

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

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

HR-стратегія кадрового забезпечення підприємства в умовах воєнного стану  
і забезпечення сталого розвитку в умовах повоєнного відновлення  
(на прикладі ПП «Рикун», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти \_\_\_\_\_ другий (магістерський) \_\_\_\_\_

Галузь знань \_\_\_\_\_ 05 Соціальні та поведінкові науки \_\_\_\_\_

Спеціальність \_\_\_\_\_ 051 Економіка \_\_\_\_\_

Освітня програма \_\_\_\_\_ HR-інжиніринг у бізнес-економіці \_\_\_\_\_

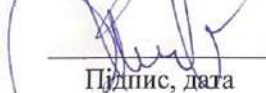
КВБІНЕ. 023270.01.06.00

Виконав:  
студент 2 курсу  
групи БІНЕМ-23-1

  
\_\_\_\_\_  
Підпис, дата

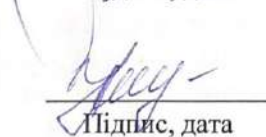
Андрій ДЬОМА

Керівник  
д.е.н., професор

  
\_\_\_\_\_  
Підпис, дата

Михайло ВЕДЕРНІКОВ

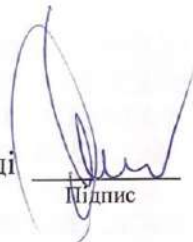
Нормоконтролер

  
\_\_\_\_\_  
Підпис, дата

Оксана ЧЕРНУШКІНА

**До захисту допускаю:**

Завідувач кафедри  
HR-інжиніринг у бізнес-економіці

  
\_\_\_\_\_  
Підпис

Михайло ВЕДЕРНІКОВ  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

18 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

Підпис

Михайло ВЕДЕРНІКОВ  
Ім'я, ПРИЗВИЩЕ

26 серпня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Дьома Андрій Юрійович

1. Тема роботи: HR-стратегія кадрового забезпечення підприємства в умовах воєнного стану і забезпечення сталого розвитку в умовах повоєнного відновлення (на прикладі ПП «Рикун», м. Хмельницький)

Керівник роботи Ведерніков Михайло Данилович, д.е.н., професор

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 теоретико-методичні засади визначення HR-стратегії і перспектив кадрового забезпечення підприємства в умовах воєнного стану. У другому розділі наведено аналіз кадрового забезпечення на ПП «Рикун». Третій розділ присвячено перспективам кадрового забезпечення ПП «Рикун» в умовах воєнного стану і забезпечення сталого розвитку в умовах повоєнного відновлення.

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

Таблиця - Систематизація концепцій HR-стратегії; Рисунок - Місце стратегії в

управлінні персоналом підприємств; Таблиця - HR-стратегії; Таблиця - Типізація HR-стратегій за Л. Дайером та Дж. Холдером; Рисунок - Можливості підходу управління діджитал-HR; Таблиця - Класифікація HR-стратегій відповідно до стадії життєвого циклу підприємства; Таблиця - Класифікація HR-стратегія за типом робочої групи; Рисунок - Основні завдання HR-стратегії; Таблиця - Пріоритети та мотиваційні орієнтири теорії стратегії управління в умовах воєнного стану; Таблиця - Система критеріїв та показників, що впливають на формування HR-стратегії компанії.

#### 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

Андрій ДЬОМА

Керівник кваліфікаційної роботи

Михайло ВЕДЕРНИКОВ

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «HR-стратегія кадрового забезпечення підприємства в умовах воєнного стану і забезпечення сталого розвитку в умовах повоєнного відновлення (на прикладі ПП «Рикун», м. Хмельницький)».

Виконав студент гр. БІНЕМ-23-1 Дьома А. Ю.,

Керівник Ведерніков М. Д., д.е.н., проф.

Обсяг – 74., 24 рис., 29 табл., 4 додатки, 53 джерел.

Ключові слова: HR-стратегії, Zero HR, діджитал-HR, управління персоналом, цифровізація.

Мета кваліфікаційної роботи є дослідження сутності HR-стратегії і перспективи кадрового забезпечення підприємства в умовах воєнного стану і забезпечення сталого розвитку в умовах повоєнного відновлення.

Об'єктом дослідження є HR-стратегії підприємства.


У першому розділі наведено теоретико-методичні засади визначення HR-стратегії і перспектив кадрового забезпечення підприємства в умовах воєнного стану.

У другому розділі наведено аналіз кадрового забезпечення на ПП «Рикун».

Третій розділ присвячено перспективам кадрового забезпечення ПП «Рикун» в умовах воєнного стану і забезпечення сталого розвитку в умовах повоєнного відновлення, а саме: впровадження концепту Zero HR на підприємстві в умовах воєнного стану та повоєнного розвитку; розробка ключових HR-стратегій на підприємстві в особливих умовах воєнних дій; удосконалення організаційної схеми управління кадровим забезпеченням ПП «Рикун».

18.12.24

Дата

  
Підпис

## ЗМІСТ

С.

Вступ .....	5
1 Теоретико-методичні засади визначення HR-стратегії і перспектив кадрового забезпечення підприємства в умовах воєнного стану .....	8
1.1 Дослідження концептуальних підходів до формування HR-стратегії на підприємстві .....	8
1.2 HR-стратегії кадрового забезпечення та трудових відносин в умовах воєнного стану, їх правове регулювання .....	14
1.3 Стратегічні аспекти розвитку кадрового забезпечення в умовах воєнного стану та їх вплив на забезпечення сталого розвитку в умовах повоєнного відновлення .....	20
Висновки до розділу 1 .....	26
2 Аналіз кадрового забезпечення на ПП «Рикун» .....	27
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників .....	27
2.2 Сучасний стан кадрового забезпечення ПП «Рикун» .....	33
2.3 Оцінювання формування HR-стратегії на ПП «Рикун» .....	38
Висновки до розділу 2 .....	44
3 Перспективи кадрового забезпечення ПП «Рикун» в умовах воєнного стану і забезпечення сталого розвитку в умовах повоєнного відновлення .....	46
3.1 Впровадження концепту Zero HR на підприємстві умовах воєнного стану та повоєнного розвитку .....	46
3.2 Розробка ключових HR-стратегій на підприємстві в особливих умовах воєнних дій .....	55
3.3 Удосконалення організаційної схеми управління кадровим забезпеченням ПП «Рикун» .....	59
Висновки до розділу 3 .....	65
Висновки .....	67
Перелік джерел посилання .....	70
Додатки .....	76

## ВСТУП

Розвиток підприємництва в Україні відбувається в умовах складного й нестабільного середовища. Основними причинами цієї нестабільності є політичні зміни (зміна влади, політичні конфлікти, вплив реформ на бізнес-середовище), геополітична напруженість, пов'язана з інтересами великих держав, а також економічні виклики, зокрема нерівномірний розвиток різних галузей, інфляція, валютні коливання, торговельні бар'єри та зміни ринкових умов. Крім того, підприємства стикаються зі змінами в умовах праці та життя, демографічними зрушеннями, освітніми й культурними трансформаціями. Таке середовище вимагає від компаній високого рівня гнучкості, стратегічного підходу до планування та здатності швидко адаптуватися до нових обставин.

З початком військового вторгнення Росії в Україну 24 лютого 2022 року країна зазнала значних руйнувань, зокрема через захоплення населених пунктів, інфраструктури та підприємств. Багато стратегічних об'єктів, таких як підприємства, організації та державні установи, потрапили під контроль агресора, що спричинило серйозні економічні наслідки для країни.

Українські підприємства зіткнулися з величезними втратами, адже чимало з них знаходилися в зонах активних бойових дій, де виробничі потужності були частково або повністю знищені. Це змусило підприємства переміщуватися в більш безпечні регіони або навіть призупиняти свою діяльність. Головними викликами для компаній стали операційні проблеми, зокрема втрата постачальників, логістичні труднощі, нестача обігових коштів, зниження попиту на продукцію, а також пошкодження чи знищення основних активів.

Серед проблем, з якими зіткнулися компанії, є управління людськими ресурсами: «кадровий голод» через виїзд частини працездатного населення за кордон, збільшення плинності кадрів, соціальна ізоляція, дискримінація на робочих місцях і зниження мотивації. Це призвело до того, що зміни почали впливати не лише на ефективність і трудову мотивацію працівників, а й на їх

психологічний стан і умови праці.

Особливості розвитку кадрового потенціалу на українських підприємствах були детально розглянуті в працях таких науковців, як Пучкова С. І., Гриньова В. М., Писаревська Г. І., Дашко І. М. Водночас, проблеми управління персоналом в умовах воєнного стану висвітлені у роботах Чорнодіда І. С., Васильця Н. М., Петренка В. М., Лісогора Л., Руденка Н., Пшик-Ковальської О. О., Ковальського О. І.

Водночас сучасні реалії воєнного стану вимагають коригування специфіки кадрового забезпечення, оскільки підкреслюють швидкоплинність процесів та необхідність врахування безпекових принципів. Практичне дослідження особливостей кадрового забезпечення підприємства в умовах воєнного стану та забезпечення сталого розвитку під час повоєнного відновлення має враховувати специфіку підприємства та його потреби, а також використовувати підхід до аналізу управлінських стратегій.

Основною метою кваліфікаційної роботи є вивчення сутності HR-стратегії та перспектив кадрового забезпечення підприємства в умовах воєнного стану і забезпечення сталого розвитку в період повоєнного відновлення.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити основні концептуальні підходи до формування HR-стратегії на підприємстві;
- визначити HR-стратегії кадрового забезпечення та трудових відносин під час воєнного стану, а також їх правове регулювання;
- обґрунтувати стратегічні аспекти розвитку кадрового забезпечення під час воєнного стану та їх вплив на забезпечення сталого розвитку в період повоєнного відновлення;
- проаналізувати HR-стратегії на підприємстві;
- надати рекомендації щодо успішного формування HR-стратегії та забезпечення сталого розвитку в умовах повоєнного відновлення.

Об'єктом дослідження є HR-стратегії підприємства, а предметом – сукупність теоретичних, науково-методичних принципів та практичних

рекомендацій щодо вдосконалення процесу формування HR-стратегії та забезпечення сталого розвитку під час повоєнного відновлення.

Методи дослідження. Для досягнення мети та вирішення завдань використано комбінацію загальнонаукових та спеціальних методів, таких як історичний, еволюційний та системно-функціональний підходи, що сприяли теоретичному поглибленню теми та уточненню сутності HR-стратегії і кадрового забезпечення підприємства. Для аналізу також були застосовані методи групування, аналізу та інтеграції, а також графічного, табличного та економіко-статистичного аналізу виробничо-комерційної діяльності підприємства.

Інформаційною базою дослідження є дані фінансової звітності підприємства, інформаційно-комунікаційні мережі та інтернет-ресурси, матеріали науково-дослідних і науково-практичних конференцій, періодичні видання, а також наукові та фахові публікації. В процесі дослідження використовувався програмний інструмент MS Excel.

Практичне значення результатів полягає у можливості застосування основних теоретичних та науково-практичних положень роботи для впровадження ефективної HR-стратегії та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах повоєнного відновлення.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 70 сторінки, включаючи 26 таблиць та 27 рисунків. Список використаних джерел містить 53 найменування.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ HR-СТРАТЕГІЇ І ПЕРСПЕКТИВ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

## 1.1 Дослідження концептуальних підходів до формування HR-стратегії на підприємстві

Поняття «HR-стратегія» з'явилося на початку 80-х років 20 століття в результаті погіршення економічних умов на підприємствах західноєвропейських країн. Це призвело до потреби розробки нових стратегічних підходів до управління людськими ресурсами, їх розвитку та інтеграції в діяльність компаній. Існуючі концепції HR-стратегії можна класифікувати в чотири основні групи (таблиця 1.1):

Таблиця 1.1 - Дефініція концепцій HR-стратегії

Автор, джерело	Наукові концепції, підходи
Концепція стратегічної субординації	
Хміль Ф. І. [1, с. 56]	«Стратегія управління персоналом - це інструмент кадрової політики для організації діяльності з управління персоналом для досягнення стратегічних цілей. - Визначає напрямок і траєкторію формування, розвитку, розміщення та раціонального використання компетентних людських ресурсів. - Самостійна функція управління, яка визначає форми, методи, способи, засоби та методи кадрової діяльності. - Динамічна модель кадрової діяльності, що враховує вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища».
Концепція стратегічної нейтральності	
Хміль Ф.І. [1, с.59]	«Стратегія управління персоналом - це набір загальних довгострокових підходів до управління зайнятістю в організації».
Концепція стратегічного паритету	
Петрова І. Л. [2, с.128]	«Стратегічне управління персоналом - це багатогранний процес, спрямований на оптимізацію кадрової політики та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компанії».

Сьогодні людські ресурси вважаються основним активом компанії, що безпосередньо впливає на її успіх. Тому особлива увага приділяється розробці і впровадженню стратегічних процесів управління персоналом у загальному та стратегічного управління персоналом зокрема. Важливо розглянути складність HR-стратегії, враховуючи основні компоненти теорії стратегічного менеджменту (рисунок 1.1) [2, с. 128].

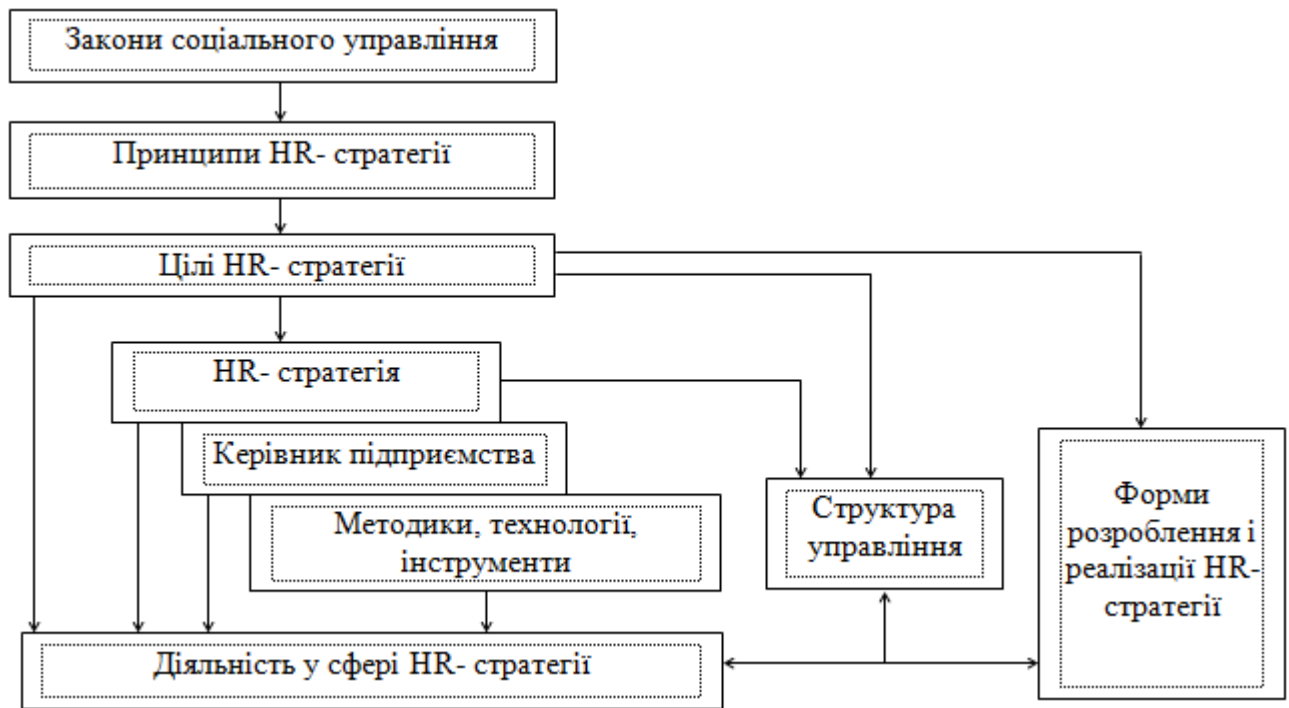


Рисунок 1.1 - Місце стратегії в управлінні персоналом підприємств

HR-стратегію можна визначити як комплексну систему політик управління людськими ресурсами (включаючи підбір персоналу, управління кар'єрою, підвищення кваліфікації, мотивацію тощо), що є скоординованими і інтегрованими в загальну стратегію компанії. Вона має довгострокову спрямованість та гнучкість до змін у зовнішньому середовищі. До детермінантів HR-стратегії відносяться такі фактори, як зовнішнє середовище компанії, її рівень розвитку на ринку, розмір і спеціалізація. І. Л. Петрова [3, с. 9] виділяє такі підходи до HR-стратегії (таблиця 1.2): споживацький підхід, який враховує специфічні умови зовнішнього середовища, рівень конкурентоспроможності компанії, її стадію життєвого циклу, розмір і спеціалізацію.

Цей підхід передбачає розвиток компетенцій працівників, але не фокусується на довгострокових цілях компанії. Основним завданням для працівників є отримання справедливої заробітної плати, при цьому розвиток навичок не є пріоритетним.

Це, в свою чергу, негативно впливає на потенціал розвитку підприємства. HR-відділи компаній використовують стратегії партнерського управління для аналітичного моніторингу людських ресурсів, розробки ефективних програм

мотивації персоналу, заходів з підтримки сприятливого психологічного клімату, проведення атестації персоналу та реалізації програм кар'єрного розвитку. Науковці зазначають, що цей підхід характеризується відносною нестабільністю кадрової політики.

Таблиця 1.2 - HR-стратегії

Підходи	Характеристика
Споживацький	Цей підхід передбачає наявність спільних інтересів між підприємством та його працівниками, однак відсутність спільних цілей і цінностей. Розвиток підприємства та працівників не є взаємопов'язаним, натомість працівники використовують ресурси й можливості підприємства для досягнення власних цілей.
Партнерський	Цей підхід ґрунтується на взаємовигідному партнерстві між компанією та її співробітниками, із чітким узгодженням цілей і цінностей. Упроваджуються системні заходи для розвитку професійних навичок і творчого потенціалу працівників, що дає змогу їм активно сприяти зростанню компанії.
Ідентифікаційний	Цей підхід базується на спільних цінностях між компанією та її працівниками. Розвиток підприємства сприяє реалізації потенціалу співробітників, водночас зростання інтелектуального потенціалу та соціального капіталу працівників стає ключовим чинником розвитку компанії.

Стратегія ідентифікації в управлінні персоналом характерна для конкурентоспроможних компаній, орієнтованих на інновації. Ця стратегія забезпечує контроль і стабілізацію плинності кадрів. Ефективна політика винагороди та розвитку людських ресурсів мотивує персонал до досягнення високих результатів в інноваційній діяльності компанії.

Ґрунтовною є також типологія HR-стратегій, розроблена Л. Дайером та Д. Холдером на основі стратегій управління компанією (таблиця 1.3) [4, с. 462].

Цифрову HR-стратегію науково досліджувала О. А. Грішнова [4], яка трактує цифрове управління персоналом як підхід до HR-стратегії, що ґрунтується на використанні сучасних технологій у реалізації HR-функцій.

Впровадження цифрових методів управління персоналом відкриває перед компаніями значні можливості [5, с. 52] (рисунок 1.2).

Цей стратегічний підхід до управління персоналом позитивно впливає на оптимізацію фінансових витрат компанії на управління кадрами, пришвидшує процес ухвалення рішень завдяки швидкому доступу до необхідної аналітичної

інформації та загалом підвищує прозорість HR-процесів. Однак, затримки в запровадженні такого підходу можуть мати місце через період адаптації працівників до новітніх інформаційних технологій та затримки у навчанні персоналу користуватися цими технологіями в повсякденній діяльності.

Таблиця 1.3 - Типізація HR-стратегій за Л. Дайером та Дж. Холдером

Типи стратегій	Характеристика
Стратегія стимулювання персоналу	Ця стратегія схожа на стратегію лідерства за витратами компанії. Основна увага відділу кадрів зосереджена на оптимізації чисельності працівників, мінімізації витрат на пошук, відбір та навчання працівників, а також на організації та контролі за виконанням трудових обов'язків.
Стратегія інвестування в розвиток персоналу	Ця стратегія схожа на стратегію "диференціації". Основна увага відділу кадрів зосереджена на навчанні та розвитку персоналу, підвищенні його лояльності та ініціативності, а також на управлінні винагородою для заохочення інноваційності персоналу.
Стратегія залучення персоналу	Ця стратегія нагадує суміш корпоративних бізнес-стратегій. Ця стратегія характеризується використанням децентралізованих управлінських структур, орієнтацією на кінцевий результат - ефективність роботи персоналу - і високим ступенем самоуправління з боку персоналу.

Згідно з першим підходом, HR-стратегії класифікуються залежно від стадії розвитку підприємства (таблиця 1.4) [6, с. 137].

