

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ОСОБЛИВОСТІ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ**

Кваліфікаційна робота (проект)

на здобуття ступеня вищої освіти “бакалавр”

Виконав: студентка 491 групи
Спеціальності 073 Менеджмент
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент»

Ліканова А.О.

Керівник к.е.н., доц. Адвокатова Н.О.

Рецензент директор ТОВ “Крокс
Інвест” Алісевич С.В.,

ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ	
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	5
1.1. Сутність та основні концепції управління персоналом.....	5
1.2. Функції та принципи управління персоналом.....	13
1.3. Особливості діючих нормативно-правових актів, що регламентують процеси управління персоналом в умовах воєнного стану.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА АТ «КОБЛЕВО»	
2.1. Економічна характеристика підприємства.....	28
2.2. Аналіз продуктивності та фонду оплати праці персоналу.....	37
2.3. Дослідження особливостей системи управління персоналом на підприємстві.....	50
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	
3.1. Визначення основних напрямів підвищення ефективності системи управління персоналом в умовах воєнного стану.....	55
3.2. Впровадження інновацій в процес управління персоналом як основи підвищення продуктивності праці.....	60
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що в умовах воєнного стану в Україні від менеджменту підприємств вимагаються рішучі дії, а саме: гнучкість стилю керівництва, швидке прийняття управлінських рішень, удосконалення комунікаційних процесів на підприємстві, забезпечення безпеки персоналу, його ментального здоров'я, підтримання продуктивності праці тощо. Все це потребує розроблення нової системи управління персоналом підприємства, адаптації інструментів управління персоналом до форс-мажорних умов функціонування. Беручи до уваги те, що у українських підприємств досвіду управління персоналом в умовах війни немає, то це формує для науковців нові виклики в галузі менеджменту та адміністрування. Зазначене визначило актуальність теми дослідження, його завдання та зміст.

Метою кваліфікаційної роботи (проєкту) на здобуття ступеня вищої освіти “бакалавр” є дослідження особливостей в управлінні персоналом підприємства в умовах воєнного стану в Україні.

Для досягнення встановленої мети дослідження було поставлено та вирішено такі **завдання**:

- дослідити сутність та основні концепції управління персоналом;
- визначити функції та принципи управління персоналом;
- виявити особливості діючих нормативно-правових актів, що регламентують процеси управління персоналом в умовах воєнного стану;
- здійснити економічну характеристику АТ «Коблево»;
- проаналізувати продуктивність та виконати аналіз фонду оплати праці персоналу;
- дослідити особливості системи управління персоналом на підприємстві;

- визначити основні напрями підвищення ефективності системи управління персоналом в умовах воєнного стану;

- розглянути можливі до впровадження інновації в процес управління персоналом як основи підвищення продуктивності праці.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність та система управління персоналом на АТ «Коблево».

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних та практичних аспектів, пов'язаних з процесом управління персоналом підприємства.

У кваліфікаційній роботі (проєкту) використано наступні **методи** дослідження: системний підхід, порівняльний, економічний аналіз, графічні методи, факторний аналіз зміни продуктивності праці персоналу підприємства (за рахунок зміни обсягу виробництва продукції у вартісному вимірі, фондоозброєності праці персоналу підприємства та середньорічної вартості основних виробничих фондів підприємства) способом ланцюгових підстановок.

Інформаційною базою дослідження виступає вітчизняна та зарубіжна література з досліджуваної проблеми; діючі нормативно-правові акти, що регламентують процеси управління персоналом в умовах воєнного стану; наукові статті у періодичних виданнях.

Структура кваліфікаційної роботи (проєкту) на здобуття ступеня вищої освіти “бакалавр”. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та основні концепції управління персоналом

Управління персоналом є відокремленою галуззю наукового пізнання та предметом формування наукової теорії. Управління персоналом виконує такі найважливіші функції, як пояснення та перетворення. Пропонується виділяти три основні напрямки в управлінні персоналом в залежності від значення, що надається поясненню і перетворенню [4]:

- управління персоналом як прикладне наукове дослідження;
- управління персоналом як технологія, орієнтована на досягнення прагматичної наукової мети;
- управління персоналом з орієнтацією на досягнення теоретичних наукових цілей.

Управління як наука володіє понятійно-категоріальним апаратом, який представляє собою сукупність термінів, зміст та обсяг яких дозволяють достовірно охарактеризувати закономірності, взаємозв'язки і чинники вказаної науки. До понятійно-категоріального апарату з управління персоналом рекомендується відносити наступні терміни: робоча сила, персонал, робітники, фахівці, службовці, кадри, кадрова політика, людські ресурси та ін.

Персонал – це особовий склад суб'єкта господарювання (підприємства, організації, установи), який працює за наймом та володіє певними специфічними ознаками. До істотних ознак персоналу належать:

- наявність трудових взаємин із роботодавцем;
- володіння персоналом певними якісними характеристиками.

Серед якісних характеристик персоналу найважливішими вважаються такі, що наведені на рис. 1.1.

