Система управління ризиками: поняття, функції, компоненти. *Інноваційна економіка*. 2013. № 9 (47). С. 127–132.
20. Ковтуненко Ю.В., Пінчук А.А., Мамбетов Ю.В. Планування людських ресурсів з урахуванням ризик-факторів. *Мукачівський державний університет*. 2018. Випуск № 19. С.422-427.
21. Комар Л. Ю. Розробка методики планування персоналу. URL:<http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/1202/1/%.pdf> (дата звернення: 19.11.2024).
22. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. *Modern Economics*. 2018. № 8. С. 6–14.

23. Брич В.Я., Гугул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. Т. 2. С. 13–16.
24. Грیشнова О.А., Жорова Є.Р. Кадрове забезпечення ефективної системи антикризового корпоративного управління. *Проблеми економіки*. 2014. № 1. С. 193–198.
25. Грузіна І.А., Дериховська В.І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 250 с.
26. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колективна монографія. М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. Кропивницький : Видавець Лисенко В.Ф., 2021. 440 с.
27. Shaulska L., Kovalenko S., Allayarov Sh., Sydorenko O., Sukhanova A. Strategic enterprise competitiveness management under global challenges. *Academy of Strategic Management Journal*. 2021. Vol. 20. Issue 4. P. 1–7
28. Якимова Н.С., Марценюк О.В., Мойсєєва В.О. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Менеджмент. Економіка та суспільство*. 2021. Випуск № 32. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/743> (дата звернення: 19.11.2024).
29. Абесінова О. К. Аналіз плинності кадрів, як складова загальної концепції поступального розвитку організаційної структури підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 2(17). С. 44–48.
30. Бондарчук Л. В., Ніколайчук Н. П. Особливості антикризового управління персоналом. *Актуальні наукові дослідження в сучасному світі*. 2017. Вип. 5(25). С. 77–82.
31. Бутенко І. А. Напрямки вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 3. С. 7–11.

32. Забаштанський М., Булах Я. Сучасні аспекти організації праці на підприємствах будівельної галузі України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 2. С. 106–114.

33. Крамаренко А. І. Ефективність управління персоналом: поняття, принципи та види. *Економічний простір*. 2013. № 73. С. 194–202.

34. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис – XXI*. 2022. № 3–4. С. 66–70.

35. Матвєєва Н.М., Базецька Г.І., Славута О.І. Формування напрямків вдосконалення кадрової політики як складової архітектури розвитку персоналу в аспекті підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 49. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2335> (дата звернення: 19.11.2024).