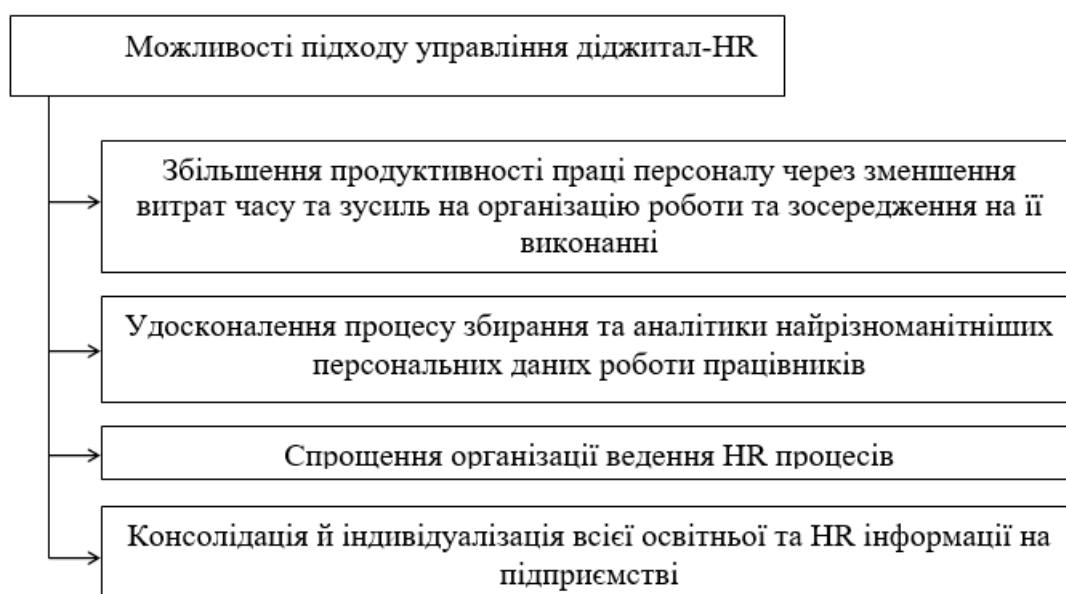


Рисунок 1.2 - Можливості підходу управління діджитал-HR

Клейнер (G.V. Kleiner) запропонував класифікацію HR-стратегій відповідно до типу робочої групи та виділив шість типів робочих груп, що відповідають HR-стратегіям. Згідно з цією класифікацією, відмінності між типами HR-стратегій полягають у ролі керівника (основна, другорядна) та відносинах між членами команди (суперництво, байдужість, співпраця) (таблиця 1.5) [7, с. 53].

Таблиця 1.4 - Класифікація HR-стратегій відповідно до стадії життєвого циклу підприємства

Стадія розвитку	Стратегія управління персоналом
Зародження	Гнучка робоча модель, віддані та мотивовані працівники, конкурентоспроможна заробітна плата, менша кількість процедур, зазвичай немає профспілок
Зростання	Більш досконалі та складні методи найму та відбору, навчання та розвитку, процеси управління ефективністю та системи винагороди. Зосередженість на досягненні високого почуття приналежності та побудові стабільних виробничих відносин.
Зрілості	Особлива увага приділяється контролю витрат на оплату праці та підвищенню продуктивності праці. На цьому етапі витрати на навчання важко обґрунтувати. Існує напруженість у відносинах між працівниками.
Спаду	Фокус змістився на раціоналізацію та скорочення штату. Довгострокові практичні підходи до скорочення витрат використовуються рідко або дуже обмежено. Профспілки стикаються з браком визнання їхньої ролі.

Відмінності між ними полягають у прогнозуванні розвитку кадрової ситуації, засобах кадрової діагностики, потребах та наявності кадрових програм. Ця класифікація HR-стратегій недостатньо враховує стан відносин між членами трудового колективу, керівництвом та працівниками.

Таблиця 1.5 - Класифікація HR-стратегія за типом робочої групи

Стратегії управління персоналом відповідно типам трудового колективу	Роль керівника (суттєва/ несуттєва)	Взаємовідносини між членами колективу (суперництво/ байдужість/співпраця)
«Сім'я»	Суттєва	Співпраця або байдужість
«Згряя»	Суттєва	Суперництво
«Вулик»	Несуттєва	Співпраця або байдужість
«Автобус»	Несуттєва	Суперництво

Основними завданнями HR-стратегія є [8, с. 214] (рисунок 1.3):

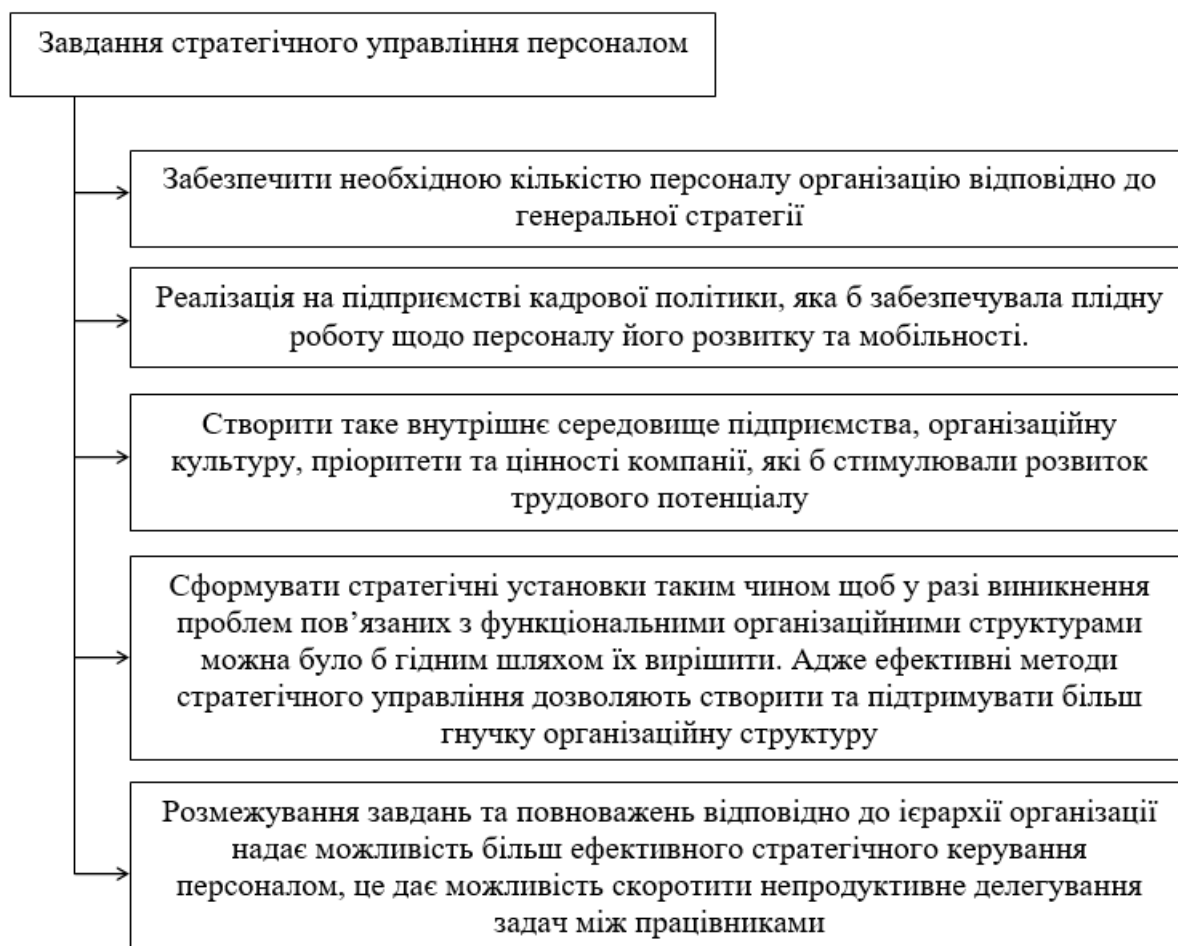


Рисунок 1.3 - Основні завдання HR-стратегії

HR-стратегія, як і інші функціональні стратегії, може бути впроваджена різними методами та мати різноманітну структуру, що в основному залежить від її інтеграції та узгодженості з загальною стратегією компанії. Вона повинна враховувати постійно змінюваний характер «людських ресурсів», які розвиваються як у професійному, так і в особистісному плані. Важливо, щоб HR-стратегія в своєму складі не тільки поєднувала планові та поточні заходи, але й приділяла увагу вирішенню можливих проблем, пов'язаних із системою винагороди та трудовою дисципліною.

Комунікація відіграє ключову роль у реалізації стратегії, оскільки від того, яку інформацію надають, залежить конкурентоспроможність HR-стратегії порівняно з конкурентними стратегіями. Важливо, щоб комунікація базувалась на позитивних відносинах, як всередині організації, так і поза її межами. HR-стратегія також має включати дотримання програм і планів розвитку та кар'єрного

просування співробітників.

## **1.2 HR-стратегії кадрового забезпечення та трудових відносин в умовах воєнного стану, їх правове регулювання**

У поточних умовах для українських компаній управління є значним викликом. В умовах воєнного стану організації намагаються перейти до більш гнучкого стилю управління, щоб ефективно реагувати на зміни, приймати оперативні бізнес-рішення та адаптуватися до нових реалій. Ключовим завданням є швидке внесення змін до традиційної системи управління персоналом та впровадження новітніх моделей управління, стратегій і цілей, орієнтованих на збереження та розвиток кадрового потенціалу компанії. При плануванні кадрової роботи в умовах воєнного стану важливо переглянути політику збереження структури, чисельності та продуктивності персоналу, а також підтримання його мотивації.

Це вимагає зміни стратегії управління людськими ресурсами компанії. HR-стратегія повинна базуватися на основних потребах і компетенціях працівників, що вимагає перегляду цілей і завдань працівників і, де це можливо, ротації персоналу. Працівники працюють ефективніше, коли відчувають себе у фізичній (безпекова ситуація) та юридичній (трудовий договір) безпеці.

Мотивація працівників в умовах воєнного стану є важливим фактором для надання необхідної підтримки. У таких умовах додатковими стимулами можуть бути психологічна підтримка, гнучкий робочий графік, додаткові фінансові виплати, надання службового житла або компенсація за оренду. Ефективність роботи підприємства, незалежно від форми власності, безпосередньо залежить від розвитку людських ресурсів. Сьогодні успішність компанії оцінюється не тільки за її фінансовим та майновим станом, але й за рівнем кадрового потенціалу та професійної підготовки.

Розвиток кадрового потенціалу організації — це багатогранний процес, що охоплює різноманітні соціальні, економічні, освітні та психологічні аспекти. Це також процес набуття та вдосконалення нових професійних навичок і особистісних компетенцій через безперервний саморозвиток та навчання. В умовах сучасного світу, коли можливості для навчання можуть бути обмеженими, ключовим завданням є створення сприятливих умов для розширення знань, підвищення кваліфікації та самовдосконалення працівників.

У останній час все більшої популярності набувають такі сучасні методи навчання персоналу, як аналіз професійних навичок, дистанційне та модульне навчання. Це обумовлено тим, що ці методи стали особливо актуальними під час і після пандемії Covid-19, коли компанії навчилися ефективно управляти в умовах кризових ситуацій. Вони також набули важливості після початку військового вторгнення Росії в Україну.

В умовах воєнного стану важливість визначення пріоритетів і мотивації таких підходів значно зростає. Це пояснюється тим, що різні управлінські структури змушені приймати оперативні рішення в умовах надзвичайної ситуації та обмежень, що стосуються як безпеки, так і необхідності досягнення поставлених результатів (таблиця 1.6) [7, с. 53].

У період воєнного стану в Україні, що триває вже кілька разів, професіоналізм набуває особливого значення як у поточних, так і в майбутніх умовах. Для того, щоб перетворити персонал на конкурентну перевагу високого рівня, необхідно змінити функціонування системи управління персоналом та вирішити низку актуальних проблем. Це передбачає інтеграцію систем управління персоналом і фокусування на ключових напрямках, що дозволяють створити додаткову цінність, зокрема шляхом розвитку відносин з клієнтами та відкриття нових можливостей для бізнесу.

Наступним важливим кроком є підвищення ролі управління персоналом від адміністративного до стратегічного рівня, при цьому стратегічне партнерство повинно стати основною складовою корпоративної HR-системи.

Таблиця 1.6 - Пріоритети та мотиваційні орієнтири теорії стратегії управління в умовах воєнного стану

Пріоритетні мотиви	Сутнісне наповнення
Забезпечення безпеки і оборони	Основною метою стратегічної теорії управління в умовах воєнного стану є гарантування національної безпеки та ефективна протидія військовим загрозам. Завдання теорії полягає в удосконаленні підходів до використання різних ресурсів (військових, економічних, політичних тощо) для максимально ефективного досягнення цієї мети.
Мобілізація ресурсного потенціалу	Воєнний стан здатен викликати зміни у соціально-економічному середовищі, тому дослідження бізнес-стратегій мають зосереджуватися на використанні механізмів мобілізації ресурсів і залученні громадськості та бізнесу до підтримки оборонних і військових операцій.
Управління кризовими ситуаціями	В умовах воєнного стану можливість виникнення надзвичайних ситуацій є цілком реальною, що вимагає негайних дій. Таким чином, стратегія повинна включати заходи кризового управління та інструменти для забезпечення безпеки громадян.
Дипломатичні зусилля	Управлінська стратегія через дипломатичні канали проводить міжнародну політику та забезпечує співпрацю з іншими державами для досягнення миру, припинення воєнних дій і збереження територіальної цілісності.
Оцінка й аналіз	В умовах воєнного стану важливо регулярно моніторити та аналізувати ситуацію, щоб своєчасно реагувати на зміни тенденцій і коригувати плани дій відповідно до нових обставин.

Для ефективної реалізації стратегії в сфері управління персоналом необхідно зосередитися на факторах, які безпосередньо впливають на результативність HR-стратегії. Серед важливих завдань є розробка і систематизація показників та критеріїв, що формують HR-стратегію.

Пандемія COVID-19 та війна в Україні стали причиною значних змін на ринку праці та в управлінні людськими ресурсами, що безперечно є найзначнішими порушеннями за всю сучасну історію. Тому надзвичайно важливо створити нові підходи та форми для розробки кадрових стратегій, орієнтуючись на швидке набуття нових знань і навичок, у найгнучкіший та найбезпечніший спосіб.

Доцільно також розглянути алгоритм реалізації HR-стратегії компанії в умовах військової агресії Російської Федерації, що включає кілька взаємопов'язаних етапів (рисунок 1.4).

З початком війни основним нормативним документом для регулювання

трудових відносин став Закон України № 2136-ІХ «Про особливості регулювання трудових відносин в умовах воєнного стану» [9].

Таблиця 1.7 - Система критеріїв і показників, що визначають формування HR-стратегії компанії

Критерій	Індикатор
Фізіологічний	Стать, вік, кількість працівників, стан фізичного здоров'я співробітника, інтелектуальні можливості.
Професійно кваліфікаційні	Освітній рівень, кваліфікація, відповідність освіти посадовим вимогам, професійна компетентність, майстерність, підвищення кваліфікації, адекватне реагування на зміни в умовах воєнного стану, досвід роботи.
Організаційно технічні	Характер і зміст роботи, ступінь її складності, рівень технічного оснащення праці, ступінь впровадження науково-технічних і технологічних досягнень.
Організаційно управлінські	Умови роботи, склад і організація управлінської структури, пропорції між різними категоріями працівників, система переміщення робочої сили.
Соціально економічні	Фінансові та нефінансові мотиваційні заходи, страхування життя і здоров'я співробітників, страхування фінансових ризиків працівників, соціальні переваги, корпоративна соціальна відповідальність.
Соціально психологічні	Моральна атмосфера в колективі, здатність адекватно реагувати на зміни в напрямку розвитку корпоративної стратегії, соціальна залученість і визнання, корпоративна культура.

Цей Закон встановлює, що на період воєнного стану окремі норми трудового законодавства не діють, а також передбачає можливість обмеження певних конституційних прав громадян. Зокрема, він визначає правила укладення та припинення трудових договорів, облік робочого часу та відпочинку працівників, оплату праці, надання відпусток і призупинення трудових відносин (таблиця 1.8).

В умовах воєнного стану оптимальним видом трудової діяльності є робота, яку працівники виконують поза приміщенням роботодавця, у безпечному та комфортному середовищі, із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій. Таке визначення повністю відображає соціально-економічну суть дистанційної та надомної роботи, враховуючи всі ключові характеристики цих форм зайнятості.

Основою правового регулювання праці для дистанційної та надомної роботи є Закон України № 1213-ІХ «Про внесення змін до деяких законодавчих

актів України щодо вдосконалення правового регулювання дистанційної, надомної та гнучкої роботи» [10], а також Закон України № 540-IX «Про вдосконалення правового регулювання відносин, пов'язаних із запобіганням поширенню і протидією коронавірусній хворобі (Covid-19)», що передбачає зміни в законодавстві для надання додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з пандемією [11, 12].



Рисунок 1.4 - Алгоритм забезпечення реалізації HR-стратегії компанії в умовах воєнного стану

Однак існуючі суперечності між зазначеними документами, Кодексом законів про працю та Законом України «Про особливості регулювання трудових відносин в умовах воєнного стану» вказують на недосконалість законодавства в цій сфері та потребу в удосконаленні механізмів регулювання взаємодії працівників і роботодавців, що стосуються дистанційної форми роботи [13, с.119].

Ще одним документом, спрямованим на вирішення проблем, пов'язаних з організацією нестандартних форм зайнятості, є проект Закону України № 5161

«Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо регулювання окремих нестандартних форм зайнятості» [12].

Таблиця 1.8 - Законодавчий порядок організації трудових відносин в умовах воєнного стану

Процеси	Порядок організації процесів регламентованих актуальним законодавством
Укладання трудового договору	Форма трудового договору визначається за згодою сторін. Умови випробування працівника можуть бути передбачені для будь-якої категорії працівників. У період воєнного стану роботодавець може укласти строковий трудовий договір з новим працівником для заміщення тимчасово відсутнього працівника.
Розірвання трудового договору	1. розірвання трудового договору з ініціативи працівника: працівник може розірвати трудовий договір у строк, зазначений у заяві, у разі проведення воєнних дій на території, де розташований суб'єкт господарювання (крім випадків, коли працівник обов'язково залучається до суспільно корисних робіт або робіт, пов'язаних з об'єктами критичної інфраструктури); 2. розірвання трудового договору з ініціативи роботодавця: у період тимчасової непрацездатності, а також у період перебування працівника у відпустці (крім відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами та відпустки для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку) працівника може бути звільнено з ініціативи роботодавця.
Особливості обліку часу роботи та відпочинку	Тривалість робочого часу працівників не може перевищувати 60 годин на тиждень (50 годин на тиждень у разі скороченого робочого часу). Під час воєнного стану положення Кодексу законів про працю щодо тривалості робочого часу у святкові, неробочі, передсвяткові, святкові та неробочі дні не застосовуються.
Оплата праці	Роботодавець звільняється від відповідальності за порушення обов'язку своєчасної виплати заробітної плати, якщо доведе, що це порушення сталося внаслідок воєнних дій або інших обставин, зумовлених введенням воєнного стану. У разі неможливості своєчасної виплати заробітної плати внаслідок воєнних дій строк її виплати може бути перенесено.
Призупинення дії трудового договору	Тимчасове призупинення роботи роботодавцем та тимчасове призупинення роботи працівником за укладеним трудовим договором, але така подія не тягне за собою припинення трудових відносин. Виплата заробітної плати, гарантій та компенсацій працівнику в період повного зупинення дії трудового договору є обов'язком держави, що здійснює військову агресію проти України.

Закон встановлює особливості регулювання трудових відносин між працівниками та роботодавцями в умовах, коли неможливо завчасно визначити тип, обсяг та тривалість роботи, що є характерним для ситуації, спричиненої активізацією бойових дій в Україні [14, с.93].

Ключовою ідеєю законопроекту є запровадження трудових договорів без

встановленого робочого часу, що дозволить сторонам таких договорів оперативно вирішувати питання, пов'язані з необхідністю залучення працівників до роботи та часом, а також визначати обсяг та спосіб виконання таких договорів. У воєнний час такі умови організації трудових відносин є ідеальними, оскільки дозволяють працівникові контролювати власні засоби пересування та самостійно оцінювати реальні можливості виконання роботи, водночас зберігаючи гарантії, передбачені трудовим законодавством, зокрема щодо порядку та форм роботи, пов'язаних з воєнним станом, часу відпочинку, механізмів найму та звільнення, виплати заробітної плати. Такі умови є оптимальними.

### **1.3 Стратегічні аспекти розвитку кадрового забезпечення в умовах воєнного стану та їх вплив на забезпечення сталого розвитку в умовах повоєнного відновлення**

У будь-якій ситуації персонал є найціннішим ресурсом для будь-якої організації чи бізнесу. Це активний елемент, що володіє певними знаннями, навичками, компетенціями та здібностями, необхідними для реалізації стратегічних управлінських завдань у конкретній сфері діяльності. Менеджмент відповідає за управління, розвиток та використання професійних навичок і загального потенціалу персоналу на всіх рівнях, а не лише на індивідуальному рівні кожного співробітника. Процес управління має бути прогнозованим і відповідати об'єктивній реальності [15, с.16].

З урахуванням сучасних умов ми додаємо до цього поняття здатність персоналу швидко адаптуватися до невизначених ситуацій, вміння підтримувати позитивну атмосферу в колективі, високий рівень емоційного інтелекту, стресостійкість і креативне мислення. Персонал під час війни залишається єдиним ресурсом, який не лише не втратив своєї цінності, але й здобув додаткову вартість завдяки накопиченню нових професійних навичок [16, с.101]. Тому на рисунку 1.5

(Додаток Г) будуть визначені відповідні складові кадрового потенціалу, з урахуванням нинішньої ситуації воєнного стану. [17, с.257].

Це зумовлено тим, що подальший розвиток організації залежить від професіоналізму команди, її здатності адаптуватися до змін у непередбачуваному зовнішньому середовищі та здатності зменшувати опір до нововведень, які з'являються в організації, незважаючи на бажання керівництва.

Введення воєнного стану може обмежити якість управління, знижуючи його здатність ефективно діяти та приймати рішення через надзвичайні обставини або політичну та економічну нестабільність. Однак за умов належної підготовки та оперативного реагування, такі організації можуть зберігати високий рівень управлінської ефективності. У воєнний час управління персоналом має виконувати ряд завдань, які підтримують компанію та країну в цілому. Ключові з них наведені на рисунку 1.6 [18, с.47].

Плануючи роботу з персоналом під час воєнного стану, важливо переглянути кадрову політику для збереження та захисту людських ресурсів, підтримки продуктивності працівників і забезпечення їхньої безпеки. Для цього необхідно адаптувати кадрові стратегії та звернути увагу на коригування робочого навантаження в організації [19, с.125]. У цьому контексті слід поставити працівникам нові цілі та завдання, а також, де можливо, провести ротацию персоналу на функції з меншою інтенсивністю роботи. Крім того, потрібно визначити найбільш ефективні методи навчання в поточних умовах, зокрема коучинг, електронне навчання, самонавчання тощо [20].