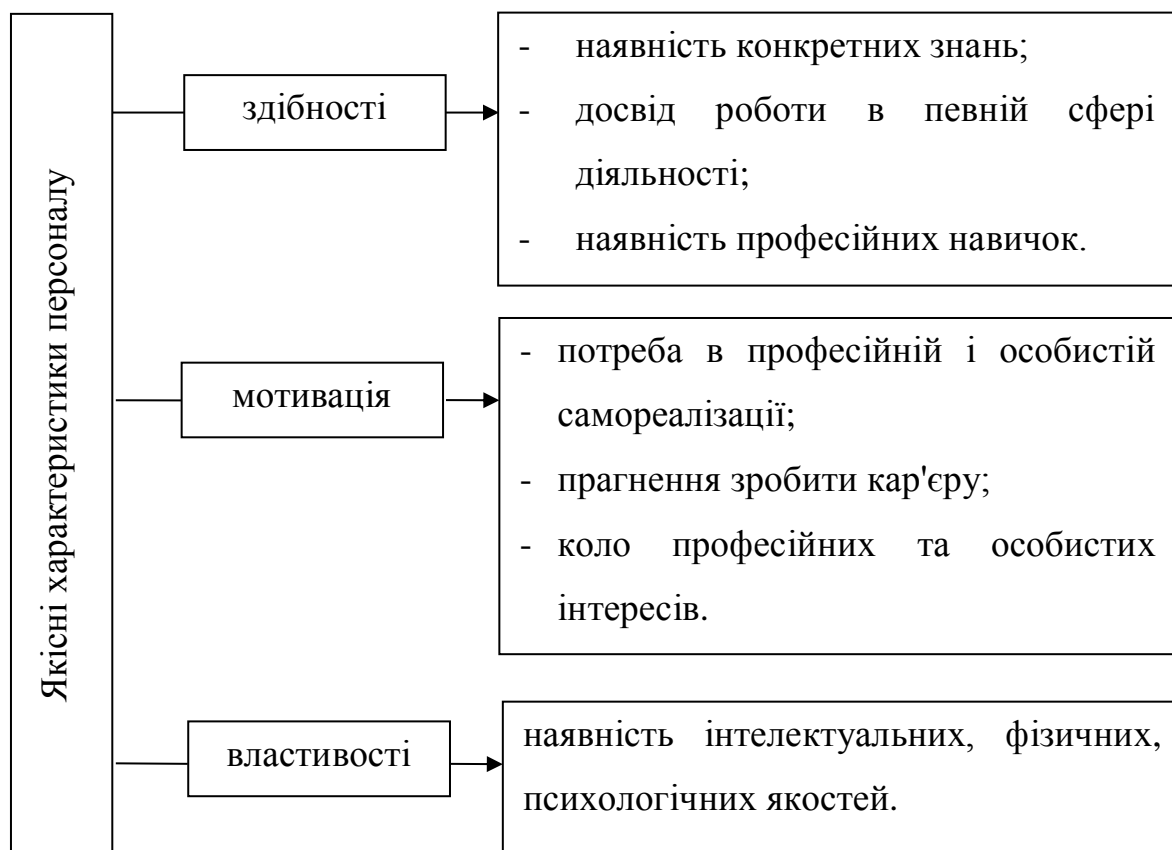


Рис. 1.1. Якісні характеристики персоналу*

* Джерело: побудовано автором на підставі [2; 11]

Базовою класифікацією персоналу є його розподіл за категоріями працівників:

- виробничий персонал (робітники) – це особистості, що безпосередньо зайняті у виробничому процесі, тобто при виробництві товару, наданні послуг, виконанні робіт (основний та допоміжний виробничий персонал);

- управлінський персонал (службовці) – це особистості, що зайняті організацією, координацією та контролем процесу виробництва товару, надання послуг, виконання робіт (керівники, спеціалісти та технічні виконавці).

Управління персоналом – це тема, яка буде актуальною доти, поки існуватиме людство.

Погоджуємося з думкою Черепа О.Г., Калюжної Ю.В. та Михайліченко Л.В., що «управління персоналом є важливим елементом будь-якої організації, яка має на меті досягнення успіху в своїй діяльності» [19].

Сутність ефективного управління персоналом полягає в наступному: працівників розглядають як здобуток та особливий ресурс підприємства. Зі зміною внутрішнього і зовнішнього середовищ функціонування підприємства зазнаватиме змін також й інструментарій управління персоналом. Зазначена тематика набула сьогодні особливої актуальності, так як в умовах воєнного стану в Україні працівникам психологічно важче адаптуватись до нових реалій та ефективно працювати. Тому виникає потреба у формуванні теоретико-методологічних основ управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану.

Під терміном «управління персоналом» пропонуємо розуміти цілеспрямовану діяльність ТОП-менеджменту підприємства, а саме керівників та фахівців підрозділів системи управління персоналом. Управління персоналом включає формування концепції, а також стратегії кадрової політики підприємства, принципів, методів, напрямів та форми роботи з персоналом підприємства незалежно від форми власності.

Система управління персоналом на підприємстві є наймогутнішим інструментом забезпечення конкурентоспроможності й розвитку. Сутнісною характеристикою ефективною системи управління персоналом підприємства є забезпечення вирішення проблем, пов'язаних із управлінням працівниками. Виокремлюють три фактори, які впливають на персонал підприємства:

- ієрархічна структура підприємства;

- культура;
- ринок.

Під концепцією управління персоналом підприємства слід розуміти систему теоретико-методологічних поглядів на розуміння та визначення сутності, цілей, змісту, завдань, заходів, критеріїв, принципів та методів управління персоналом підприємства, а також організаційних і практичних підходів до формування ефективного механізму її реалізації у конкретних умовах функціонування суб'єктів господарювання.

Войтко С.В. та Мельниченко А.А. [6] дослідили розвиток концепції управління персоналом в межах трьох основних підходів до управління: економічного, органічного і гуманістичного (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Розвиток концепції управління персоналом*

Період	Концепції	Підходи
20-40 рр. ХХ ст.	Використання трудових ресурсів	Економічний підхід (працівник – носій трудової функції, «живий придаток машини»)
50-70 рр. ХХ ст.	Управління персоналом	Органічний підхід (працівник – суб'єкт трудових відносин, особистість)
80-90 рр. ХХ ст.	Управління людськими ресурсами	Органічний підхід (працівник – ключовий стратегічний ресурс підприємства)
ХХІ ст.	Управління людиною	Гуманістичний підхід (не люди для підприємства, а підприємство для людей)

* Джерело: побудовано автором на підставі [6]

Виникнення та розвиток економічного, органічного й гуманістичного підходів зумовлено еволюцією ринкових відносин. При цьому всі підходи до управління персоналом підприємства тією чи іншою мірою залишаються актуальними.