Дослідження свідчать, що в умовах обмежених фінансових ресурсів більше шести компаній скоротили або зовсім припинили навчання своїх співробітників. Проте питання навчання залишається важливим для забезпечення необхідних навичок у працівників. У зв'язку з цим, при переміщенні персоналу в умовах воєнного стану, рекомендується організовувати навчання безпосередньо на робочому місці, де інструктором може бути колега або керівник. Це дозволяє не лише підтримувати кваліфікацію персоналу, але й вирішити проблему нестачі необхідних фахівців, з якою стикаються багато організацій.

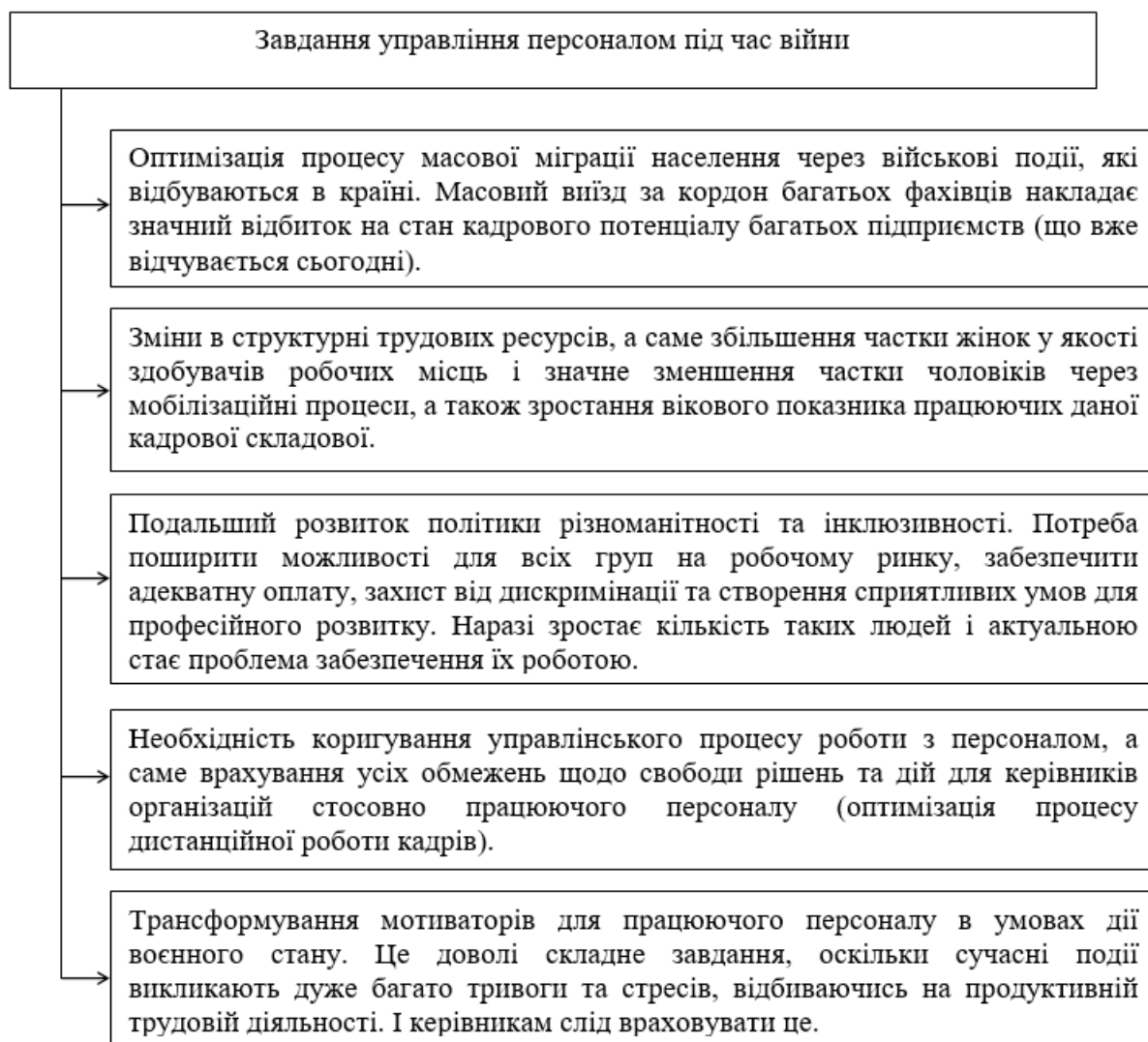


Рисунок 1.6 - Завдання управління персоналом під час війни

Кваліфікований і відібраний персонал є одним з найважливіших елементів успіху компанії. Досвідчені рекрутери знають, що успіх компанії більше залежить від її працівників, їхнього професіоналізму та особистих якостей, ніж від технічного оснащення. Тому питання утримання та забезпечення компетентних працівників має бути пріоритетним для організацій у нинішніх умовах [6]. Отже, управління людськими ресурсами в умовах воєнного стану має свої специфічні особливості, які потребують від керівництва компанії адаптації до нових обставин та застосування відповідних стратегій (рисунок 1.7) [21, с.78].

Також слід зазначити, що функція регулювання людських ресурсів на підприємствах в умовах воєнного стану повинна бути узгоджена з державним регулюванням, зокрема через Закон України «Про особливості регулювання

трудова відносин в умовах воєнного стану» та Закон України «Про внесення часткових змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин» [22, с.79]. Зміни в трудовому законодавстві України спрямовані на забезпечення підприємств можливістю ефективно управляти працівниками в нових умовах. У зв'язку з цим можна виділити основні заходи для управління людськими ресурсами на підприємствах під час воєнного стану [23, с.89]:

- спрощення умов найму та звільнення персоналу на підприємствах;
- перехід на дистанційну роботу як захід для підвищення безпеки працівників;
- запровадження простою як заходу для захисту працівників від звільнення;
- запровадження програм психологічної підтримки працівників.

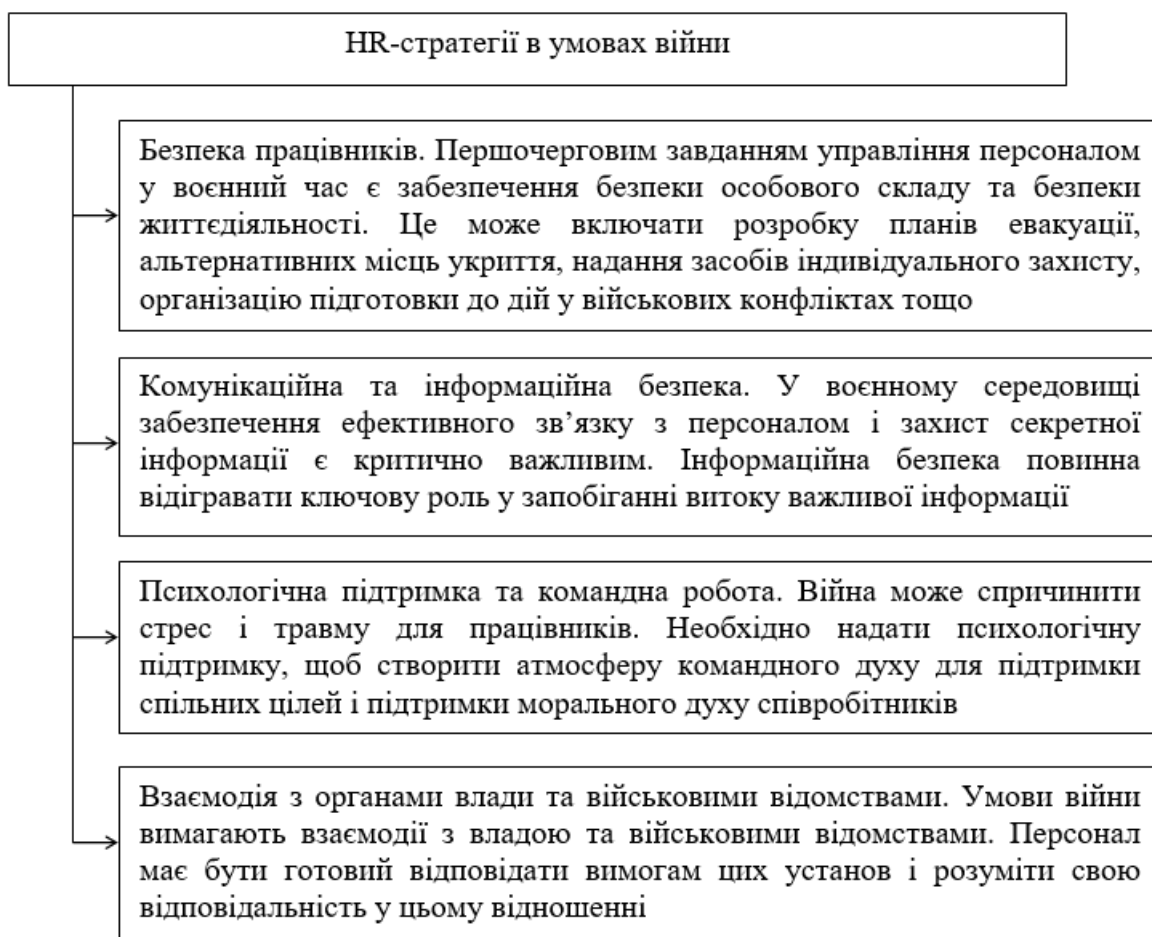


Рисунок 1.7 - HR-стратегії в умовах війни

Отже, цей аспект дозволяє зробити висновок про важливість забезпечення компаній кваліфікованими та компетентними людськими ресурсами, а також про

те, що впровадження інноваційних рішень дозволить організації швидко підвищити ефективність праці. Управління людськими ресурсами під час післявоєнної відбудови також має свої особливості. Слід зосередити увагу на трансформаційних процесах, які необхідні для управління персоналом у період відновлення після війни (рисунок 1.8) [24, с.144].

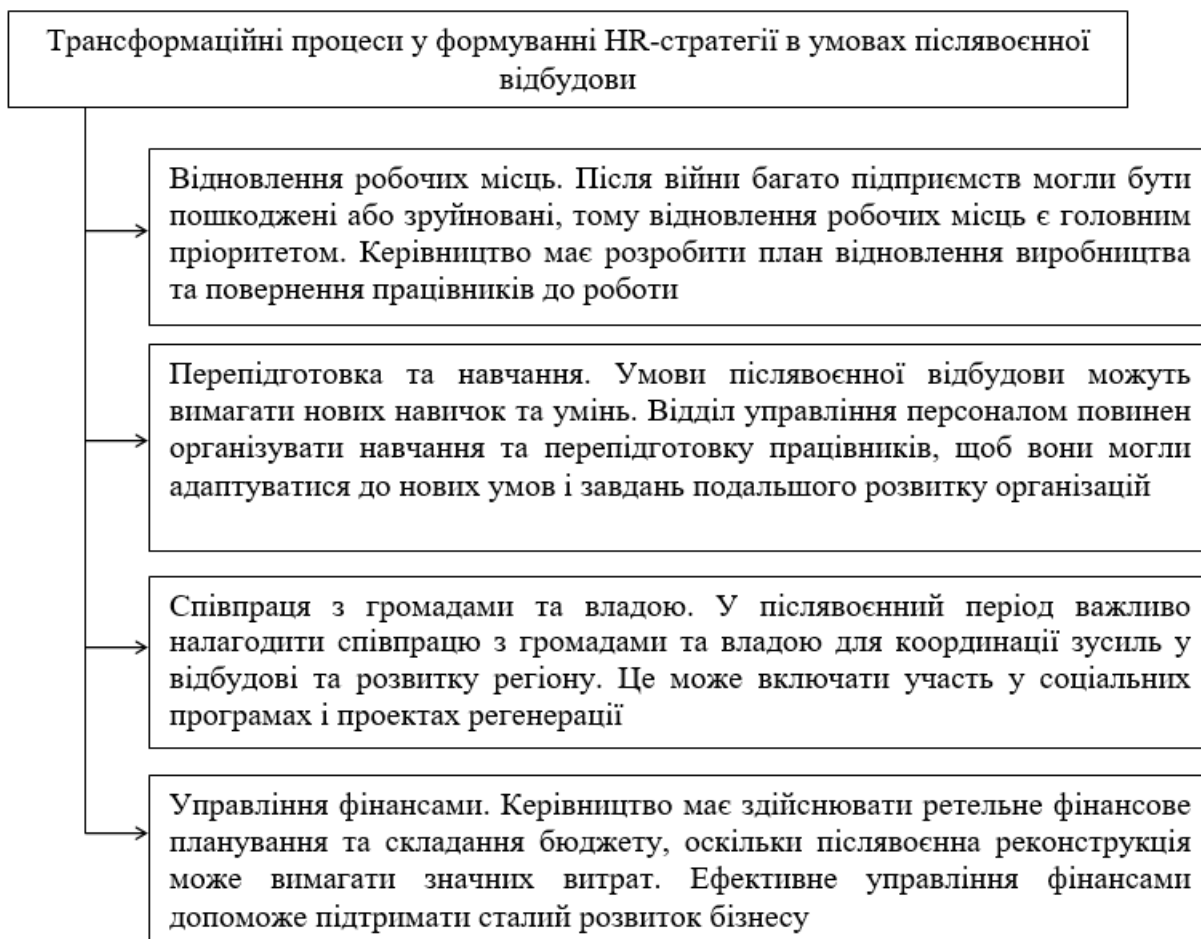


Рисунок 1.8 - Трансформаційні процеси у формуванні HR-стратегії в умовах післявоєнної відбудови

Після закінчення війни велика кількість військовослужбовців демобілізується, а внутрішньо переміщені особи та біженці повертаються до міст і сіл, які були частково або повністю зруйновані. Звичайно, деякі країни висловили готовність допомогти у відновленні постраждалих районів, але формально це питання залишається відкритим [25, с.93].

У таблиці 1.9 представлені деякі з них та можливі шляхи вирішення [26, с.100].

Таблиця 1.9 - Виклики та рішення у формуванні HR-стратегії у післявоєнний період

Проблема	Рішення
Відтік людських ресурсів: може відбуватися значний відтік людських ресурсів через військові втрати та міграцію. Це може спричинити дефіцит кваліфікованих працівників.	Перепідготовка та навчання нових працівників, підтримка ветеранів і військової молоді, розробка програм для підтримки сімей військовослужбовців.
Економічні обмеження: зниження економічної спроможності регіону та країни, перешкоджання фінансуванню персоналу та перспективам зростання через деокупацію	Розробка планів економічного відновлення, залучення іноземних інвестицій та підтримка малого й середнього бізнесу з метою підвищення зайнятості.
Психологічний стан працівників: співробітники можуть переживати психологічні травми та стрес через війну та процес деокупації.	Психологічна допомога та консультування співробітників, формування безпечного та позитивного робочого середовища.
Соціокультурні різниці: переміщення може спричинити конфлікти, що виникають через соціокультурні відмінності між різними групами населення.	Впроваджувати культурні програми та освітні заходи, що сприяють толерантності та розумінню відмінностей.
Брак ресурсів: обмеженість ресурсів ускладнює надання персоналу необхідної матеріально-технічної підтримки.	Оптимальне використання наявних ресурсів, пошук альтернативних фінансових джерел та налагодження співпраці з міжнародними гуманітарними організаціями.
Питання легалізації: зміни в законодавстві після виходу можуть зумовити необхідність коригування кадрових процедур і політик.	Глибокий аналіз та оновлення законодавчої бази, співпраця з правозахисними організаціями та міжнародними правозахисними структурами.

Отже, основним принципом управління людськими ресурсами в післявоєнний період є орієнтація на інноваційні та гнучкі методи вирішення проблем, з урахуванням специфіки ситуації та співпраці з різними зацікавленими сторонами для забезпечення стабільності та відновлення регіону чи країни після війни. Річке зростання числа малих і середніх підприємств (МСП) та великих компаній, а також їхня експансія на зовнішні ринки призвели до підвищення якості продукції та послуг через високі вимоги [27-29].

Швидке зростання впливу людських ресурсів на підприємства обумовлене новими економічними моделями та акцентом на покращення якості продукції та послуг. Збільшення кількості людських ресурсів та їхніх ідей, за умови створення належних умов для повного розкриття потенціалу, сприятиме гармонійному розвитку України як процвітаючої європейської країни.

## Висновки до розділу 1

У результаті аналізу та систематизації наукових підходів до HR-стратегії визначено, що HR-стратегія є важливим елементом реалізації загальної стратегії підприємства, що передбачає використання функціональних, процесних і системних підходів до управління людськими ресурсами. Це комплекс політик, які включають підбір персоналу, управління кар'єрою, підвищення кваліфікації, мотивацію та інші аспекти, що інтегровані та скоординовані з загальною стратегією компанії і мають довгострокову орієнтацію при адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Проаналізовано різні стратегії управління персоналом, серед яких споживчий, партнерський і ідентифікаційний підходи. Детермінантами для формування HR-стратегії є зовнішні фактори, конкурентоспроможність компанії, етап її життєвого циклу, розмір і спеціалізація організації.

Також досліджено різні типи HR-стратегії та їхній вплив на політику управління персоналом, включаючи особливості поведінки працівників в межах кожної стратегії. Окремо вивчено роль цифрових HR-стратегій та їхній вплив на ефективність управління персоналом в умовах сучасних технологій.

Підкреслено важливість подальших досліджень у цій сфері, особливо в умовах воєнного стану, коли зростає значення адаптації HR-стратегії до надзвичайних ситуацій і обмежень. Особливо актуальним є кадрове забезпечення в цих умовах, що потребує нових підходів до управління персоналом для забезпечення ефективності та стабільності роботи компаній.

## **2 АНАЛІЗ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НА ПП «РИКУН»**

### **2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників**

Відоме в Хмельницькому ПП «Рикун» було засноване в 1999 році і розташоване за адресою: м.Хмельницький, вул. Курчатова, 118/9. За цей час невеликий ковбасний цех зарекомендував себе як Стабільний і надійний вітчизняний виробник і виріс у велике м'ясопереробне підприємство, що випускає високоякісну продукцію. Цехи підприємства побудовані за європейськими стандартами, оснащені новітнім технічним обладнанням, сертифіковані і відповідають найсучаснішим вимогам.

Середньомісячна кількість видів готової продукції, виробленої на підприємстві, становить близько 100 видів ковбас і копченостей. У 2012 році був запуск цеху з виробництва сирокоченого асортименту, який зміг задовольнити смаки найвимогливіших споживачів. Вся продукція проходить необхідний державний і виробничий контроль показників безпеки відповідно до нормативних документів. Компанія використовує високоякісну сировину і дотримується всіх умов зберігання готової продукції. Побудований новий склад готової продукції, оснащений новітнім холодильним і пакувальним обладнанням.

ПП «Рикун» спеціалізується на виробництві різних м'ясних продуктів. Основними видами продукції, що випускається підприємством, є: ковбаса; копченості; м'ясні напівфабрикати; печінкові і шпаклювальні вироби; м'ясні відходи. Гордістю ПП «Рикун» є виробництво різних видів ковбасних виробів. Варені ковбаси в натуральній оболонці, сосиски і сардельки-сосиски в натуральній оболонці; варені ковбаси і сосиски-сосиски в поліамідній оболонці; сосиски в натуральній оболонці, варені ковбаси в целофановій оболонці і шинка.

Кінцевий результат діяльності компанії і успіх на ринку, організація управління компанією, зміни у зовнішньому середовищі, реакція і адаптивність компанії. Об'єктами аналізу є внутрішнє середовище підприємства, м'якість дій

інших і адаптивність до зовнішніх змін.

Підрозділи пов'язані один з одним і взаємодіють між собою. Внутрішнє середовище підприємства, організаційна структура підприємства, сфера застосування продукту, сфера застосування продукції, масштаб підприємства і кількість ринків збуту - все це залежить від факторів діяльності компанії. Від Shimasu залежить взаємодія складових елементів внутрішнього середовища, процес діяльності, реалізація функцій і зміст операцій, а також спрямованість концепції підприємства.

ПП «Рикун» має лінійну функціональну структуру управління, що включає такі підрозділи: директор, головний технік, заступник директора з виробництва і продажу, директор з підготовки, головний енергетик, відділ кадрів, відділ логістики, фахівець з охорони праці, відділ продажів, відділ головного техника, планово-економічний відділ та відділ управління.

Для оцінки рівня інтенсифікації виробництва на підприємстві за 2021-2023 роки використовуються дані з таблиці 2.1 [30], де інформаційною базою служать форма № 2 «Звіт про фінансові результати» та форма № 1-ПВ «Звіт з праці» (додатки Б1-Б3, В1-В3).

Аналізуючи загальні тенденції в динаміці основних показників інтенсивності виробництва на ПП «Рикун», варто враховувати економічну ситуацію того періоду. Інфляційні процеси та підвищення цін часто створюють ілюзію зростання поточних виробничих витрат і інвестицій в акціонерний капітал, але не обов'язково збільшують фактичний обсяг продукції та матеріальних витрат.

Тому особливу увагу слід приділяти природним показникам, таким як наявність основного виробничого обладнання, енергетичних потужностей, рівень механізації процесів і кваліфікація персоналу. Згідно з таблицею 2.1, відзначено зростання чистого прибутку від реалізації продукції ПП «Рикун»: у 2021 році він становив 167,471 тис. грн, а до 2023 року зріс до 252,880 тис. грн.

Середня чисельність персоналу в ПП «Рикун» скоротилася з 2021 року до 133 осіб, у 2022 році - до 128. У період з 2021 по 2023 рік продуктивність праці

працівників збільшується. Матеріальні витрати у 2022 році знизилися порівняно з 2021 роком на 20,9%, а у 2023 році порівняно з 2022 роком - на 4,7%.

Таблиця 2.1 – Характеристика показників інтенсифікації виробництва ПП «Рикун» 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	167471	174777	252880,0	4,4	44,7
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	130	128	145	-1,5	13,3
Матеріальні витрати, тис.грн	157224	124419	118562	-20,9	-4,7
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	196	381,5	460,3	94,6	20,7
Оборотні засоби, тис.грн	89265,5	182209,5	260891,2	104,1	43,2
Продуктивність праці, тис.грн/особу	1288,2	1365,4	1744,0	6,0	27,7
Матеріаловіддача, грн/грн	1,07	1,40	2,13	30,8	52,1
Віддача основних засобів, грн/грн	854,4	458,1	549,4	-46,4	19,9
Оборотність оборотних засобів (кількість обертів)	1,9	1,0	0,9	-47,4	-10,0
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	11765,0	13460,5	22064,1	14,4	63,9

Спостерігається збільшення середньорічної вартості основних засобів. Зокрема, у 2022 році вона зросла на 94,6% порівняно з 2021 роком, а у 2023 році – на 20,7% порівняно з 2022 роком. Протягом досліджуваного періоду також відбулися зміни в оборотних коштах ПП «Рикун».

У 2022 році продуктивність праці одного працівника зросла на 6,0% порівняно з 2021 роком, а у 2023 році – на 27,7% порівняно з 2022 роком. Це зростання обумовлене тим, що приріст чистого прибутку від продажів випереджає темпи зростання середньооблікової чисельності працівників.

У 2022-2023 роках матеріальне виробництво зросло на 30,8% та 52,1% відповідно, що свідчить про ефективне використання матеріальних ресурсів. У 2022 році рентабельність основних засобів знизилася на 46,4%, але в 2023 році

вона знову зросла на 19,9%. Оборотно́сть оборотних коштів ПП «Рикун» у 2022 році зменшилася на 47,7% порівняно з 2021 роком, однак у 2023 році зросла на 10,0%. Фонд заробітної плати працівників ПП «Рикун» має тенденцію до поступового збільшення.

Для оцінки ефективності діяльності ПП «Рикун» було проведено аналіз операційних витрат (таблиця 2.2) [30], який базується на формі 2 "Фінансова звітність" (додатки В1-В3).

Таблиця 2.2 – Аналіз елементів операційних витрат ПП «Рикун» за 2021 – 2023 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021 рр.	2023/2022 рр.
Матеріальні затрати, тис. грн	157224	124419	118562	-20,9	-4,7
Витрати на оплату праці, тис. грн	1090	6186	11201	у 5,7 рази	81,1
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	395	1309	3215	у 3,3 рази	у 2,5 рази
Амортизація, тис. грн	110	245	418	у 2,2 рази	70,6
Інші операційні витрати, тис. грн	7314	7705	9560	5,3	24,1
Разом	166133	139864	142956	-15,8	2,2

Як показано в таблиці 2.2, матеріальні витрати у 2022 році знизилися на 20,9% порівняно з 2021 роком, а в 2023 році, порівняно з 2022 роком, зменшилися на 4,7%. Витрати на оплату праці збільшилися з 1 090 тисяч гривень у 2021 році до 1 201 тисячі гривень у 2023 році. Таким чином, спостерігається зростання витрат на соціальні виплати.

Для кращого сприйняття елемент операційних витрат представлено у вигляді графіка (рисунок 2.1).

Знос і амортизаційні відрахування збільшилися в 2022 році в 2,2 рази порівняно з 2021 роком, а в 2023 році, порівняно з 2022 роком, зросли на 70,6%. Протягом досліджуваного періоду загальний рівень операційних витрат зріс.

Охарактеризуємо ефективність діяльності підприємства, використовуючи основні техніко-економічні показники ПП «Рикун» (таблиця 2.3) [30].



Рисунок 2.1 – Елементи операційних витрат  
ПП «Рикун» за 2021 – 2023 рр.

Аналізуючи собівартість реалізованої продукції ПП «Рикун», варто звернути увагу на її зростання, що стало наслідком значного збільшення матеріальних витрат, а також зростання збитків від адміністративних та інших операційних витрат, зобов'язань та знецінення запасів.

Однак слід відзначити, що темпи зростання чистого прибутку перевищують темпи зростання витрат, що є позитивним фактором. Це, у свою чергу, призвело до зниження собівартості 1 грн реалізованої продукції. У 2023 році собівартість 1 грн реалізованої продукції ПП «Рикун» знизилася на 9,5% порівняно з 2022 роком.

З 2021 по 2023 рік компанія залишалася прибутковою. У 2022 році чистий прибуток знизився на 22,1% порівняно з 2021 роком, але в 2023 році він зріс на 77,7% у порівнянні з 2022 роком. Рентабельність продукції у 2023 році збільшилася на 33,3% порівняно з 2022 роком.

Вартість основних засобів на кінець 2022 року порівняно з 2021 роком зросла в 2,5 рази, а порівняно з 2023 роком – на 22,5%. Збільшення норми прибутковості при зниженні капіталомісткості свідчить про ефективне використання основних засобів у 2023 році.

Таблиця 2.3 - Основні техніко – економічні показники діяльності ПП «Рикун» 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	167471	174777	252880	4,4	44,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	150702	147147	191850,6	-2,4	30,4
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,90	0,84	0,76	-6,7	-9,5
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	4473	3484	6192	-22,1	77,7
Рентабельність реалізованої продукції	%	3,0	2,4	3,2	-20,0	33,3
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду	тис.грн	216	547	670	у 2,5 раза	22,5
Фондовіддача	грн/грн	775,3	319,5	377,4	-58,8	18,1
Фондомісткість	грн/грн	0,0013	0,0031	0,0026	у 2,4 раза	-16,1
Виробничі запаси	тис.грн	24676,5	54672	37085	у 2,2 раза	-32,2
Незавершене виробництво	тис.грн	0,5	-	-	-	-
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	130	128	145	-1,5	13,3
у т.ч. робітників	осіб	94	93	109	-1,1	17,2
Річний ефективний фонд робочого часу	год.	220549	226629	283683	2,8	25,2
Продуктивність праці: - одного працівника	тис.грн/ чол.	1288,2	1365,4	1744,0	6,0	27,7
- одного робітника	грн.	1781,6	1879,3	2320,0	5,5	23,5
Фонд заробітної плати штатних	тис.грн	11765,0	13460,5	22064,1	14,4	63,9
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника	грн/чол.	7541,7	8763,3	12680,5	16,2	44,7

Збільшення частки вартості основних засобів у загальній вартості активів підприємства позитивно позначилося на зміні норми рентабельності активів протягом аналізованого періоду. Цей процес супроводжується попитом на робочу силу, стимулюванням виробництва та наявністю значної частки морально і фізично зношених основних засобів.

Незавершене виробництво було завершено в 2021 році. З 2022 по 2023 рік спостерігається зростання продуктивності праці як серед робітників, так і серед поденників. Це зумовлено тим, що середньооблікова чисельність працівників зростала повільніше, ніж чистий прибуток від реалізації продукції.

Збільшення фонду заробітної плати на ПП «Рикун» за період з 2021 по 2023

рік сприяло підвищенню середньомісячної заробітної плати.

ПП «Рикун» активно контролює використання внутрішніх факторів і розробляє та втілює програму зниження витрат. Враховуючи вплив зовнішніх факторів, компанія орієнтується на зниження виробничих витрат, розуміючи, що це є одним з ключових чинників для підвищення рівня розвитку і стабільної роботи підприємства.

## 2.2 Сучасний стан кадрового забезпечення ПП «Рикун»

Успіх компанії на ринку значною мірою залежить від розвитку її персоналу, який застосовує свої знання, навички та досвід для досягнення виробничих, маркетингових, фінансових і інших цілей. Індивідуальні можливості працівників визначають загальний результат роботи підприємства і є основою для його подальшого зростання. Зважаючи на це, ефективне використання і розвиток персоналу стають пріоритетними завданнями. Для досягнення цієї мети необхідно впроваджувати комплексний підхід до управління кадровим потенціалом організації. Тепер розглянемо склад і структуру працівників ПП «Рикун» (таблиця 2.4) [30].

Таблиця 2.4 – Склад і структура працівників ПП «Рикун» за 2021 - 2023 рр.

Категорії персоналу	Чисельність, чол.			Структура кадрів, %		
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Середньооблікова чисельність працівників облікового складу, з	130	128	145	100,0	100,0	100,0
- працівники основної діяльності в тому числі:	36	35	36	27,7	27,3	24,8
- керівники	8	8	8	6,2	6,2	5,5
- фахівці	23	23	24	17,7	18,0	16,5
- технічні службовці	5	4	4	3,8	3,1	2,8
Робітники	94	93	109	72,3	72,7	75,2

Аналізуючи зміни в чисельності працівників певних категорій ПП «Рикун»

(таблиця 2.4), можна зробити висновок, що більшість співробітників компанії складають робітники. Їхня частка в загальній чисельності працівників незначно варіювалася в період з 2021 по 2023 рік. Число спеціалістів збільшилося у 2022 році на одну особу порівняно з 2023 роком. Для кращого розуміння цієї динаміки ми представимо графік кадрової структури ПП «Рикун» (рисунок 2.2).

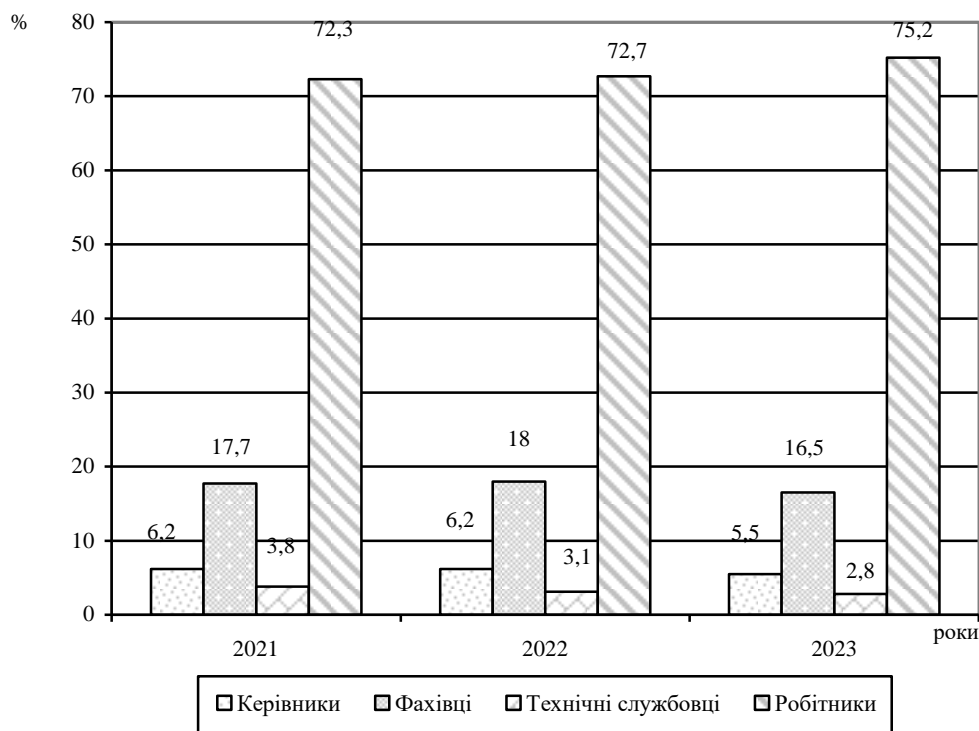


Рисунок 2.2 – Структура чисельності ПП «Рикун» за 2021-2023 рр.

Загалом, слід зазначити, що структура співробітників ПП «Рикун» не зазнала суттєвих змін, і пропорції між різними категоріями працівників залишилися стабільними в період з 2021 по 2023 роки. Це свідчить про підвищення ефективності та виробничого потенціалу компанії.

Окрім того, при оцінці кадрового забезпечення ПП «Рикун» в умовах надзвичайних ситуацій важливо врахувати показники переміщення працівників і причини цих змін. Для цього необхідно провести аналіз плинності кадрів, що включає прийом, звільнення та обіг працівників (таблиця 2.5) [30]. Джерелом даних для цього аналізу є форма №1-ПВ «Звіт про працю» (додатки В1-В3).

Таблиця 2.5 – Аналіз руху робочої сили на ПП «Рикун» за 2021 - 2023 рр.

Показники	Дані по рокам			Відхилення +/-	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022-2021 рр.	2023-2022 рр.
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	130	128	145	-2	17
Прийнято працівників	7	23	38	16	15
Вибуло працівників, всього	18	17	22	-1	5
з них: - змін в організації виробництва і праці	3	-	-	-3	-
- за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни	15	17	22	2	5
Коефіцієнт обороту по прийому	0,054	0,180	0,262	0,126	0,082
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,138	0,133	0,152	-0,005	0,019
Коефіцієнт сталості обороту	0,115	0,133	0,152	0,018	0,019

Як показано в таблиці 2.5, середня чисельність персоналу ПП «Рикун» під час оголошення надзвичайного стану з 2021 по 2023 рік збільшилася з 130 осіб у 2021 році до 145 осіб у 2022 році, а потім знизилася на 15 осіб у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Одночасно змінилося ставлення співробітників до звільнення. У 2022 році кількість працівників, які вийшли на пенсію, зменшилася на одну особу порівняно з 2021 роком, а в 2023 році, порівняно з 2022 роком, цей показник зріс на п'ять осіб.

Також у 2022 році плинність працівників збільшилася на 0,126 процентного пункту порівняно з 2021 роком, а в 2023 році, порівняно з 2022 роком, зросла ще на 0,082 процентного пункту. Коефіцієнт плинності кадрів при звільненнях у 2022 році знизився на 0,005 процентного пункту порівняно з 2021 роком, а в 2023 році знову зріс на 0,019 процентного пункту. Коефіцієнт гомеостазу продажів зріс у 2021 році на 0,085 пункту порівняно з 2020 роком, а в 2022 році зріс на 0,018 пункту порівняно з 2021 роком.

Для наочності ми представимо графічно мобільність кадрів ПП «Рикун» (рисунок 2.3).

З переходом до ринкової економіки ситуація у всіх організаціях характеризується скороченням чисельності працівників і збільшенням плинності кадрів. Вивчення динаміки плинності кадрів показує, що це складний і комплексний соціально-економічний процес, на який впливають різні фактори. Більше 60% плинності кадрів обумовлено виробничими та економічними причинами, і її усунення безпосередньо залежить від керівника організації.

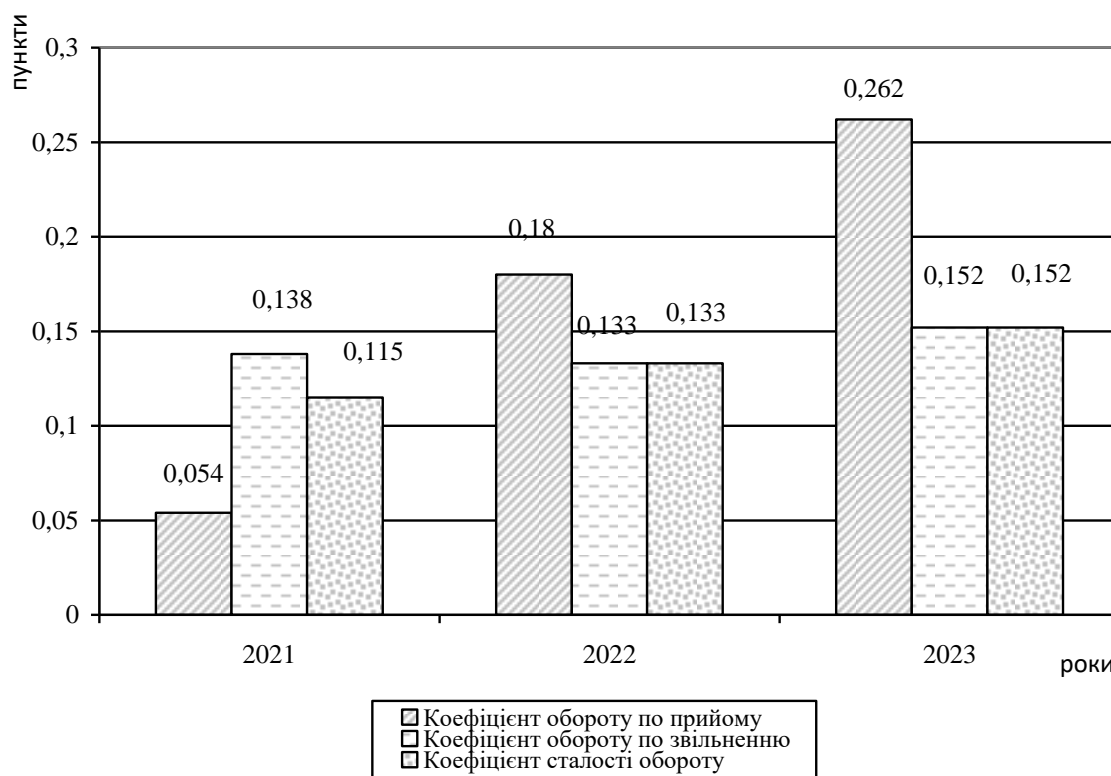


Рисунок 2.3 – Мобільність кадрів ПП «Рикун» за 2021 - 2023 рр.

Підсумовуючи результати досліджень у сфері управління персоналом підприємства, слід зазначити показники, які характеризують ефективність використання персоналу (таблиця 2.6) [30].

Як видно з таблиці 2.6, вироблення на одне робоче місце ПП «Рикун» у 2021 році зросло на 55,3% порівняно з 2020 роком, а в 2022 році, порівняно з 2021 роком, збільшилося ще на 6,0%.

Зростання використання робочого часу можна пояснити тим, що кількість робочих годин збільшувалася швидшими темпами, ніж корисний фонд робочого часу.

Таблиця 2.6 – Показники ефективності використання кадрів на ПП «Рикун» за 2021 - 2023 рр.

Показники	Одиниці виміру	Дані по роках			Темп приросту, %	
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021 рр.	2023/2022 рр.
Виробіток продукції на одного працюючого	грн	1288,2	1365,4	1744,0	6,0	27,7
Виробіток продукції на одного робітника	грн	1781,6	1879,3	2320,0	5,5	23,5
Виробіток продукції на одного управлінського працівника	грн	4652,0	4993,6	7024,4	7,3	40,7
Коефіцієнт використання корисного фонду робочого часу	тис. грн	0,868	0,895	0,927	3,1	3,6
Трудомісткість одиниці продукції	год.	1,32	1,30	1,12	-1,5	-13,8
Зарплатомісткість одиниці продукції	грн	70,3	77,0	87,3	9,5	13,4
Коефіцієнт плинності кадрів		0,115	0,133	0,152	15,7	14,3

Трудомісткість виробничого підрозділу протягом досліджуваного періоду має подібні етапи змін (рисунок 2.4).

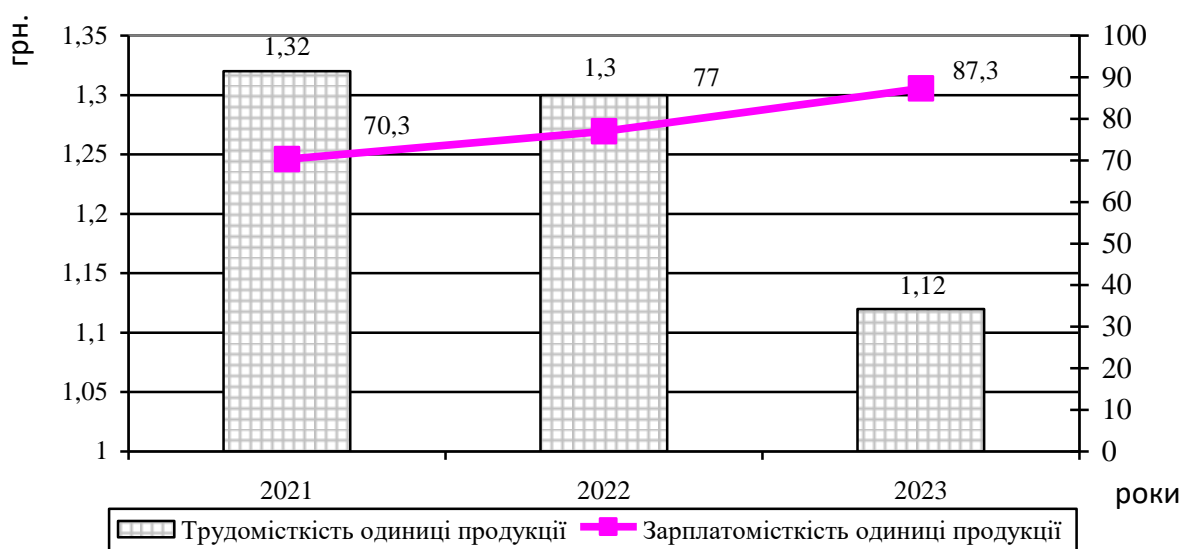


Рисунок 2.4 – Динаміка трудомісткості та зарплатомісткості одиниці продукції ПП «Рикун» за 2021 - 2023 рр.

Протягом аналізованого періоду продуктивність праці як робітників, так і управлінського персоналу зростає. Коефіцієнт використання корисного робочого часу збільшився з 0,868 тис. грн у 2021 році до 0,927 тис. грн у 2023 році.

Водночас, за цей період рівень заробітної плати у виробничих підрозділах також показав зростання.

Зокрема, в 2022 році зарплатоємність виробничого підрозділу зросла на 9,5% порівняно з 2021 роком, а в 2023 році — на 13,4% порівняно з 2022 роком, що вказує на збільшення витрат на оплату праці, які враховуються в собівартості продукції (продажів) виробничого підрозділу.