Наприкінці 20 століття із розвитком соціальних і гуманітарних аспектів в управлінні сформувалася система менеджменту, де люди – це найголовніший ресурс, який має безпосередню соціальну цінність для підприємства.

Сучасна концепція управління персоналом підприємства базується на нових теоретичних підходах до менеджменту. Особливо необхідно відзначити гуманістичний підхід до управління персоналом підприємства, який є найбільш зручним для усіх сторін робочого процесу. Перехід саме до гуманістичного підходу в управлінні персоналом на підприємстві дасть змогу вирішити проблему щодо нарощення інтелектуального капіталу підприємств.

На українських підприємствах останнім часом все частіше намагаються впровадити досвід інших розвинутих країн щодо управління персоналом. Проте для цього потрібно враховувати наступне: український менталітет поєднує в собі американський дух індивідуалізму й японську працездатність та прагнення до самовдосконалення.

Сучасні концепції управління персоналом базуються, з одного боку, на принципах та методах адміністративного управління, а з іншого боку – на концепції всебічного розвитку особистості та теорії людських відносин. Деякі науковці розглядають персонал із позиції теорії підсистем, де працівники підприємства виступають в якості найважливішої його підсистеми.

Сучасні концепції управління персоналом, які є актуальними для всіх підприємств та організацій незалежно від форми власності, наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Сучасні концепції управління персоналом*

Складові концепції управління персоналом	Підхід до управління персоналом підприємства			
	економічний	органічний		гуманістичний
	(концепція управління персоналом)	адміністративний (концепція управління персоналом)	соціальний (концепція управління людськими ресурсами)	(концепція управління людиною)
Роль людини	Фактори виробництва	Ресурс підприємства		Головний суб'єкт підприємництва
Місце людини	Елемент процесу праці	Елемент формальної структури	Елемент соціальної організації	Член організації-сім'ї
Об'єкт управління	Трудові ресурси	Персонал	Людські ресурси	Людина
Зміст управління	Організація праці та заробітної плати	Часткове управління «життєвим циклом» людини	Комплексне управління людськими ресурсами	Самоуправління
Підрозділ	Відділ праці та заробітної плати	Кадрова служба	Служба управління людськими ресурсами	Все підприємство
Головний важіль	Заробітна плата	Повноваження та відповідальність	Мотивація	Організаційна культура
Стимулювання	Оплата робочого часу	Принцип «заслуг»	-	Якість трудового життя

* Джерело: уточнено та побудовано автором на підставі [18]

Оснoву концепції управління персоналом на підприємстві сьогодні становить зростаюча роль працівника як особистості, знання його мотиваційних чинників та вміння їх формувати й направляти у відповідності із цілями і завданнями, які стоять перед підприємством (див. рис. 1.2).

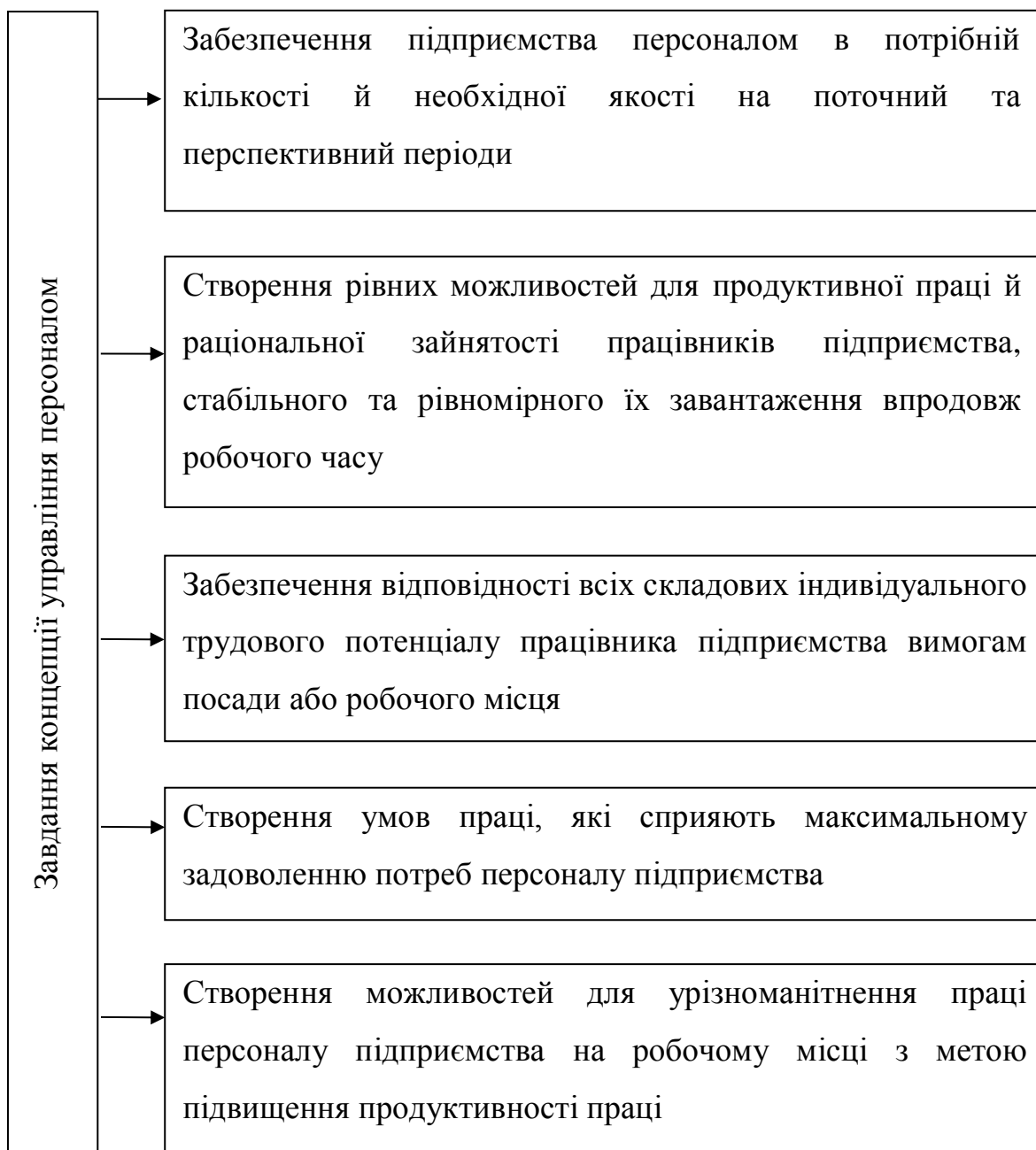


Рис. 1.2. Завдання концепцій управління персоналом підприємства в сучасних умовах*

* Джерело: уточнено та побудовано автором на підставі [18]

Із завдань, наведених на рис. 1.2, можна сформулювати основні принципи формування концепцій управління персоналом підприємства в сучасних умовах (див. рис. 1.3).

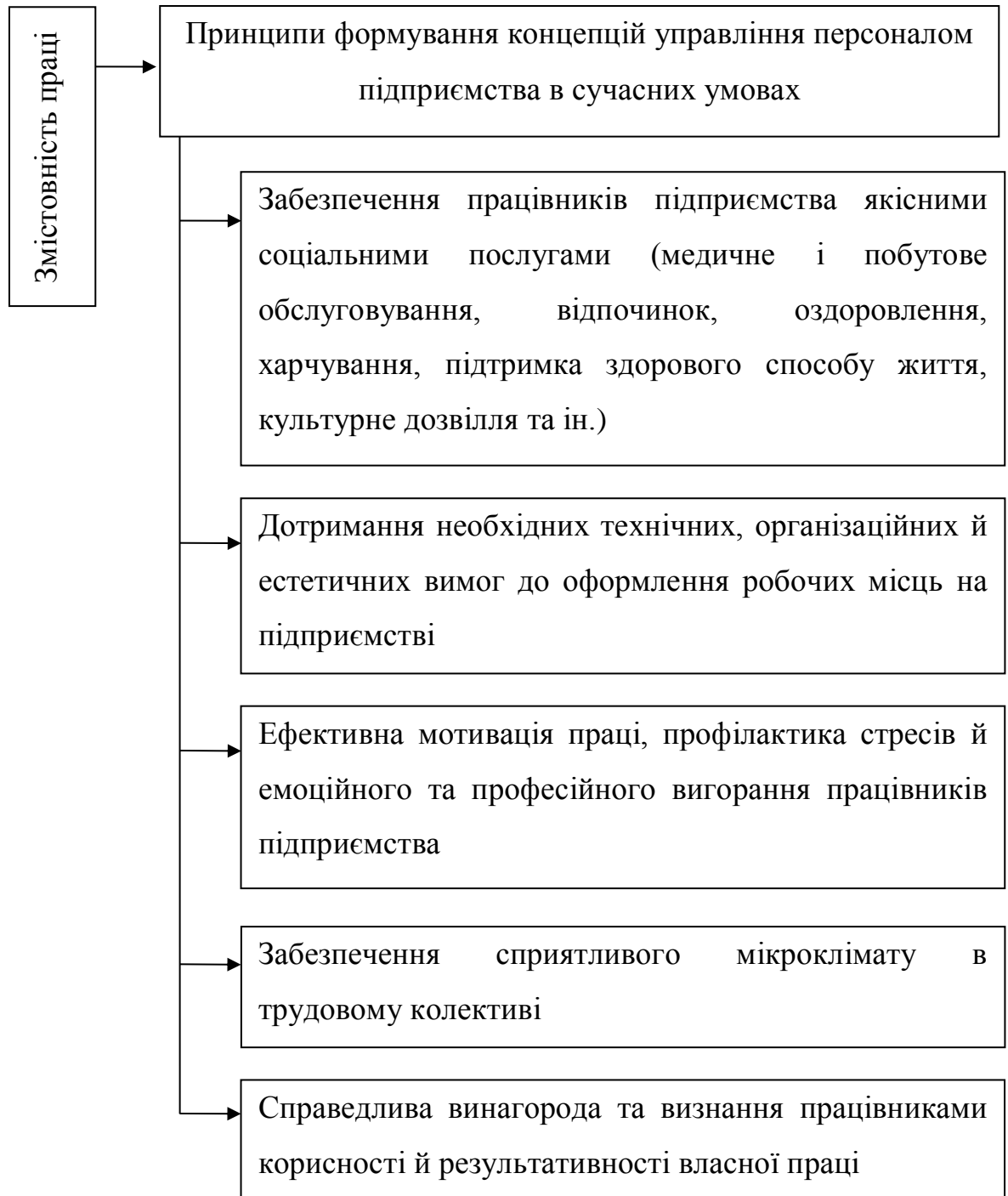


Рис. 1.3. Основні принципи формування концепцій управління персоналом підприємства в сучасних умовах*

* Джерело: уточнено та побудовано автором на підставі [18]

Узагальнення досвіду вітчизняних та зарубіжних підприємств дає змогу сформулювати глобальну ціль концепції управління персоналом підприємства: формування, розвиток та використання трудового потенціалу підприємства з найбільшою ефективністю. Складність формування такої концепції управління персоналом підприємства полягає в тому, що працівники за своїм характером потребують використання особливих підходів та методів управління.

1.2. Функції та принципи управління персоналом

Система управління персоналом підприємства у культурному вимірі має наступні складові [6]:

- принципи управління персоналом;
- засоби управління персоналом;
- стилі управління персоналом;
- методи менеджменту.