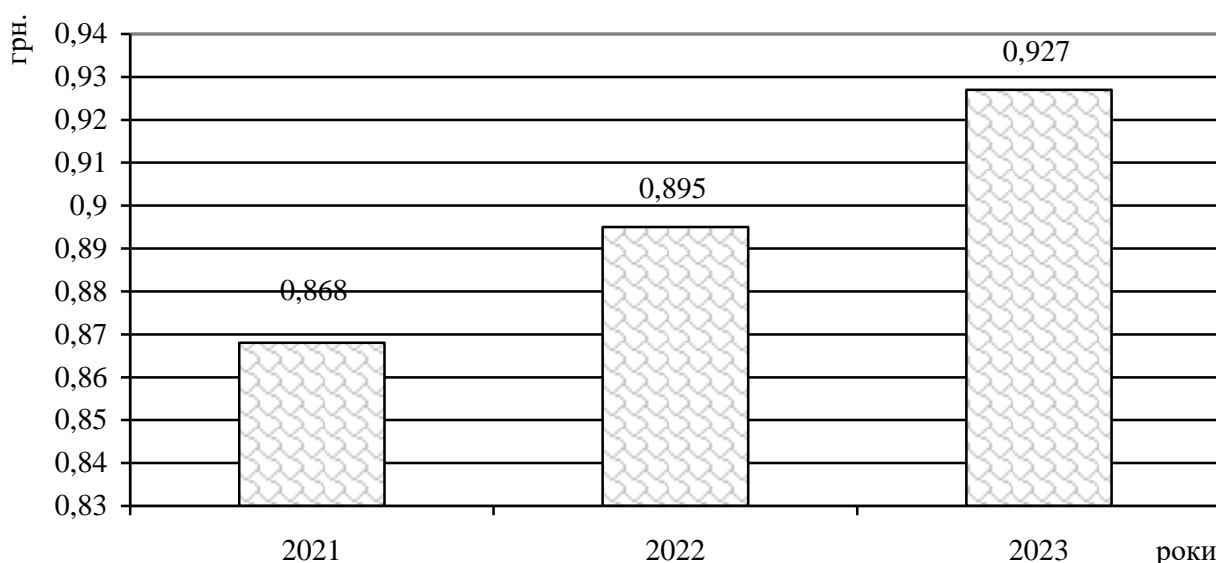


Рисунок 2.5 – Динаміка використання корисного фонду робочого часу  
ПП «Рикун» за 2021 - 2023 рр.

Ми вважаємо, що в процесі управління підприємством ми повинні постійно вдосконалювати персонал, що може підвищити ефективність роботи всього підприємства.

### 2.3 Оцінювання формування HR-стратегії на ПП «Рикун»

Забезпечення кваліфікованим персоналом передбачає розвиток системи гарантованого кадрового забезпечення, професійної підготовки, кваліфікацій та компетенцій, що відповідають вимогам ПП «Рикун» у формуванні HR-стратегії.

Цього можна досягти за рахунок вдосконалення профорієнтаційної роботи, покращення іміджу ПП «Рикун» та підвищення престижу роботи. Створення системи тісної взаємодії з освітніми установами, розробка професійних стандартів, вимог до кандидатів на посади, створення моделей професійної компетентності, вдосконалення системи адаптації нових співробітників підвищують ефективність роботи з кадровими резервами.

Варто зазначити, що розробка HR-стратегії ПП «Рикун» ґрунтується на таких принципах.:

- єдиний корпоративний підхід;
- концентрація відомчих зусиль у розробці та реалізації спільних програм, незалежно від функціональної підпорядкованості;
- гнучке планування і постійне коригування стратегічних цілей з урахуванням змін зовнішнього і внутрішнього середовища та економічних умов;
- вкажіть заходи щодо забезпечення якості трудового життя в короткостроковій перспективі і визначте напрямки довгострокових заходів;
- наявність стратегічних показників для моніторингу, можливість перевірки виконання, можливість розробки цілей і орієнтирів для кожної області;
- перехід до цільового процесу підходу (для забезпечення досягнення цільових параметрів);
- синергія, отримання великого ефекту за рахунок систематичного вирішення проблем, ефективності, якості, мотивації, розвитку лідерських якостей, талантів, інновацій, формування конкурентоспроможних команд, розвитку інтелектуального потенціалу, реалізації індивідуальних програм і концепцій, системно пов'язаних зі стратегією;
- напрямки планування та реалізації заходів щодо забезпечення якості трудового життя з метою оптимізації ресурсів за умови дотримання необхідних критеріїв.

Оскільки це є важливим елементом концептуальної основи HR-стратегії, вважаємо за необхідне здійснити аналіз суті HR-стратегії на ПП «Рикун» (рисунк 2.6).

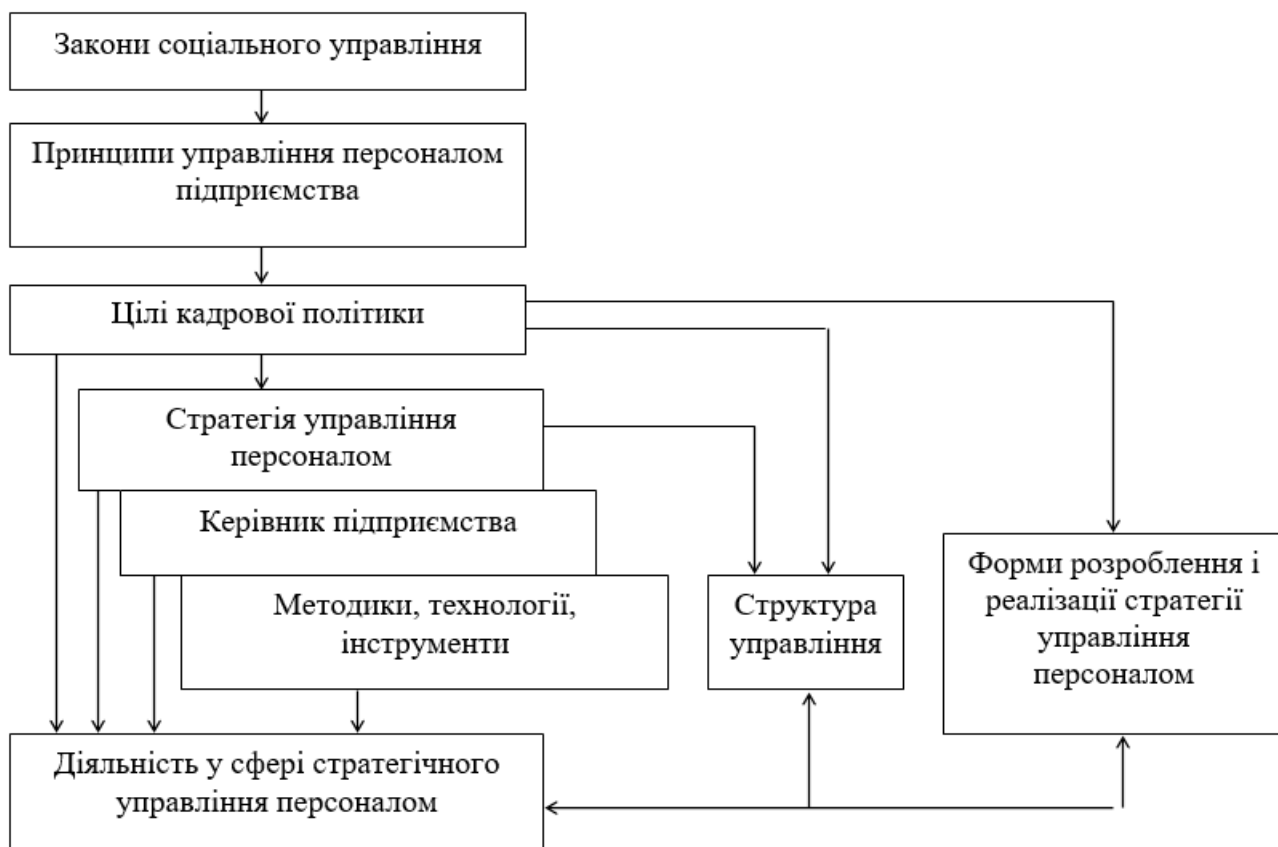


Рисунок 2.6 - Місце HR-стратегії на ПП «Рикун»

Для формування HR-стратегії було запропоновано використовувати підхід, заснований на побудові балансової системи показників. Цей підхід базується на використанні показників (прогнозів) у чотирьох групах: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси та навчання. При адаптації системи збалансованих показників до завдань дослідження та впровадження HR-стратегії пропонується внести зміни до традиційних назв груп, замінивши їх на економічні елементи, мотиваційні елементи, ефективність процесу управління персоналом і розвиток/навчання. Узагальнені показники прогнозів розраховуються на єдиній основі. Оскільки потенційна кількість критеріїв для оцінки ефективності соціально-економічної діяльності ПП «Рикун» є значною, їх було скорочено до 24 критеріїв (таблиця 2.7).

Після проведення розрахунків побудуємо таблицю 2.8.

Таблиця 2.8 - Показники оцінки ефективності HR-стратегії на ПП «Рикун»

Індикатори	Значення
Економічна складова	0,9878
Мотиваційна складова	0,7450
Процеси управління персоналом	0,8821
Розвиток та навчання персоналу	0,4521

За даними таблиці 2.8 побудуємо карту HR-стратегії на ПП «Рикун» (рисунок 2.7).

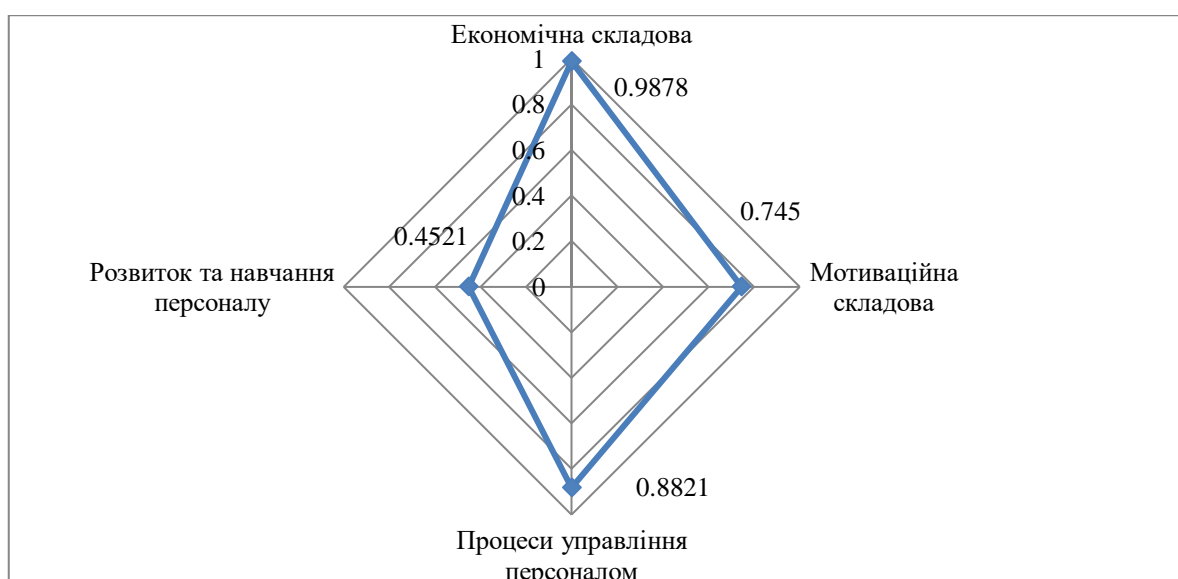


Рисунок 2.7 - Карта HR-стратегії на ПП «Рикун»

Для цього для кожного показника встановлюється контрольне або цільове значення, виражене кількісно, і встановлюються тимчасові рамки для досягнення цієї мети. Встановлене цільове значення є орієнтиром і індикатором досягнення необхідного рівня критичних факторів успіху. Для встановлення цільових значень пропонується порівняти діяльність провідних компаній галузі за запропонованими показниками. Це дозволяє визначити контрольне значення для кожного показника

Слід зазначити, що розвиток ПП «Рикун» вимагає розкриття професійного і творчого потенціалу співробітників, підвищення працездатності та результативності співробітників компанії на основі зацікавленості в результатах

роботи, збільшення показників залученості персоналу у вирішення завдань підприємства. Залучення персоналу передбачає забезпечення високої обізнаності співробітників ПП «Рикун», створення системи об'єктивної оцінки їхньої діяльності та встановлення чіткого зв'язку між економічною ефективністю, продуктивною та прибутковою роботою, а також матеріальним і соціальним благополуччям працівників.

Крім того, залучення персоналу до ефективного виконання завдань підприємства вимагає створення комплексу механізмів, що стимулюють залучення персоналу до вирішення завдань ПП «Рикун» і підвищують ефективність трудової діяльності за рахунок зацікавленості в результатах праці.

Впроваджуючи зазначені підходи та порівнюючи досягнуті результати з плановими, можна оцінити конкурентоспроможність системи управління персоналом підприємства, враховуючи такі фактори, що визначають ефективність впровадження HR-стратегії та зміну конкурентоспроможності організації:

- ефективність систем стимулювання та мотивації персоналу;
- ефективність систем підбору, адаптації та оцінки персоналу;
- рівень організації праці та умови праці, розвиток соціальної інфраструктури підприємства;
- соціально-психологічний клімат у колективі;
- корпоративна культура та імідж підприємства;
- розвиток систем професійної підготовки, кар'єрного росту та розвитку людських ресурсів;
- розвиток систем планування людських ресурсів і маркетингу.

Цей список факторів є орієнтовним і може бути доповнений або змінений залежно від мети оцінки конкурентоспроможності підприємства, що визначатимуть керівництво та експерти.

Оцінка кожного фактора проводиться за 100-бальною шкалою за допомогою експертного методу, з додаванням вагових коефіцієнтів, сума яких дорівнює 1. Оцінка здійснюється на основі поточного (П) та прогнозованого (П\*) стану кожного з факторів.

Загальне значення оцінки HR-стратегії ПП «Рикун» визначається множенням вагового коефіцієнта на значення коефіцієнта самоорганізації (див. таблицю 2.9) (Додаток 3). Показники поточного та прогнозованого стану HR-стратегії дозволяють оцінити ефективність системи та виявити слабкі місця, що потребують розробки заходів для вдосконалення кадрової стратегії підприємства за зазначеними факторами.

Конкурентоспроможність HR-стратегії рекомендується оцінювати за наступними шкалами:

- 0-40 балів - низька;
- 41-80 балів - середня оцінка;
- 81-100 балів - висока оцінка.

Чим вище показники, тим конкурентоспроможніше стратегічна система HR-стратегія підприємства. Для формування та підтримки конкурентоспроможної HR-стратегії необхідно, щоб вона відповідала кількома вимогам: 1) була вимірною; 2) існував чіткий зв'язок між конкретними діями кожного співробітника та місією підприємства, стратегічними цілями та стратегією; 3) мала прогнозний характер, що дозволяє оцінити дії, які приведуть до бажаного результату; 4) була взаємопов'язаною в єдину систему; 5) передбачала причинно-наслідковий зв'язок, який вказує на вплив відхилень одного показника на інші.

Таким чином, HR-стратегія ПП «Рикун» формується на основі оцінки поточного рівня управління підприємством та прогнозу його розвитку. Через аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища визначаються критерії бажаного стану, що відображаються в системі стратегічних цілей управління персоналом і формуванні відповідних напрямів цієї стратегії.

Запропонована методика оцінки ефективності HR-стратегії на основі балансової системи показників має широкий спектр застосування в діяльності ПП «Рикун» і дозволяє:

- виявляти проблемні зони в управлінні персоналом;
- відслідковувати зміни ефективності компанії в цій сфері;
- аналізувати причини змін у діяльності;

- оцінювати конкурентоспроможність підприємства в управлінні людськими ресурсами;

- поглиблювати аналіз для зміцнення конкурентних позицій та виявлення резервів для успішного стратегічного розвитку;

- підвищувати адекватність стратегічних рішень в управлінні персоналом.

Розрахунок інтегральних показників ефективності HR-стратегії має важливе значення для отримання комплексної оцінки, що є її перевагою завдяки інформативності та системності.

## **Висновки до розділу 2**

ПП «Рикун» займається реалізацією м'ясних і ковбасних виробів. Аналіз господарської діяльності підприємства за період 2021-2023 років показує зростання чистого прибутку від реалізації продукції. Водночас середня чисельність співробітників зменшилася з 133 осіб у 2021 році до 128 осіб у 2022 році, але з 2021 по 2023 рік кількість працівників знову зростає. Матеріальні витрати зменшуються, а середньорічна вартість основних засобів збільшується.

Аналіз динаміки чисельності працівників різних категорій показує, що більшість співробітників є робітниками. Їх частка в загальній чисельності співробітників залишалася стабільною в період з 2021 по 2023 роки. Крім того, змінюється ставлення співробітників до звільнення: у 2022 році кількість пенсіонерів зменшилася на 1 особу, а в 2023 році збільшилася на 5.

Отже, головною умовою успішної діяльності ПП «Рикун» є ефективне кадрове забезпечення. Це підтверджує важливість людських ресурсів як основного елемента стратегії компанії. Основним завданням HR-стратегії ПП «Рикун» є врахування інтересів усіх категорій працівників і соціальних груп у процесі щоденної кадрової роботи. Формування HR-стратегії має на меті постійне вдосконалення персоналу та підвищення ефективності підприємства.

Ми вважаємо, що більшість професіоналів прагнуть до постійного розвитку, росту та ефективної взаємодії з керівництвом. Зниження плинності кадрів, формування системи наступності, збільшення лояльності, підвищення продуктивності праці, мотивації співробітників є результатами ефективної HR-стратегії.

HR-стратегія ПП «Рикун» передбачає забезпечення підприємства висококваліфікованими працівниками, які активно залучаються до розв'язання корпоративних завдань, мають високу мотивацію до творчої і результативної роботи та дотримуються нормативних стандартів. Реалізація цієї стратегії сприятиме розвитку людських ресурсів, покращенню мотивації, соціальної підтримки, впровадженню корпоративних цінностей, оцінці персоналу, поліпшенню внутрішніх комунікацій, системи оплати праці, а також підвищенню ефективності та конкурентоспроможності ПП «Рикун».

### **3 ПЕРСПЕКТИВИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПП «РИКУН» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

#### **3.1 Впровадження концепту Zero HR в умовах воєнного стану та повоєнного розвитку**

Система управління персоналом в організації базується на теоретичних напрацюваннях і практичному досвіді. З огляду на ситуацію, пов'язану з війною, практичний досвід реалізації функцій управління персоналом набуває особливої важливості. Через швидке погіршення обставин, спричинених війною, практичні підходи здебільшого випереджають теоретичні дослідження. Тому важливо систематизувати цей досвід, оцінити досягнуті позитивні результати та розглянути можливості адаптації практик управління персоналом до умов воєнного стану та для післявоєнного розвитку.

Демографічна ситуація в Україні спричиняє нестачу робочої сили. Згідно з економічними прогнозами, для відновлення країни після війни необхідно досягти щорічного зростання валового внутрішнього продукту (ВВП) на рівні не менше 7%. Однак, за прогнозами, до 2032 року в Україні може бракувати до 450 мільйонів працівників. При цьому на вітчизняному ринку праці існує проблема структурного безробіття, оскільки багато безробітних мають вищу освіту, але не вистачає кваліфікованих робітничих кадрів.

Світова практика пропонує кілька шляхів вирішення цієї проблеми: підвищення народжуваності, повернення мігрантів, впровадження новітніх технологій для заміни людської праці і підвищення продуктивності, а також створення сприятливих умов для залучення іноземців до роботи в Україні. Ураховуючи проблеми, пов'язані з людським капіталом, важливо одночасно використовувати всі ці можливості для вирішення існуючих викликів.

Реформа та модернізація економіки є необхідними для розвитку наявного людського капіталу та підвищення продуктивності праці. Український бізнес

очікує на реформи у професійній та вищій освіті. Потрібна система економічного планування і прогнозування потреб ринку праці, а також підготовка відповідних фахівців. Підвищення ефективності праці може лише частково компенсувати дефіцит робочої сили на ринку праці.

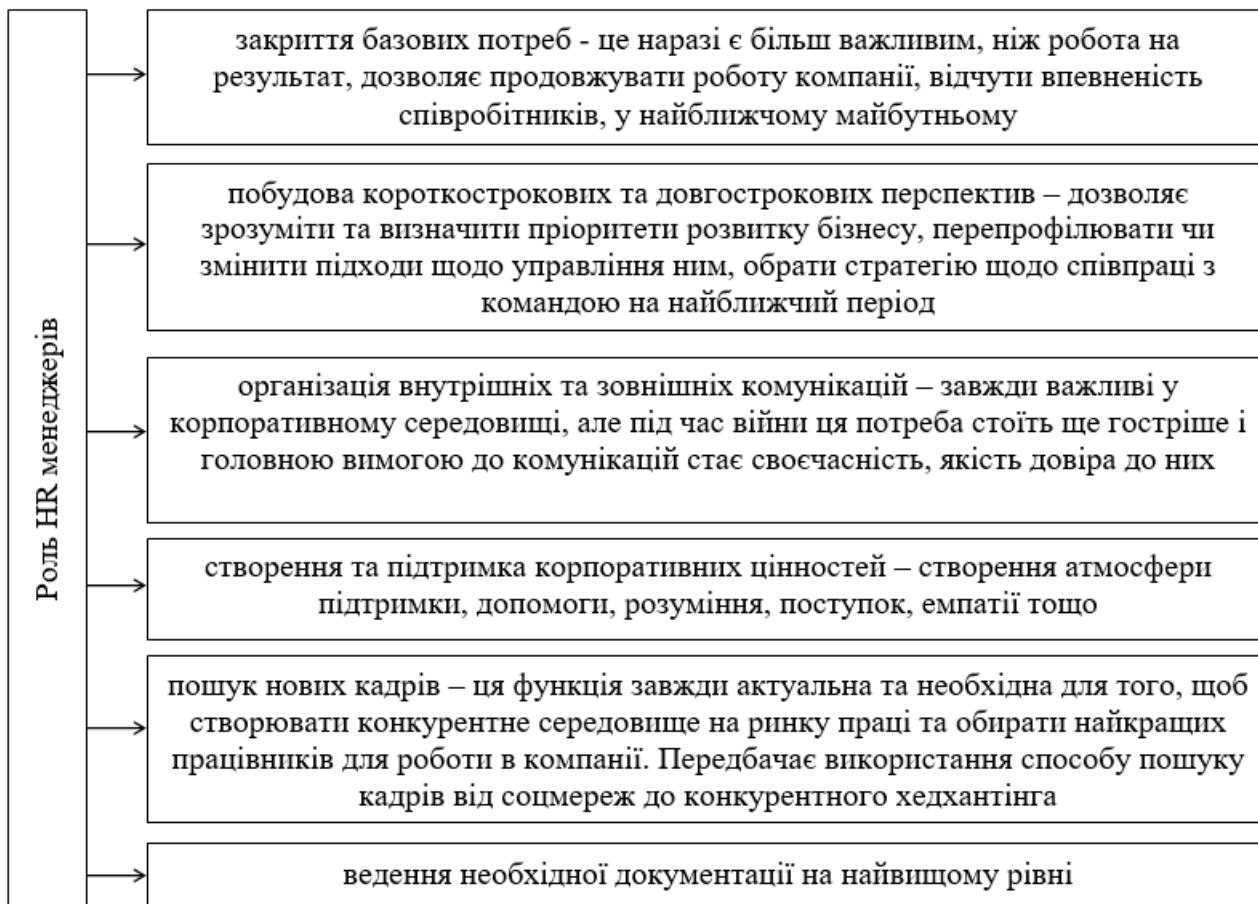


Рисунок 3.1 - Роль HR менеджерів

Для підтримки та розвитку людського потенціалу були визначені ключові пріоритети, зокрема:

- розвиток медичної системи та створення мережі кваліфікованих лікарень;
- цифровізація та полегшення доступу до соціальних послуг;
- розвиток ринку соціальних послуг;
- створення нових програм для розвитку зайнятості та підприємництва, а також перекваліфікація кадрів;
- перетворення в освіті та інноваційній сфері.