На практиці та у спеціальній літературі зазначені складові системи управління персоналом не завжди чітко розмежовані. Проте таке розмежування сприятиме полегшенню загального розуміння управління, адже найважливіше завдання – це оптимальне комбінування зазначених складових системи управління, оскільки будь-які суперечності, наприклад, між принципами і засобами або між принципами і стилями управління погіршують управління загалом.

Ефективність господарювання на підприємстві значною мірою (навіть вирішальною) залежить від якості діючої системи управління персоналом. Взагалі, під системою управління персоналом розуміють багатовекторну діяльність ТОП-менеджменту підприємства та фахівців відповідних відділів підприємства. Система управління персоналом підприємства охоплює низку функціональних підсистем управління персоналом, перелік яких наведено на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Функціональні підсистеми управління персоналом на підприємстві*

* Джерело: побудовано автором на підставі [2]

Найбільший успіх господарювання (діяльності підприємства) досягається за умови, що всі функціональні підсистеми управління персоналом на підприємстві узгоджені в часі й просторі та застосовуються одночасно.

Практичне застосування на підприємстві належної системи управління персоналом повинно спиратися на сучасну концепцію й відповідну стратегію менеджменту. Одним із важливих етапів реалізації обраної системи управління персоналом підприємства є практичне здійснення найму необхідних підприємству категорій працівників.

Функція управління персоналом підприємства – це особливий вид менеджменту, продукт процесу поділу та спеціалізації праці в управлінській сфері, який представляє собою частину управлінського процесу, виділену за певними специфічними ознаками.

Зазвичай рекомендується виокремлювати від п'яти до двадцяти п'яти функцій. Приблизний перелік функцій управління персоналом підприємства [4]:

- кадрове забезпечення підприємства (планування потреби у кадрах);
- забезпечення безпеки праці й здоров'я працівників;
- розвиток людських ресурсів;
- управління соціальним розвитком колективу;
- регулювання трудових та міжособистісних відносин співробітників;
- правове забезпечення;
- управління мотивацією;
- інформаційне забезпечення процесу управління персоналом на підприємстві;
- та інше.

При здійсненні функції планування потреби підприємства у персоналі в умовах воєнного стану в Україні, доцільно переглянути його

кадрову політику в частині утримання або збереження персоналу, а також в частині забезпечення зростання продуктивності праці персоналу з одночасним забезпеченням безпеки належного рівня. Для виконання зазначеного необхідно відкоригувати стратегію управління персоналом підприємства (або установи чи організації), яка повинна бути зорієнтованою на перегляд робочого навантаження. Тому необхідно сформулювати нові цілі й завдання для персоналу підприємства (або установи чи організації), за можливості здійснювати ротацію персоналу, що виконував функції, обсяг яких істотно зменшився в умовах воєнного стану. При цьому необхідно визначити методи навчання персоналу, які в умовах воєнного стану в Україні найбільше відповідатимуть реаліям сьогодення, наприклад, коучинг, самонавчання, e-learning. Проте в умовах дефіциту фінансових ресурсів більшість господарюючих суб'єктів скорочують термін навчання або навіть взагалі відмовляються від нього. Не дивлячись на це, зазначене залишається актуальним задля збереження працівників підприємства належного рівня кваліфікації, а також для забезпечення кваліфікаційного зростання персоналу як основи для підвищення продуктивності праці.

Тому вважаємо за доцільне щонайменше забезпечити необхідне навчання персоналу підприємства безпосередньо на робочих місцях і передбачити посаду «наставника» із кола найдосвідченіших працівників підприємства. Це дозволить мінімізувати час, необхідний для виробничої адаптації працівника підприємства до умов його нового робочого місця, та зменшити вірогідність отримання ним виробничих травм.

Потрібно також враховувати, що кваліфікований, якісно підібраний персонал підприємства – це одна із найважливіших складових його успіху й основа для перманентного підвищення конкурентоспроможності підприємства. Досвідчений та успішний роботодавець знає, що успіх підприємства залежить не стільки від

впровадження інновацій, скільки від персоналу, його професіоналізму й особистих якостей. Тому в умовах воєнного стану й обмеженості фінансових ресурсів, необхідних для закупівлі інноваційного обладнання, питання збереження та утримання висококваліфікованих компетентних працівників є пріоритетним для усіх підприємств незалежно від форм власності.

Погоджуємося з колективом вітчизняних авторів-науковців [5], що в умовах воєнного стану в Україні функція підбору, організування та управління персоналом має неабияке значення для ефективної діяльності підприємства. Реалізація зазначеної функції полягає в адмініструванні шляхом формування на підприємстві:

- організаційних документів-регламентів (правила внутрішнього трудового розпорядку та ін.);
- розпорядчої документації (наказ про дистанційну роботу);
- довідково-інформаційної документації (протоколи проведення нарад з охорони праці та техніки безпеки; акти впровадження на підприємстві комплексних заходів з охорони праці й техніки безпеки).

Розроблення ефективної системи стимулювання персоналу підприємства, особливо в умовах воєнного стану і щоденної загрози для здоров'я й життя взагалі, забезпечує не лише матеріальну, а й моральну підтримку працівників. Незважаючи на воєнний стан та військові дії в Україні, переважна більшість господарюючих суб'єктів, які продовжують господарську діяльність, намагається виплачувати персоналу заробітну плату у визначенні в колективному договорі терміни та в повному обсязі. В умовах воєнного стану додатковими стимулами для персоналу підприємства можуть бути також і запровадження гнучкого графіку роботи (ГГР), програми психологічної допомоги як для працівника, так і членів його родини, надання корпоративного житла чи оплата оренди житла при дистанційному виконанні функцій. Також доцільно наголосити й на застосуванні

сучасних методів мотивування, які є найбільш актуальними в умовах воєнного стану, а саме – взаємодопомога і взаємопідтримка. Зазначене може проявлятися у спільних волонтерських проєктах, реалізованих на підприємстві, у збиранні коштів для допомоги мобілізованим працівникам, членам їхніх родин та ін.