Однак реальна ситуація на українському ринку праці вказує на те, що

вирішення проблеми людського потенціалу ускладнюється через війну, яка досі триває. Попереду важкий післявоєнний період, і вже найближчим часом потрібно вирішувати питання, пов'язані з нестачею трудових ресурсів. Тому важливо розуміти особливості сучасного фінансового менеджменту та адаптувати його до умов воєнного стану і післявоєнної ситуації.

Зміни в функціях управління персоналом під час війни також очевидні. Якщо до війни фахівці з персоналу зосереджувалися на базових професійних процесах, то зараз акцент ставиться на координацію дій у кризових ситуаціях та розробку алгоритмів дій. Тобто менеджери з персоналу працюють у нових умовах і за новими підходами. За досвідом практикуючих менеджерів, їх ролі можна визначити таким чином.

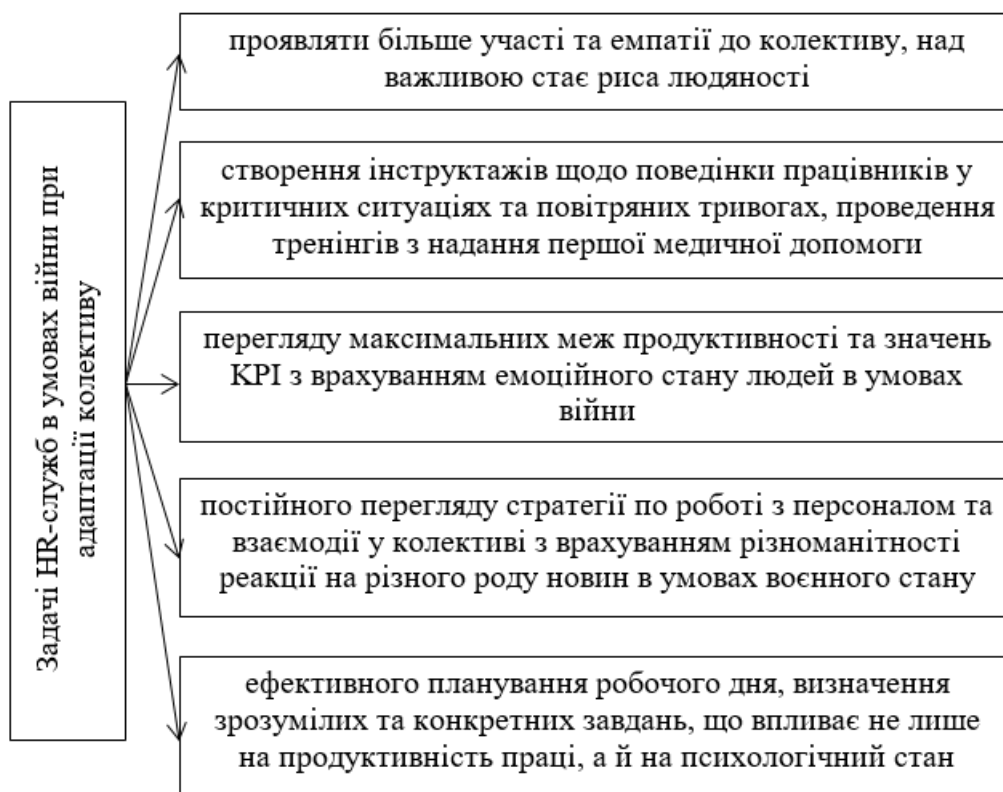


Рисунок 3.2 - Задачі HR-служби ПП «Рикун» в умовах війни при адаптації колективу

Розглянемо основні зміни в управлінні персоналом в умовах війни. Головна увага зосереджена на забезпеченні безпеки, фізичного та психічного здоров'я працівників. Важливим є надання співробітникам основних потреб, таких як

харчування, одяг, медикаменти та житло. Стабільність, безпека, фінансові гарантії та наявність роботи стають пріоритетними, а кар'єрне зростання, яке було важливим у мирний час, відходить на другий план.

Волонтерська діяльність також набуває значення, особливо коли в ній бере участь велика кількість працівників, що допомагає створити відчуття єдності та спільної участі в важливій справі. Через нестандартні умови війни зростає потреба в універсальних працівниках, оскільки співробітники повинні бути готові виконувати обов'язки своїх колег і замінити їх за необхідності. Основним завданням кадрової служби ПП «Рикун» під час воєнного стану є адаптація колективу до нових умов роботи.

Особливістю ведення бізнесу в умовах війни є те, що плани можуть бути швидко зруйновані. У таких обставинах важливо зберігати команду та стабільність. Довгострокове планування втрачає актуальність, і керівник має ухвалювати рішення спокійно, зберігаючи рівновагу та не дозволяючи стресу вплинути на ситуацію. Для вирішення індивідуальних проблем необхідно залучати команду, оскільки колективний підхід може призвести до нових ідей для оптимальних рішень, а після цього можна визначити пріоритети та розробити план дій.

Ще однією особливістю управління в умовах воєнного стану є зниження ефективності традиційних HR-функцій, які не дають суттєвого впливу на бізнес. В таких умовах директор з персоналу виконуватиме роль адміністратора, вирішуючи конфлікти, організовуючи наради та передаючи результати керівництву. Впровадження концепції Zero HR в ПП «Рикун» дозволить вирішити ці проблеми. Zero HR полягає в переосмисленні функцій та ролей традиційного HR, де управлінські функції інтегруються в основні бізнес-процеси, виконувані не тільки відділом кадрів, а й керівниками та працівниками.

Дозволяється автоматизувати численні процеси, сприяє самообслуговуванню співробітників та виконанню традиційних HR функцій, а також зосередити увагу кадрових служб на стратегічних питаннях, таких як розвиток лідерських якостей, корпоративна культура і управління змінами.

Концепція Zero HR є ефективною як для малих, так і для великих компаній із розвиненими управлінськими системами [41].

Концепція Zero HR дозволить ПП «Рикун» зосередитися на створенні сприятливого середовища для розвитку і успіху своїх співробітників, що позитивно позначається на конкурентоспроможності та ефективності бізнесу і допомагає економити бюджет.

Ключові відмінності Zero HR від традиційного підходу до управління людськими ресурсами (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 - Основні відмінності між підходом Zero HR та традиційною системою управління персоналом

HR-функції	Характерна особливість
Децентралізація HR-функцій	Замість створення окремого HR-підрозділу, функції управління персоналом покладені на лінійних менеджерів
	Керівники набувають розширених повноважень та, що найважливіше, відповідальності за процеси найму, оцінки, розвитку та мотивації працівників
Автоматизація та технології	Активне впровадження сучасних HR-технологій (HR-систем, чат-ботів, хмарних сервісів, дашбордів, блок-схем та майнд-карт) для автоматизації стандартних HR-процесів
	Зниження обсягу «ручної праці» співробітників при виконанні адміністративних функцій, таких як виплата заробітної плати чи оформлення відпускних
Сприятливе середовище для співробітників	Формування гнучкого та зручного організаційного середовища в компанії, що включає загальноприйняті корпоративні практики, такі як цінності, компенсаційні пакети, механізми підтримки під час відключень електроенергії, комунікаційна політика тощо
	Здатність оперативно реагувати на зміни на ринку праці та в бізнес-середовищі

Zero HR — це підхід до управління людськими ресурсами, який мінімізує або перетворює традиційні функції відділу кадрів. Перехід до концепції Zero HR вимагає значного досвіду від команди та введення нових ролей, таких як аналітик з персоналу.

Цей підхід передбачає зміну класичних ролей менеджерів з персоналу та суттєве розширення обов'язків лінійних керівників у сфері управління людськими ресурсами. Така трансформація може принести компаніям значні переваги, але водночас створює певні виклики, до яких потрібно бути готовими (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 - Переваги, ризики та виклики при впровадженні Zero HR

Переваги Zero HR	Ризики та виклики Zero HR
Гнучкість та адаптивність, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в бізнесі та на ринку праці, без необхідності проходити через складні бюрократичні HR-процедури.	Потреба кардинально змінити уявлення керівників, переходячи від сприйняття HR як окремої функції до усвідомлення їхньої важливої ролі в управлінні персоналом.
Залучення лінійних менеджерів, що сприяє підвищенню їх ефективності та збільшенню відповідальності за управління персоналом.	Ризик втрати експертизи. Відсутність централізованої HR-функції може ускладнити накопичення та розвиток професійних HR-знань.
Зниження витрат. Автоматизація та зменшення ролі HR-підрозділу дають змогу оптимізувати витрати на утримання численних HR-спеціалістів.	Перевантаження та брак часу у лінійних менеджерів. Додаткові HR-завдання можуть відволікати їх від виконання основних операційних функцій.
	Ризик недостатньої уваги до співробітників. Якщо управління персоналом повністю лягає на плечі керівника, існує ймовірність, що потреби працівників залишаться без належної уваги.
	Опір з боку лінійних керівників. Деякі керівники можуть не бажати брати на себе додаткові обов'язки з управління персоналом та відповідальність за благополуччя працівників, вважаючи це непрофільною діяльністю. Без належної підтримки від HR-фахівців лінійним керівникам може не вистачити необхідних навичок для ефективного управління людьми, мотивації та розвитку команд.

У Zero HR замість того, щоб менеджер з персоналу контролював всі аспекти управління людськими ресурсами, співробітники безпосередньо взаємодіють зі своїми керівниками для вирішення питань, пов'язаних з кар'єрним розвитком, навчанням, заробітною платою та іншими аспектами трудового життя. Цей підхід сприяє підвищенню ефективності, мотивації та задоволення працівників, створюючи більш гнучке та динамічне робоче середовище [42].

Впровадження концепції Zero HR значно змінює роль менеджера з персоналу на ПП «Рикун» (хоча не скасовує її), дозволяючи поєднувати навички HR-фахівця і лінійного менеджера. У цій моделі HR стає стратегічним партнером, і його основна функція виглядає так (рисунок 3.3):

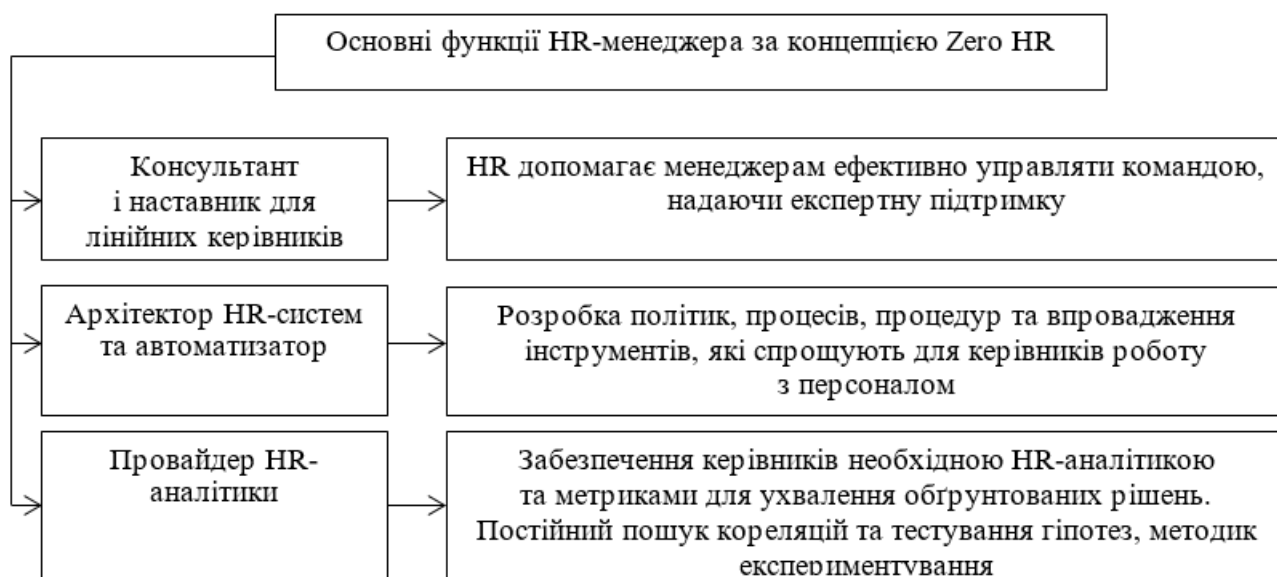


Рисунок 3.3 - Основні функції HR-менеджера ПП «Рикун» за концепцією Zero HR

Така зміна ролі фахівців у рамках Zero HR дозволить максимально інтегрувати функції управління персоналом у загальну бізнес-стратегію компанії.

В умовах Zero HR відповідальність лінійних менеджерів ПП «Рикун» за керівництво командами збільшується. Для успішного виконання цієї ролі їм будуть необхідні наступні нові навички (рисунок 3.4):

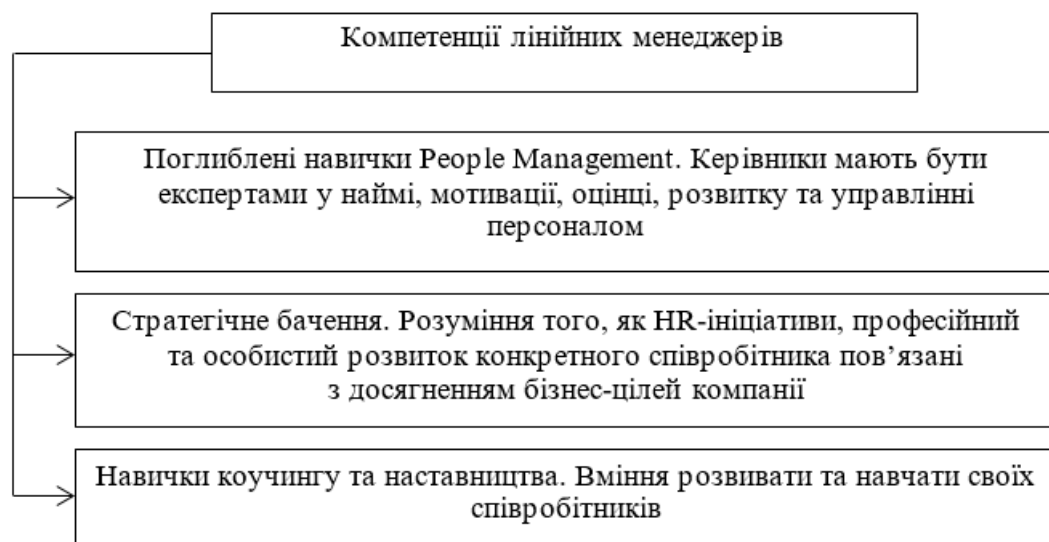


Рисунок 3.4 - Компетенції при впровадженні Zero HR

Впровадження концепції Zero HR вимагає переосмислення ролей менеджерів з персоналу та значного вдосконалення управлінських навичок

лінійних керівників, що є ключем до ефективної реалізації цієї моделі.

Зміни вже розпочаті, і цей процес неможливо зупинити. Все більше компаній починають активно застосовувати методології управління проектами, такі як scrum, agile і Kanban, що дозволяє розширювати можливості та адаптувати функції управління персоналом до потреб автономії співробітників.

До основних питань для трансформації відносяться:

- Недостатній рівень компетенцій лінійних менеджерів. У випадку, коли лінійний менеджер не володіє необхідними навичками управління командою, працівники часто звертаються до відділу кадрів з проблемами, замість того, щоб вирішувати їх безпосередньо.

- Перевантаження відділу кадрів бюрократичними процесами, що не відповідають бізнес-потребам. Коли функції HR відділу стають надмірно складними, дорогими та не підкріпленими реальними потребами компанії.

- Низька результативність HR-ініціатив. Якщо програми та заходи HR не дають відчутного впливу на ключові бізнес-показники та сприймаються як формальність.

Ці фактори вказують на необхідність трансформації функцій управління персоналом для повнішого задоволення потреб компанії, що дозволить підвищити її конкурентоспроможність. Важливо регулярно оцінювати ефективність HR-процесів і бути готовими до змін відповідно до умов бізнесу.

У таблиці 3.3 перераховані важливі кроки для ПП «Рикун», які допоможуть вам підготуватися і швидко здійснити перехід до Zero HR (рисунок 3.5).

Впровадження Zero HR вимагає переосмислення ролей менеджерів з персоналу та значного вдосконалення управлінських навичок лінійних керівників. Основна мета Zero HR-надати менеджерам ще більше свободи. Команда HR є законодавцем основного процесу, тоді як в інших процесах вона є консультантом, який допомагає керівникам вдосконалювати свої управлінські навички.

Велику увагу також слід приділяти питанню контролю за робочим навантаженням співробітників для запобігання перевтоми та емоційного вигорання.

Оскільки організації прагнуть створити інклюзивне та сприятливе робоче середовище, перехід військовослужбовців до цивільного життя стає головним пріоритетом для фахівців з персоналу. Визнаючи унікальні навички, досвід та внесок ветеранів, фахівці з Управління персоналом прагнуть сприяти інтеграції колишніх військовослужбовців у цивільне середовище та створювати можливості для їх професійного зростання та розвитку.

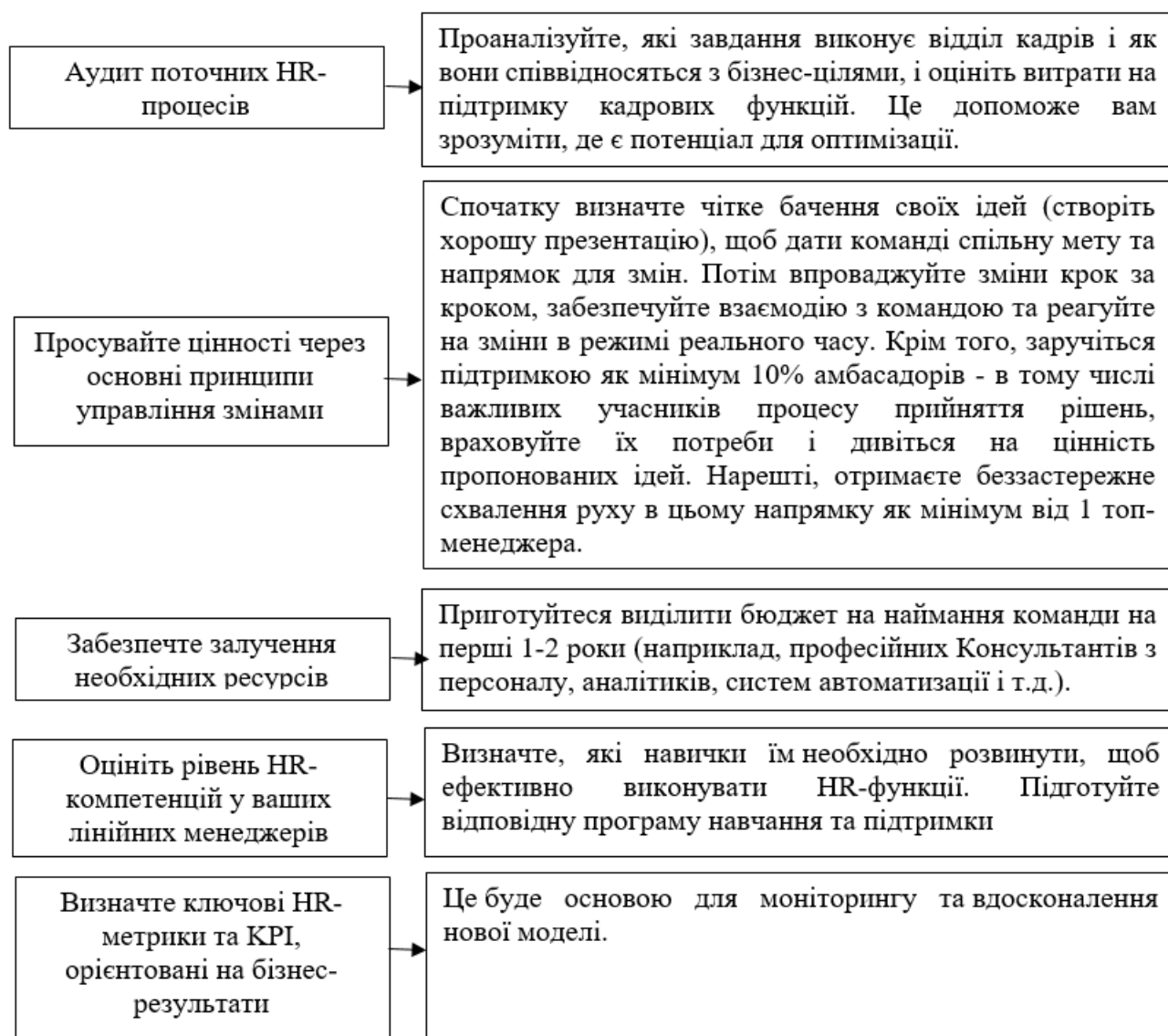


Рисунок 3.5 - Підготовка для успішного переходу до Zero HR для ПП

«Рикун»

В цілому, всі ці підходи та роль HR-менеджера як головного менеджера зі змін накладаються на концепцію нульового управління персоналом, в якій я

розбираюся. Zero HR-це спосіб побудови процесів підприємства, при якому функції Управління персоналом виконуються безпосередньо адміністратором, в той час як менеджери з персоналу організують процеси, створюють правильну інфраструктуру і відповідають за консультування зі стратегічних питань. Дотримуючись концепції Zero HR, відділ кадрів ПП «Рикун» працює не поодиночці, а в тісній співпраці з лідерами бізнесу, щоб привести кадрові ініціативи у відповідність з цілями і завданнями організації. Будучи стратегічним партнером, HR-и вносить свій внесок у впровадження інновацій, формування культури постійного вдосконалення і, в кінцевому рахунку, в досягнення стійкого зростання.

### **3.2 Розробка ключових HR-стратегій на ПП «Рикун» в особливих умовах воєнних дій**

Оскільки компанії продовжують адаптуватися до умов війни, віддаленої роботи та технологічного прогресу, фахівці з персоналу повинні стратегічно визначити пріоритети своїх зусиль для досягнення успіху. Рекомендується зосередитися на ролі менеджера з кадрових змін на підприємстві і поєднанні різних підходів до управління [44]:

- leader-led organization - це спосіб управління, де кожен член команди має можливість стати лідером у своїй галузі. Замість того, щоб керівник керував усіма діями, учасники взаємодіють, обмінюються ідеями та вирішують проблеми спільно.

- data-driven mode - це стратегія управління, заснована на використанні даних для прийняття рішень. Замість того, щоб вирішувати проблеми на основі інтуїції чи досвіду, компанії, які використовують цей підхід, аналізують великі обсяги даних, щоб отримати об'єктивну картину ситуації та прийняти обґрунтовані рішення.

- product/service approach – це стратегія управління, яка фокусується на розгляді продуктів і послуг як основного напрямку діяльності компанії. Відмінною особливістю такого підходу є те, що всі рішення приймаються з урахуванням потреб і очікувань клієнта.

- agile mindset – це філософія та підхід до роботи, який базується на принципах Agile-методології розробки програмного забезпечення. В основі Agile mindset лежить гнучкість, відкритість до змін та спроможність швидко адаптуватися до нових умов та вимог.

- people-centered orientation – це стратегічний підхід до управління, який фокусується на потребах, цінностях та досвіді працівників. Він забезпечує розвиток персоналу і створення умов для задоволення потреб, а також сприяє підвищенню продуктивності і задоволеності клієнтів.

Це поєднання переосмислює роль людських ресурсів, перетворюючи їх з транзакційних можливостей на стратегічних партнерів, і зосереджується на практиках, орієнтованих на людину, цифровій трансформації та організаційній гнучкості. Найголовніше, щоб менеджери повернули собі відповідальність за управління командами та допомогу компаніям у прийнятті рішень на основі даних [45, с. 260].

Традиційні методи управління персоналом часто є жорсткими та ієрархічними, що заважає організаціям швидко адаптуватися до змін. Поєднання лідерського, аналітичного та продуктового підходів також допомагає HR-командам швидко реагувати на мінливі потреби бізнесу, експериментувати з новими ідеями та взаємодіяти з працівниками та зацікавленими сторонами.

Давайте подивимося, як кожен підхід впроваджується співробітниками відділу кадрів в роботу ПП «Рикун» (таблиця 3.4) (Додаток Е). Зрозуміло, що така програма вимагає великих інвестицій, тому, якщо у компанії немає можливості інвестувати, варто хоча б ввести гібридний графік. Ми виділимо важливі заходи з управління персоналом підприємств в умовах воєнного стану з урахуванням певних факторів:

- спрощення умов прийому та звільнення персоналу на підприємстві;

- перехід на дистанційне керування як міра підвищення безпеки співробітників і введення простоїв як один із заходів захисту співробітників від скорочення;

- впровадження програм психологічної підтримки персоналу.

Однією з ключових умов є участь українців у проектах відновлення, навчання та реабілітації жертв війни, а також їх залучення до цивільного життя. Повоєнне управління персоналом за відсутності окупації є складним завданням через специфічні проблеми, з якими може зіткнутися організація. Деякі з цих проблем та можливі шляхи їх вирішення наведені на рисунку 3.6 [47, с. 121].

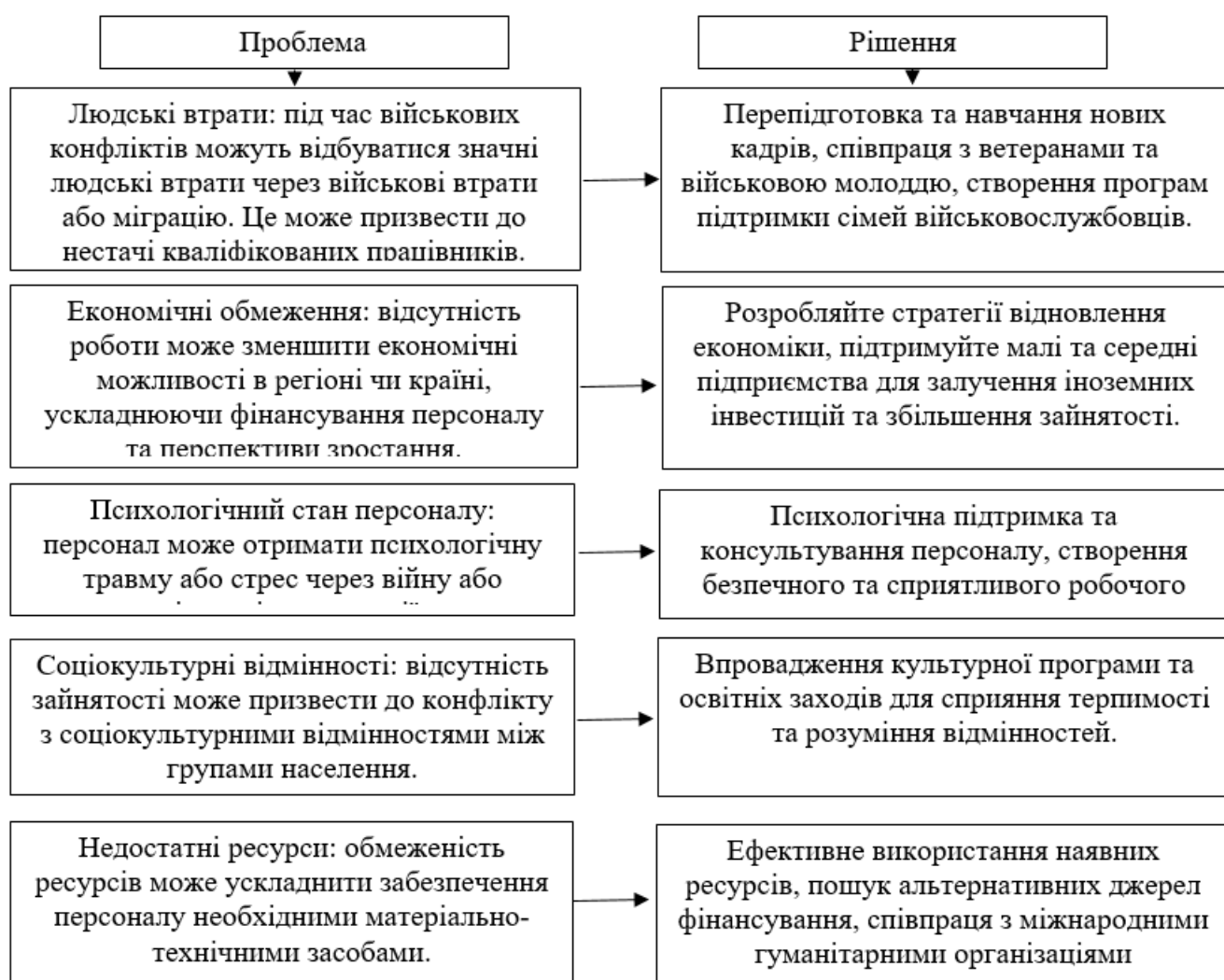


Рисунок 3.6 - Проблеми та шляхи вирішення управління персоналом у післявоєнний період

Варто зазначити, що стратегії управління персоналом повинні бути чітко адаптовані до потреб і специфіки організації, а також постійно оновлюватися,

враховуючи швидко змінювані умови та вимоги співробітників.



Рисунок 3.7 - Позитивний вплив HR-стратегії на діяльність ПП «Рикун»

Цей період, що характеризується серйозними викликами, також відкриває нові можливості, а тому управління персоналом в процесі післявоєнного відновлення має особливе значення. Основний акцент має бути зроблений на трансформаційні процеси в управлінні людськими ресурсами, які допоможуть не лише відновити зруйновану інфраструктуру, але й відновити кадровий потенціал країни, а також стабілізувати ринок праці і відновити процеси працевлаштування та підбору персоналу. Після завершення війни значна кількість демобілізованих військових, а також внутрішньо переміщених осіб і біженців повернуться в міста та села, які постраждали від руйнувань.

Декілька країн висловили намір допомогти у відновленні постраждалих територій, однак питання щодо конкретного формату цієї підтримки ще не вирішено.

Успіх ПП «Рикун» безпосередньо залежить від того, наскільки ефективно працівники представляють товар або послугу. Кожне кадрове рішення має вплив на персонал, тому важливо застосовувати зважений і продуманий підхід. Розробка та впровадження кадрових стратегій сприятимуть позитивним змінам в ПП «Рикун», як зазначено на рисунку 3.7.

Отже, основний принцип післявоєнного управління персоналом полягає у вирішенні завдань, спрямованих на забезпечення стабільності та відновлення регіону і країни після війни, з урахуванням особливостей ситуації, співпраці з різними зацікавленими сторонами, впровадження інновацій та гнучкості.

### **3.3 Удосконалення організаційної схеми управління кадровим забезпеченням ПП «Рикун»**

У сучасних умовах прискорених змін у навколишньому середовищі орієнтація менеджменту на проактивні заходи щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств є фундаментальною для створення та підтримки умов для їхнього подальшого розвитку. Особливе значення у розвитку підприємства має якість його людських ресурсів. Тому важливо вивчити процес кадрового забезпечення підприємств, а також визначити та проаналізувати вплив основних показників кадрового забезпечення на розвиток організацій.

При використанні людських ресурсів у розвитку підприємства необхідно дотримуватися таких умов [48, с. 82]:

- сприяння досягненню цілей, завдань та стратегії розвитку підприємства;
- взаємодія між кадровим процесом і соціально-економічними, організаційними, виробничими, технічними, технологічними та інформаційними

процесами, що відбуваються всередині та за межами підприємства;

- інтеграція процесів забезпечення підприємства кадрами, кадрової політики та системи управління людськими ресурсами;

- розгляд людських ресурсів в інтеграції соціально-економічних, демографічних, технологічних, організаційних та інформаційних аспектів розвитку - як мети і як засобу розвитку.

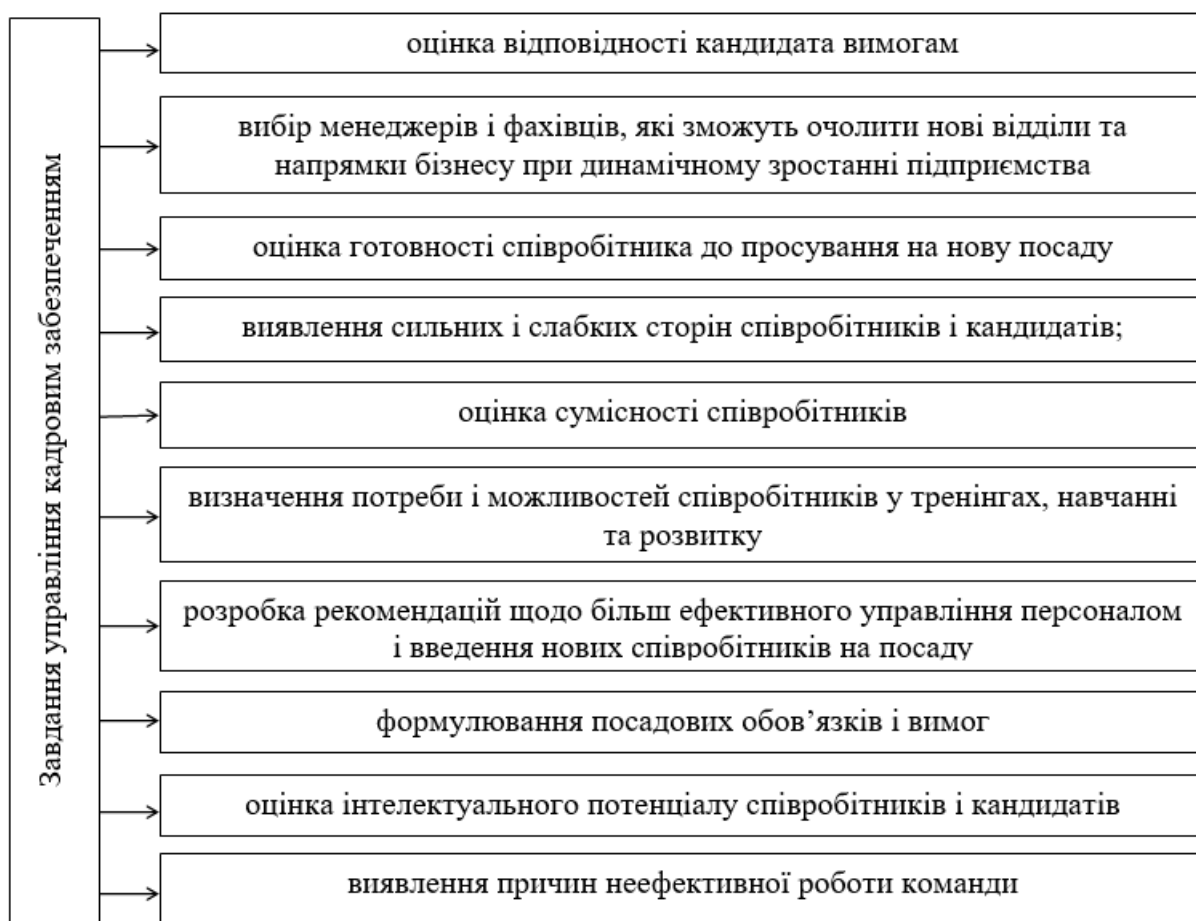


Рисунок 3.8 - Завдання управління кадровим забезпеченням ПП «Рикун»

Для ефективного управління людськими ресурсами в ПП «Рикун» важливо провести комплексну оцінку людських ресурсів та визначити ключові критерії, які сприяють розвитку підприємства. Першим етапом є визначення цілей і завдань, які підприємство має на меті в процесі реалізації стратегії управління людськими ресурсами. Потім необхідно провести аналіз тенденцій зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволить оцінити поточну ситуацію і адаптувати стратегію відповідно до нових умов.

Для комплексної оцінки та прийняття ефективних рішень можна застосувати метод аналізу ієрархій (МАІ). Цей метод дозволяє розкласти складні завдання на простіші елементи, а також здійснити порівняння між різними варіантами з урахуванням критеріїв, важливих для підприємства. У результаті процесу порівнянь можна розробити чіткий план розвитку людських ресурсів, що відповідає поточним потребам і стратегії підприємства.

В результаті можна визначити відносний ступінь важливості елементів у ієрархії. Потім ці оцінки перетворюються на числові значення, а процедура синтезу дозволяє визначити пріоритетність критеріїв і знайти оптимальні рішення. Важливо зазначити, що отримані оцінки є реляційними, але вони відповідають певним «жорстким» оцінкам.

Тепер ми можемо застосувати метод аналізу ієрархій (МАІ) для оцінки впливу кадрового забезпечення на розвиток компанії на ПП «Рикун». Використовуючи критерії оцінки та альтернативи, потрібно побудувати повну ієрархію за допомогою методу декомпозиції.

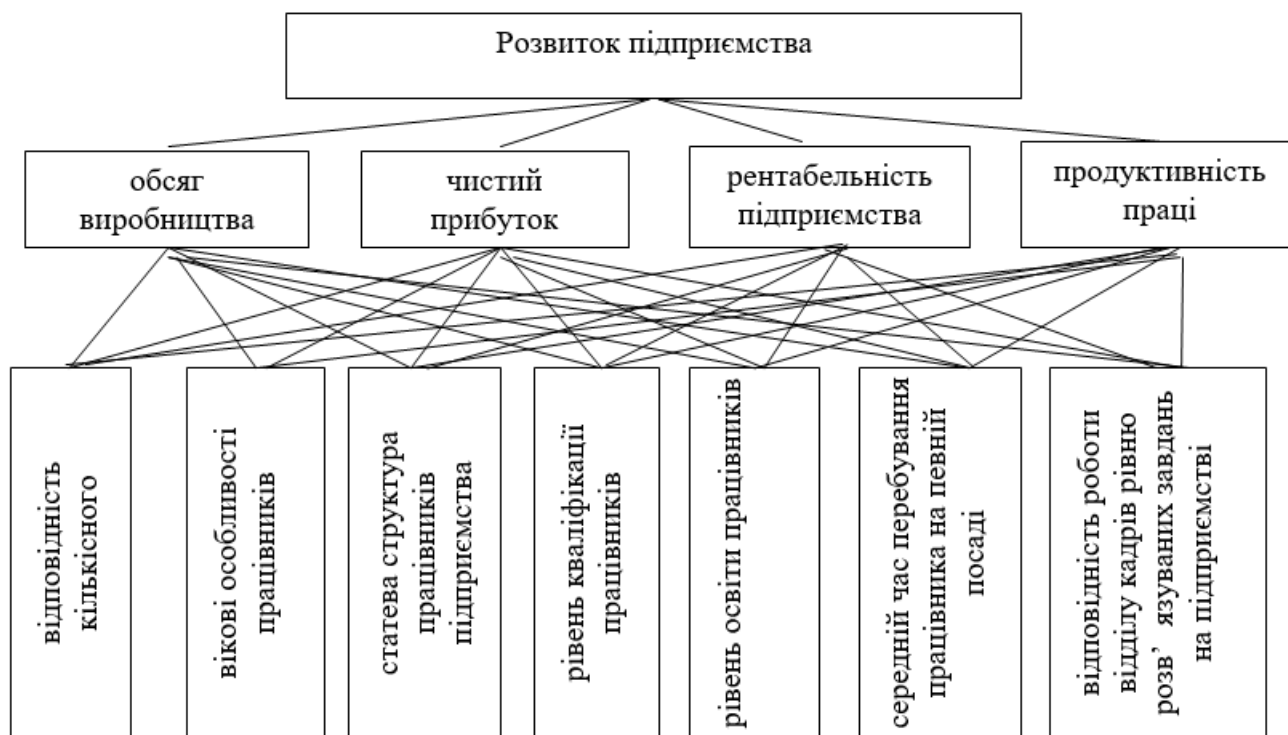


Рисунок 3.9 - Декомпозиція розвитку ПП «Рикун» у зв'язку з кадровим забезпеченням

Метою особи, яка приймає рішення, є вибір найефективнішого інструменту управління людськими ресурсами для забезпечення максимального розвитку підприємства.

Основними критеріями розвитку є обсяг виробництва, чистий прибуток, рентабельність та продуктивність праці. Альтернативи оцінюються через різноманітні аспекти, такі як відповідність між чисельністю працівників і робочими місцями, вікова структура персоналу, гендерний баланс, кваліфікаційний рівень, освіта, середня тривалість перебування на посаді, ефективність роботи відділу управління персоналом та складність завдань, що вирішуються на підприємстві.

Етапи прийняття управлінських рішень з використанням методу аналізу ієрархій можна представити у вигляді послідовних кроків (рисунок 3.10).

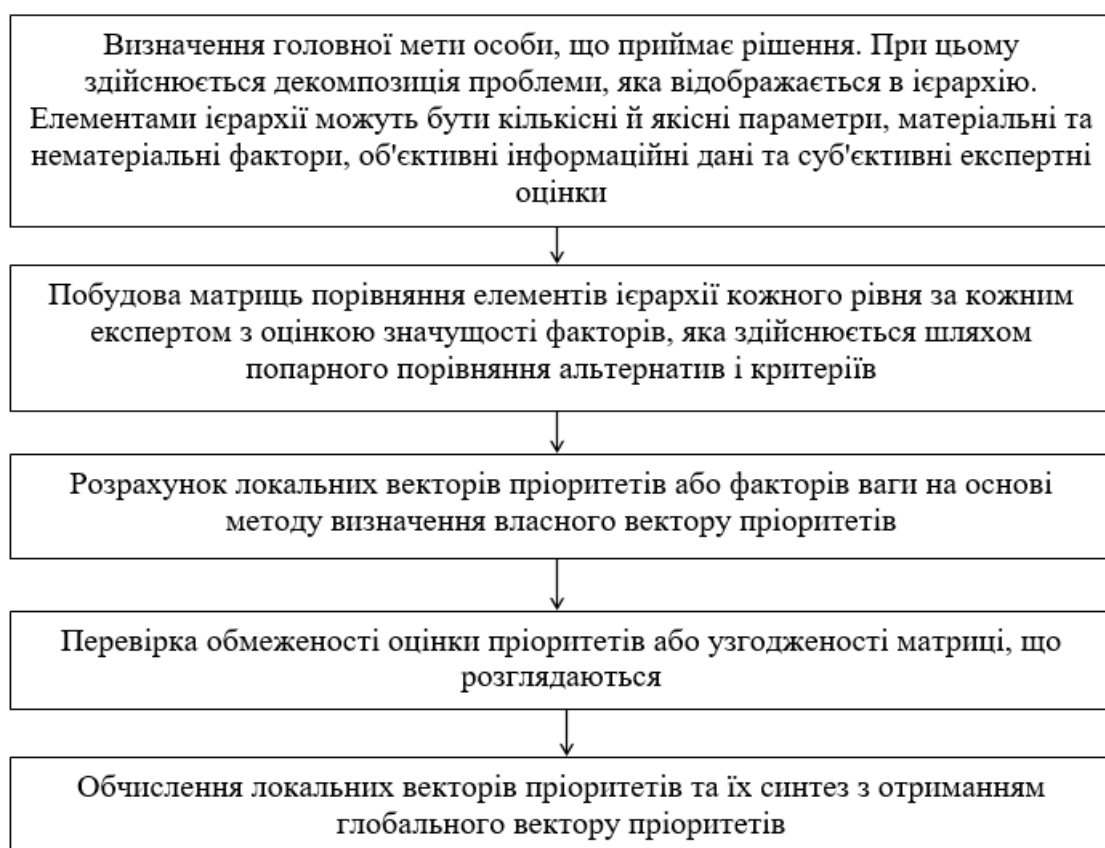


Рисунок 3.10 - Послідовність дій в процесі прийняття управлінських рішень з використанням методу аналізу ієрархій

Пропонується проводити попарне порівняння альтернатив та критеріїв, застосовуючи шкалу відносної важливості в діапазоні від 0 до 9, яка представлена в таблиці 3.6 (Додаток I) [53, с. 21].