Функція «контроль» при управлінні персоналом підприємства дозволяє забезпечити об'єктивне оцінювання результатів діяльності персоналу в умовах воєнного стану.

Функція контролювання персоналу охоплює управлінську, діагностичну і селективну діяльність (див. рис. 1.5).



Рис. 1.5. Призначення функції контролювання персоналу в умовах воєнного стану*

*Джерело: побудовано автором на підставі [4]

Беручи до уваги те, що в умовах воєнного стану змінився обсяг навантаження на окремі процеси господарської діяльності підприємства, то саме на етапі контролювання ТОП-менеджери (керівництво підприємства) можуть виявити, де та яким чином необхідно першочергово забезпечити коригування діяльності персоналу підприємства.

В даному випадку функція контролювання персоналу як діагностична діяльність полягає в забезпеченні систематичного спостереження за результатами діяльності працівників з метою проведення якісного оцінювання рівня їх продуктивності праці та наявного психологічного стану персоналу.

Відносно принципів управління персоналом підприємства слід відмітити, що вони є об'єктивними, так як відображають вимоги об'єктивно діючих економічних законів та закономірностей. Таких принципів дуже багато, але потрібно зазначити, що управління персоналом підприємства здійснюється щонайменше на основі таких традиційно визнаних на українських підприємствах принципів, які наведено на рис. 1.6.

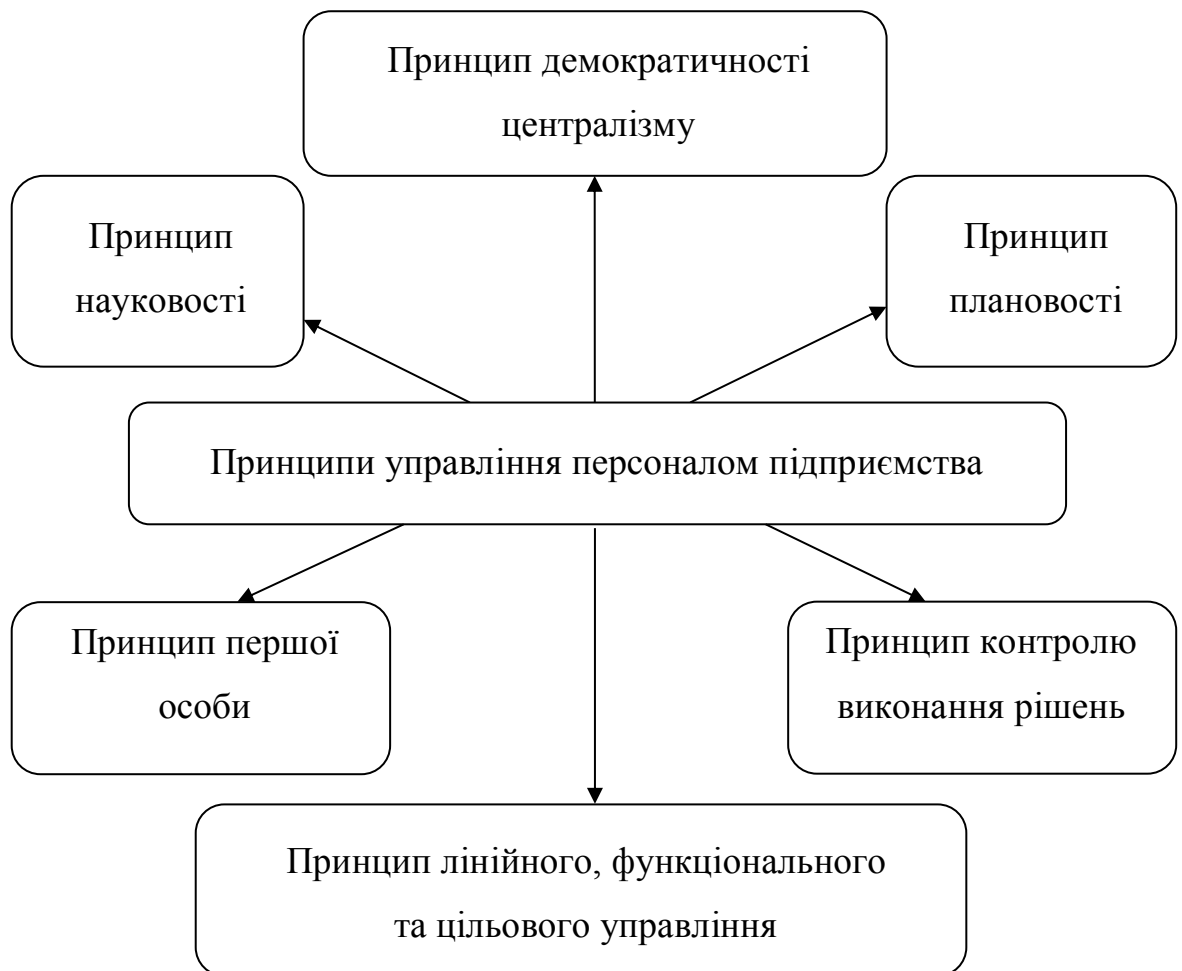


Рис. 1.6. Принципи управління персоналом підприємства*

*Джерело: побудовано автором на підставі [2]

Сучасні зарубіжні концепції і підходи до управління персоналом підприємства виділяють наступні основні принципи управління персоналом:

- підхід до працівника підприємства як вирішального фактору підвищення ефективності та конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта;
- орієнтація на стратегічний підхід щодо управління персоналом підприємства;
- економічна доцільність інвестування у формування та розвиток трудових ресурсів;
- збагачення праці та покращення якості трудового життя персоналу підприємства;
- соціальне партнерство і демократизація управління;
- безперервне навчання та розвиток трудових ресурсів;
- єдність розпорядництва;
- професіоналізація управління персоналом підприємства;
- підбір, відбір та розстановка кадрів;
- поєднання колегіальності та єдиноначальності, централізації й децентралізації.

Принципи управління персоналом підприємства є правилами, за якими формуються єдині управлінські позиції, норми відносин співробітників, способи вирішування поставлених завдань. Спектр ідей з досліджуваної проблематики досить широкий – від загальних уявлень про етичні норми і характери людей до моделей поведінки у відносинах різних управлінських рівнів та правил розв'язання конфліктів.

Отже, принципи управління персоналом підприємства – це правила, основні положення, норми, які визначають процес управління персоналом підприємства. Принципи управління персоналом підприємства є складовою принципів соціального управління загалом. Проте багато підприємств розглядають принципи управління

персоналом підприємства окремо в директивах щодо кадрового управління.

1.3. Особливості діючих нормативно-правових актів, що регламентують процеси управління персоналом в умовах воєнного стану

В умовах воєнного стану можуть виникнути певні виклики і проблеми, які впливають на якість управління (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Виклики і проблеми, які впливають на якість управління в умовах воєнного стану*

* Джерело: побудовано автором на підставі [19]

Як видно з рис. 1.7, обмеження щодо свободи рішень і дій для керівників підприємств може спричинити зниження швидкості і ефективності процесів управління.

Воєнний стан призводить до появи надзвичайних обставин, що може вплинути на роботу підприємства. Наприклад, можуть бути обмежені рухи і транспортні засоби, а це, в свою чергу, може ускладнити доставку товарів і послуг, а також знизити рівень попиту на продукцію (товари, роботи, послуги).

Нестабільність політичної й економічної ситуації може вплинути на якість управління, особливо у контексті стратегічного планування і прийняття рішень. Воєнний стан може призвести до збільшення невизначеності й ризику в економіці, що може спричинити зниження інвестицій і розвитку бізнесу.

Воєнний стан передбачає появу низки обмежень у правах працівників суб'єктів господарювання, які повинні враховувати всі учасники трудових відносин. Так, Законом України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [16] встановлено обмеження прав працівників, в тому числі щодо надання відпусток. Зазначеним Законом України передбачено, що «роботодавець може обмежити тривалість щорічної основної відпустки до 24 календарних днів. Якщо ж тривалість відпустки є більшою за передбачену у нормативно-правовому акті, – невикористаний період відпустки переноситься на період після припинення або скасування воєнного стану» (стаття 12) [16].

Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин» [15] розширено сферу дії вищевказаних обмежень, передбачених у Законі України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [16] й на посадових осіб органів державної влади та органів місцевого самоврядування, представництва іноземних господарюючих суб'єктів в

Україні, тривалість відпустки в яких згідно з чинним законодавством України є більшою.

До того ж передбачено, що норми Закону України «Про державну службу», а також Закону України «Про державну службу в органах місцевого самоврядування», які регулюють статус зазначених працівників, не застосовуються до тих пір, поки триває воєнний стан у країні (в частині питань, які врегульовані Законом України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [16]).

Згідно з пунктом 1 статті 3 Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [16] рішення про переведення співробітника на іншу роботу, яка не обумовлена трудовим договором, господарюючий суб'єкт може прийняти без згоди свого співробітника.

Проте також є і винятки, а саме якщо йдеться про переведення співробітника в іншу місцевість, на території якої тривають активні бойові дії, чи за інших обставин, які можуть негативно вплинути на стан здоров'я співробітника й становити загрозу його життю або нормальним життєвим умовам.

В статтях 32 і 103 «Кодексу законів про працю України» [10] передбачалось, що роботодавець зобов'язаний завчасно (за 2 місяці) попередити свого співробітника щодо зміни істотних умов праці. Проте в умовах воєнного стану попереджати співробітника про це потрібно не пізніше запровадження зазначених змін. При цьому потрібно враховувати те, що нагальне переведення співробітника на відповідну посаду, не узгоджену із ним, може унеможливити виконання цим працівником передбачених функціональних обов'язків, наприклад, за станом здоров'я, а також призвести до порушення усього циклу господарської діяльності.

В статті 119 «Кодексу законів про працю України» [10] передбачалось встановлення гарантій для військовослужбовців стосовно

зберігання місця роботи, їх посади, а також збереження розміру середньої заробітної плати.

В умовах воєнного стану в країні для певних категорій працівників передбачається збільшення середньо-тижневого навантаження з 40 годин до 60 годин. При цьому потрібно враховувати, що застосувати вказану норму можна не до всіх працівників, а виключно до тих, що зайняті на об'єктах критичної інфраструктури в сфері оборони, забезпечення життєдіяльності населення та ін. Для працівників, яким передбачено встановлення скороченої тривалості робочого часу, середньо-тижневе навантаження може збільшитися до 40 годин.

На час запровадження воєнного стану в країні роботодавець також може встановлювати 5-денний або 6-денний робочий тиждень та час початку і закінчення робочої зміни. Стосовно безперервного відпочинку, то він за рішенням керівництва господарюючого суб'єкта може скорочуватися до 24 годин.

Під час дії воєнного стану, роботодавцям дозволяється залучати жінок на будь-які види робіт, які раніше не були передбачені законодавством (важкі, зі шкідливими чи небезпечними умовами праці, підземні та ін.). Виключення діє лише для вагітних жінок, а також для жінок, у яких є дитина віком до одного року. Проте навіть у зазначених випадках, коли господарюючий суб'єкт має намір залучити до виконання робіт, які раніше не були передбачені законодавством, особу жіночої статі, то необхідна згода цієї працівниці.