Цей показник дозволяє особам, які приймають рішення, порівнювати дві альтернативи з метою визначення ступеня досягнення цілей на різних рівнях ієрархії. Процес включає попарне порівняння для оцінки важливості критеріїв та вибору оптимальної альтернативи.

Наступним кроком є створення квадратної матриці однопарних порівнянь з позитивною визначеністю, обернено симетричної та з рангом, що дорівнює одиниці. Експерти визначили такі ключові критерії ефективності сільськогосподарських підприємств, як обсяг виробництва, чистий прибуток, рентабельність і продуктивність праці. Серед основних варіантів також були: відповідність кількості працівників кількості робочих місць, вікові характеристики працівників, задоволеність умовами праці та кар'єрним зростанням, рівень кваліфікації і освіти працівників, середній час перебування на конкретному робочому місці та відповідність рівня оплати праці на ПП «Рикун» середньогалузевим показникам.

Експертам було запропоновано заповнити анкету для оцінки впливу складових HR-процесу на ефективність роботи ПП «Рикун». На основі їхніх відповідей була складена матриця попарних порівнянь. Підсумкові значення локальних векторів пріоритетів за критеріями, отримані в процесі використання методу аналізу ієрархій, допомагають оцінити ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств. Зведені значення локальних векторів пріоритетів для ПП «Рикун» наведені в таблиці 3.7 (Додаток I).

Отримано таку пріоритетність критеріїв ефективності діяльності ПП «Рикун»: найбільше значення має рентабельність підприємства. На другому місці — чистий прибуток з загальним показником 0,55, на третьому — продуктивність праці (0,21), а на четвертому — обсяг виробництва (0,14). Рентабельність і прибуток є ключовими економічними показниками для підприємств, оскільки їх покращення є надзвичайно важливим для розвитку.

Заключним етапом оцінки впливу складових кадрового процесу на обрані показники діяльності підприємства є розрахунок глобальних векторів пріоритетів для ПП «Рикун», що представлено в таблиці 3.8 (Додаток К). На основі даних таблиці 3.10 було отримано, що опція «Відповідність роботи відділу кадрів рівню завдань, що вирішуються в компанії» отримала максимальний глобальний пріоритет — 0,43.

Опції «Середній час, що витрачається співробітниками на виконання конкретних завдань» та «Рівень кваліфікації співробітників» отримали значення 0,38 та 0,28 відповідно.

Після обробки даних за допомогою методу аналізу ієрархій (MAI) було отримано кінцеву матрицю ієрархічних ваг альтернатив за критеріями, яка представлена в таблиці 3.9 (Додаток К).

За результатами проведених аналітичних розрахунків експерти визначили пріоритетність показників впливу кадрового забезпечення на розвиток ПП «Рикун», зокрема: рівень кваліфікації працівників, гендерний склад, рівень професійної підготовки, середній час перебування працівників на певному робочому місці, ефективність роботи відділу кадрів, сумісність і вікові характеристики працівників, а також відповідність чисельності працівників кількості робочих місць. Отже, при формуванні кадрового забезпечення розвитку підприємства необхідно акцентувати увагу на якісних показниках розвитку персоналу, таких як кваліфікація, гендерний склад та рівень освіти працівників.

В результаті дослідження була розроблена організаційна схема управління кадровим забезпеченням розвитку ПП «Рикун», визначено і проаналізовано ключові показники кадрового забезпечення підприємства. За допомогою методу аналізу ієрархій було оцінено вплив цих показників на розвиток підприємства, ранжуючи їх за ступенем важливості на прикладі машинобудівного підприємства.

Виявлено, що ефективна робота ПП «Рикун» залежить, в першу чергу, від грамотної побудови кадрового процесу. У цьому контексті важливим є не лише виділення якісних та кількісних аспектів процесу кадрового забезпечення сільськогосподарських підприємств, але й визначення їхнього впливу на ключові

показники ефективності діяльності підприємства. Для досягнення цієї мети в дослідженні використано метод аналізу ієрархій, розроблений Т. Сааті, як один із ефективних інструментів прийняття рішень у багатокритеріальних задачах із врахуванням «людського фактору».

### **Висновки до розділу 3**

З метою забезпечення сталого розвитку ПП «Рикун» в умовах воєнного стану, пропонується реалізація наступних кроків:

1. Впровадження концепції Zero HR в підприємстві для ефективного управління персоналом під час війни та у період повоєнного відновлення.
2. Визначення ключових пріоритетів для збереження та розвитку людського потенціалу в умовах кризових ситуацій.
3. Оцінка та трансформація функцій управління персоналом, зокрема в контексті війни.
4. Увага до психологічної підтримки співробітників і розробка стратегій для подолання стресу та відновлення психічного здоров'я.
5. Аналіз сучасних HR-стратегій та розробка можливостей їх адаптації під потреби ПП «Рикун».
6. Розгляд аспектів активного управління персоналом із використанням новітніх технологій під час кризи.
7. Визначення структури цифрових сервісів для покращення процесів управління персоналом на підприємстві.
8. Оцінка можливостей для впровадження ефективного онбордингу та концепції Zero HR в системи управління персоналом.
9. Розробка нових підходів до мотивації та збереження високої продуктивності працівників в умовах війни.
10. Створення ключових HR-стратегій, орієнтуючись на особливості

воєнного часу.

11. Формулювання завдань в сфері управління людськими ресурсами для підтримки компанії та держави в умовах війни.

Запропоновано алгоритм для визначення пріоритетних стратегічних напрямів розвитку управління людськими ресурсами в умовах воєнного стану, який може стати основою для формулювання конкретних стратегій в будь-якій організації. У статті наголошено на необхідності трансформації процесу управління людськими ресурсами в контексті післявоєнної відбудови.

Також було запропоновано вдосконалення організаційної схеми управління людськими ресурсами на ПП «Рикун», яка сприятиме розвитку підприємства. Визначено та проаналізовано ключові показники кадрового забезпечення розвитку підприємства.

Результати дослідження показали, що за допомогою експертних методів були визначені ключові критерії ефективності діяльності ПП «Рикун»: обсяг виробництва, чистий прибуток, рентабельність підприємства та продуктивність праці. Пріоритетність цих критеріїв визначалась на основі їхнього впливу на ефективність роботи підприємства. На першому місці знаходиться рентабельність підприємства з сумарним значенням 0,56, на другому - чистий прибуток (0,55), на третьому - продуктивність праці (0,21), на четвертому - обсяг виробництва (0,14).

Крім того, в роботі були визначені основні складові процесу кадрового забезпечення сільськогосподарських підприємств, що впливають на критерії ефективності діяльності підприємства.

Згідно з результатами опитування, найбільший вплив на вибрані критерії ефективності мали такі фактори: відповідність рівня винагороди на підприємстві середньогалузевим стандартам, а також задоволеність працівників умовами праці та можливостями кар'єрного зростання.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто теоретичні та методологічні основи визначення HR-стратегії та перспектив кадрового забезпечення підприємства в умовах воєнного стану. Досліджено основні концептуальні підходи до розробки HR-стратегії на підприємстві, обґрунтовано HR-стратегії кадрового забезпечення та управління трудовими відносинами в умовах воєнного стану, а також їх правове регулювання. Визначено стратегічні напрямки розвитку кадрового забезпечення в умовах воєнного стану та проаналізовано їхній вплив на забезпечення сталого розвитку під час повоєнного відновлення.

В умовах воєнного стану вітчизняний бізнес, який поступово почав "відходити" від періоду поширення COVID, усвідомив, що опинився в критичній ситуації, викликаній військовим нападом на Російську Федерацію. Скорочення обсягів виробництва, проблеми з логістикою і продажами, обмежені фінансові можливості, фізична втрата активів і необхідність евакуації істотно змінили методи управління. При такій загальній зміні бізнес-процесів на підприємстві важливе значення набувають зміни в HR-стратегії і забезпеченні безпеки бізнес-процесів. В першу чергу, виникла проблема безперервності бізнесу, а не розвитку, тому особливо важливо спрямувати зусилля на підтримку професійного персоналу.

Під час дослідження було встановлено, що законодавче регулювання трудових відносин складається з набору нормативно-правових актів, які визначають взаємодію між працівниками та роботодавцями. Крім того, існують документи, що регулюють організацію віддаленої, надомної та інших нетипових форм роботи, які мають потенціал для більш жорсткого контролю. Оскільки мобілізація істотно впливає на рівень зайнятості та порядок роботи під час війни в Україні, особливу увагу приділено регулюванню взаємодії між роботодавцями та мобілізованими працівниками в рамках чинного законодавства.

Зміцнення кадрового потенціалу є ключовим аспектом для сучасних організацій. Визначено основні завдання HR-стратегії, які необхідно реалізувати для підтримки підприємств і держави під час війни. Враховуючи поточну ситуацію воєнного стану, було визначено складові реального кадрового потенціалу. В умовах кризи HR-стратегії вимагають від керівництва організацій адаптації до надзвичайних ситуацій і застосування відповідних стратегій. Розглянуто алгоритм вибору пріоритетного стратегічного напрямку розвитку HR-стратегії в умовах воєнного стану, що може стати основою для створення конкретної стратегії управління персоналом в будь-якій організації. Основна увага приділяється необхідності трансформації управління персоналом в контексті відновлення після війни.

Стрімке зростання числа малих і великих підприємств і їх вихід на зарубіжні ринки значно поліпшили якість товарів і послуг у зв'язку з високими очікуваннями. Для задоволення потреб малого бізнесу, що володіє такими ресурсами, планка кваліфікації співробітників вище. Стрімке зростання впливу людських ресурсів на підприємства обумовлене орієнтацією на нові HR-стратегії.

У розділі 2 цієї роботи здійснено аналіз кадрового забезпечення на ПП «Рикун». Проаналізовано характеристику діяльності підприємства, визначено сучасний стан кадрового забезпечення ПП «Рикун», а також оцінено формування HR-стратегії на ПП «Рикун».

ПП «Рикун» займається реалізацією м'ясних і ковбасних виробів. Проаналізувавши господарську діяльність підприємства, можна зазначити, що у 2021-2023 роках чистий прибуток від реалізації продукції ПП «Рикун» збільшився. У 2021-2023 роках чистий прибуток від реалізації продукції ПП «Рикун» збільшився з 2021 тис.грн до 167471 тис. грн, у 2023 році - до 252880 тис. грн. Середня чисельність співробітників оголошення надзвичайного стану ПП «Рикун» скоротилася з 2021 року до 133 осіб, у 2022 році - до 128. З 2021 по 2023 рік кількість співробітників збільшується. Матеріальні витрати у 2021 році порівняно з 2022 роком знизилися на 20,9%, а у 2023 році - на 4,7%.

У 2022 році продуктивність праці 1 працівника зросла на 6,0% порівняно з 2021 роком, а у 2023 році, порівняно з 2022 роком, на 27,7%. Матеріальне виробництво збільшилося на 30,8% і 52,1% відповідно, і спостерігалось ефективне використання матеріальних ресурсів. У 2022 році рентабельність основних засобів знизилася на 46,4%, а в 2023 році вона збільшилася на 19,9%. Оборотноість оборотних коштів ПП «Рикун» у 2022 році знизилася до 2021 року на 47,7% порівняно з 2023 роком, а у 2022 році - на 10,0.

У 2022 році плинність учнів зросла до 2021 року на 0,126 процентного пункту порівняно з 2023 роком, а в 2022 році - на 0,082 процентного пункту. Коефіцієнт плинності кадрів при звільненнях в 2022 році знизився в порівнянні з 2021 роком на 0,005 процентних пункту, а в 2023 році він збільшився в порівнянні з 2022 роком на 0,019 процентних пункту. Коефіцієнт гомеостазу продажів збільшився в 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 0,085 пункту, а в 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 0,018 пункту.

З метою визначення перспектив кадрового забезпечення ПП «Рикун» в умовах воєнного стану і забезпечення сталого розвитку в умовах повоєнного відновлення запропоновано впровадження концепту Zero HR на підприємстві в умовах воєнного стану та повоєнного розвитку; запропоновано розробку ключових HR-стратегій на підприємстві в особливих умовах воєнних дій. Запропоновано розробку ключових HR-стратегій на підприємстві в особливих умовах воєнних дій.

**ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ**

1. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підруч. для студ. вищ. навч. закл. К. : Академвидав, 2006. 488 с.
2. Петрова І. Л. Стратегічне управління розвитком персоналу. *Науковий вісник PUET: Economic Sciences*. 2014. Випуск №5 (50). С. 128-132.
3. Петрова І. Л. Ідентифікація стратегії управління персоналом: родові ознаки та видові відмінності. *Україна: аспекти праці*. 2011. Випуск №5. С. 9- 14
4. Грішнова О. А., Костенко Т. О. Інформаційні технології в системі новітніх чинників зростання продуктивності праці: тенденції і парадокси. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. Випуск №2(152). С. 462-469.
5. Грішнова О. А., Заїчко О. С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики. *Вісник економічної науки України*. 2016. Випуск №2. С. 52-57.
6. Наумова О.О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. Випуск №1 (61). С. 137-141.
7. Карпінський Б.А., Сало Ф.В. Управлінська стратегіологія: кадрове забезпечення системи публічного адміністрування в умовах воєнного стану. *Молодий вчений*. 2023. № 9 (121) вересень. С. 53-58.
8. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
9. Закон України “Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану” № 2352-IX від 01.07.2022. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 28.11.2024).
10. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу: Закон України № 1213-IX від 04.02.2021 року. Офіційний вісник України. 2021. № 20. С. 7. Ст. 850.
11. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих

на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (Covid-19): Закон України №540-IX від 30.03.2020 року. Офіційний вісник України. 2020. № 30. С. 5. Ст. 1059.

12. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо врегулювання деяких нестандартних форм зайнятості: проєкт Закону України № 5161 від 25.02.2021 року. URL:[http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=71242](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=71242) (дата звернення: 28.11.2024).

13. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15-28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярьова, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 2. К. : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 246 с

14. Бей Г. В., Середа Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнеспроцесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 93-101.

15. Балуська О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. С.16- 24.

16. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ “Економічна думка ТНЕУ”, 2020. 212 с.

17. Красота О. В., Андреева В. А. Соціальне підприємництво як інструмент соціальної інклюзії в умовах економічної невизначеності: колективна монографія. Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». 2021. С. 257-271.

18. Андреева В., Гринюк Н. Формування кадрової стратегії підприємства в умовах військового стану в Україні. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. №4 (72). С. 47-51.

19. Машков К. Є., Горностай О. Б., Товт Т. О. Особливості трудових відносин в умовах воєнного стану: нормативно-правове регулювання. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2022. № 1. С. 125-131.

20. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон

України № 2136-IX від 15.03.2022. Урядовий кур'єр. 2022. № 69.

21. Єщенко О. Г., Михальчук В. М. Особливості державного регулювання трудових відносин в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 18. С. 78–84.

22. Підкопай Д. С. Проблема єдності та диференціації внутрішнього трудового розпорядку. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. 2020. № 4 (91). С. 79–87.

23. Костюченко О. Є., Колеснік Т. В. Правила внутрішнього трудового розпорядку як інструмент правового регулювання організації праці на підприємствах, в установах, організаціях. *Економічна теорія та право*. 2021. № 3 (46). С. 89–107.

24. Клименко А. Л. Оновлення трудового законодавства в контексті запровадження самостійних форм роботи: дистанційної та надомної. *Право і безпека*. 2021. №1 (80). С. 144–150.

25. Сільченко С., Сербіна Д. Дистанційна праця: сучасний стан і перспективи розвитку правового регулювання. *Підприємництво, господарство і право*. Серія: Трудове право. 2021. №1. С. 93–99.

26. Новіков Д. О., Лук'янчиков О. М. Цивілістичний характер змін у Кодексі законів про працю України, пов'язаних із впровадженням правового регулювання дистанційної роботи. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 4. С. 100–103.

27. Конституція України: Закон України №254к/96-ВР від 28.06.1996 р. Офіційний вісник України. 2010. № 72/1. С. 15. Ст. 2598.

28. Про внесення змін до Кодексу законів про працю України щодо визначення поняття трудових відносин та ознак їх наявності: проект Закону України № 5054 від 09.02.2021 року. URL:[http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=71071](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=71071) (дата звернення: 28.11.2024).

29. Про внесення змін до Кодексу законів про працю України щодо регулювання деяких питань трудових відносин: проект Закону України № 5054-1 від 25.02.2021 року. URL:<http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/>

webproc4\_1?pf3511=71242 (дата звернення: 28.11.2024).

30. Переддипломна практика : програма і методичні рекомендації щодо її організації та проведення для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 051 «Економіка» / М. Д. Ведерніков, Л. В. Волянська-Савчук, М. І. Зелена, Н. П. Базалійська, О. О. Чернушкіна, С. О. Бобух. Хмельницький : ХНУ, 2023. 144 с.

31. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. Вип. 4, № 2. С. 88–93.

32. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 01.07.2022 р. № 2352-ІХ. *Голос України*. 2022. 23 берез. (№ 64).

33. Про внесення змін до деяких законів України щодо оптимізації трудових відносин: Закон України від 01.07.2022 р. № 2352-ІХ. *Голос України*. 2022. 18 лип. (№ 147).

34. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2021. Вип. 4 (52). С. 121–128.

35. Дзямулич М. І., Урбан О. А. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства в умовах сталого розвитку. *Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету*. 2020. Випуск 17 (67). 2020. С. 82–88.

36. Чернишова Л.І., Заложнікова А.І. Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 55. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2915> (дата звернення: 28.11.2024).

37. Human Capital UA: обговорення розвитку людського капіталу. URL:<https://pon.org.ua/novyny/10673-human-capital-ua-obgovorennia-rozvytkuludskogo-kapitalu.html> (дата звернення: 28.11.2024).

38. Функції HR під час війни. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/546117->

[funktsiyi-hr-pidchas-viyny](#) (дата звернення: 28.11.2024).

39. HR менеджмент під час війни: як піклуватися про персонал. URL: <https://hurma.work/blog/hr-menedzhment-pid-chas-vijny-yak-pikluvatysya-pro-personal/> (дата звернення: 28.11.2024).

40. HR Wisdom Summit-2023. URL: <https://ua.news/ua/money/luchshye-hr-strategyu-vuslovyuah-vojniy-top-rukovodytely-podelylys-sekretamy-upravlenyya> 7. Концепти Zero-HR & класичний HR. URL: [HTTP://HRTODAY.COM.UA/ZERO\\_HR](HTTP://HRTODAY.COM.UA/ZERO_HR) (дата звернення: 28.11.2024).

41. Рівні та типи мотивації працівників. URL: <https://joffer.com.ua/tpost/hoxjkbff00-rvn-tatipi-motivats-pratsvnikv> (дата звернення: 28.11.2024).

42. Тюріна Н., Назарчук Т., Гурницький О. Особливості використання практичного HR-менеджменту в кризових умовах воєнного стану та повоєнного розвитку. *Scientific journal «MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS»* URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/281> (дата звернення: 28.11.2024).

43. Zero HR: тренд чи перехід на новий рівень в управлінні персоналом. URL: <https://www.work.ua/articles/employer/3273/> (дата звернення: 28.11.2024).

44. Людиноцентричний підхід, цифрова трансформація та Agile: ключові стратегії управління персоналом. URL: <https://budni.robota.ua/> (дата звернення: 28.11.2024).

45. Лозова О. В., Сосян М. М. Особливості формування кадрового потенціалу підприємства в умовах війни. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: Матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. 15 грудня 2022 року.*, Луцьк : ЛНТУ. С. 260–261.

46. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку.* 2022. Вип. 4, № 2. С. 88–93.

47. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління

персоналом. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2021. Вип. 4 (52). С. 121–128.

48. Дзямулич М. І., Урбан О. А. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства в умовах сталого розвитку. *Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету*. Випуск 17 (67). Луцьк, 2020. С. 82–88.

49. Чернишова Л.І., Заложнікова А.І. Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 55. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2915> (дата звернення: 28.11.2024).

50. Як розробити ефективну HR-стратегію. [URL:https://www.management.com.ua/hrm/hrm368.html](https://www.management.com.ua/hrm/hrm368.html) (дата звернення: 28.11.2024).

51. Котельникова Ю.М. Кадрове забезпечення розвитку підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 19. 2018. С.201-208.

52. Котельникова Ю.М., Касьмін Д.С. Метод аналізу ієрархій в прийнятті рішень щодо кадрового забезпечення сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2020. Випуск № 22 / 2020. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/76> (дата звернення: 28.11.2024).

53. Воржакова Ю.П., Поліщук К.О. Вдосконалення механізму кадрового забезпечення на підприємстві в особливих умовах воєнних дій. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2023. № 3 (67). С. 21-30.