Окремого регулювання на час запровадження воєнного стану потребує і процес оплати праці. Зокрема, чинним законодавством передбачено наступне: доки діє воєнний стан в Україні роботодавець звільняється від відповідальності за порушення термінів оплати праці персоналу. До впровадження воєнного стану в країні роботодавець за затримку із виплати заробітної плати персоналу терміном понад два місяці міг понести навіть кримінальну відповідальність.

Для уникнення зазначеної відповідальності роботодавець повинен довести, що поява заборгованості з виплати заробітної плати персоналу стала внаслідок ведення бойових дій або інших форс-мажорних обставин непереборної сили. Але наявність вказаного обґрунтування не звільняє роботодавця від обов'язку виплати заробітної плати. Отже, виплата заробітної плати персоналу може бути відтермінована до моменту відновлення діяльності суб'єкта господарювання.

Законом України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» № 2136-IX від 15 березня 2022 року [16] також визначено, що за потреби і за згодою обох сторін трудових відносин, вони (роботодавець і працівник) самостійно визначають потребу в укладанні письмового договору (письмової трудової угоди). Роботодавцю дозволяється укладання строкових трудових договорів із новими працівниками, наприклад для заміни тимчасово відсутніх працівників, що перебувають в евакуації, у відпустці або втратили працездатність [5]. До встановлення випробувального терміну в умовах воєнного стану допускаються неповнолітні особи, особи з інвалідністю, вагітні жінки або одинокі матері з дітьми, які не досягли 14 років, а також внутрішньо переміщені особи (ВПО).

В умовах воєнного стану змін також зазнав робочий графік персоналу, а саме:

- тривалість вихідних днів може обмежуватись до 24 годин на тиждень;
- скасовується підвищений розмір оплати праці за роботу у вихідні дні;
- скасовується перенесення святкового вихідного чи неробочого дня у випадках, коли він співпадає з вихідними;
- знято обмеження на понаднормові години роботи вночі чи у небезпечних умовах, але за умови згоди працівників, яким протипоказані зазначені види роботи;

- скасовується скорочення робочого дня напередодні святкових днів, неробочих та вихідних днів.

На час запровадження та дії в Україні воєнного стану працівник має право розірвати трудову угоду (трудоий договір) в наступних випадках:

- якщо роботодавець, попри доступні можливості, не виплачує персоналу заробітну плату;
- якщо підприємство розташоване в зоні бойових дій;
- якщо підприємство розташоване на тимчасово окупованій території;
- якщо існує загроза життю працівника;
- якщо існує загроза здоров'ю працівника.

Призупинення дії трудового договору зі збереженням трудових відносин може відбуватися, якщо внаслідок військової агресії неможливе надання та виконання роботи.

Зміни, які відбулись із введенням воєнного стану в Україні:

- фокус уваги роботодавців змістився на безпеку і здоров'я персоналу. Коли виникає смертельна загроза, то першочерговою постає необхідність передислокувати себе та інших у безпечніше місце. Якщо ж такої можливості немає, то необхідно забезпечити людей життєво необхідними речами, насамперед водою, їжею і ліками. Усе інше переміщається на задній план, в тому числі й робота;

- на сьогодні для тих людей, хто перебуває в більш-менш безпечних умовах, дуже важливою є стабільність. Якщо раніше велика кількість працівників була націлена на розвиток і кар'єрне зростання, то зараз набагато важливішою стала наявність роботи загалом і фінансова стабільність для забезпечення себе й своєї сім'ї.

Отже, воєнний стан в країні може вплинути на якість управління персоналом через обмеження свободи дій і рішень, надзвичайні обставини, а також нестабільність політичної й економічної ситуації.

Проте, якщо керівники підприємств будуть готуватися до таких ситуацій і реагувати на них швидко й ефективно, то вони можуть зберегти високу якість управління персоналом.

Отже, воєнний стан – це винятковий стан в країні, коли влада здійснює підвищений рівень контролю й обмежує деякі свободи громадян.

Здійснивши дослідження щодо особливостей оплати праці, вважаємо за необхідне розглянути на законодавчому рівні доцільність розроблення механізму індексування заборгованості із виплати заробітної плати, яка виникла внаслідок введення воєнного стану в країні. Розроблення механізму індексування заборгованості із виплати заробітної плати персоналу повинно захистити працівників та гарантувати їм отримання заробітної плати в повному обсязі в порівняних цінах із моменту виникнення цієї заборгованості.

Діючи нормативно-правові акти, які регламентують особливості організації трудових відносин під час запровадження та дії воєнного стану, також надали роботодавцям право відмовляти працівникові у наданні всіх видів відпусток, крім «декретної» відпустки та відпустки по догляду за дитиною віком до 3 років.

У разі звільнення працівника під час дії воєнного стану в країні йому передбачається виплата грошової компенсації за невикористані дні відпустки. При цьому потрібно враховувати, що у разі переведення співробітника на інше місце роботи, він втрачає право на щорічну відпустку і грошову компенсацію невикористаної щорічної відпустки (до введення воєнного стану таке право гарантувалося статтею 81 та статтею 82 «Кодексу законів про працю України»).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА АТ «КОБЛЕВО»

2.1. Економічна характеристика підприємства

Акціонерне товариство «Коблево» зареєстроване 13 серпня 1998 року згідно чинного законодавства України.

Місцезнаходження АТ «Коблево»: 57453, Миколаївська обл., Березанський район, с. Коблево, вул. Одеська, 6.

Вищим органом управління в АТ «Коблево» є Загальні збори акціонерів. Виконавчим органом АТ «Коблево», який здійснює керівництво його поточною діяльністю, є генеральний директор Товариства. В АТ «Коблево» створено Наглядову раду, яка здійснює захист прав акціонерів. Для проведення перевірки фінансово-господарської діяльності АТ «Коблево» загальні збори обирають Ревізійну комісію.

Основні види економічної діяльності АТ «Коблево» систематизовано на рис. 2.1.

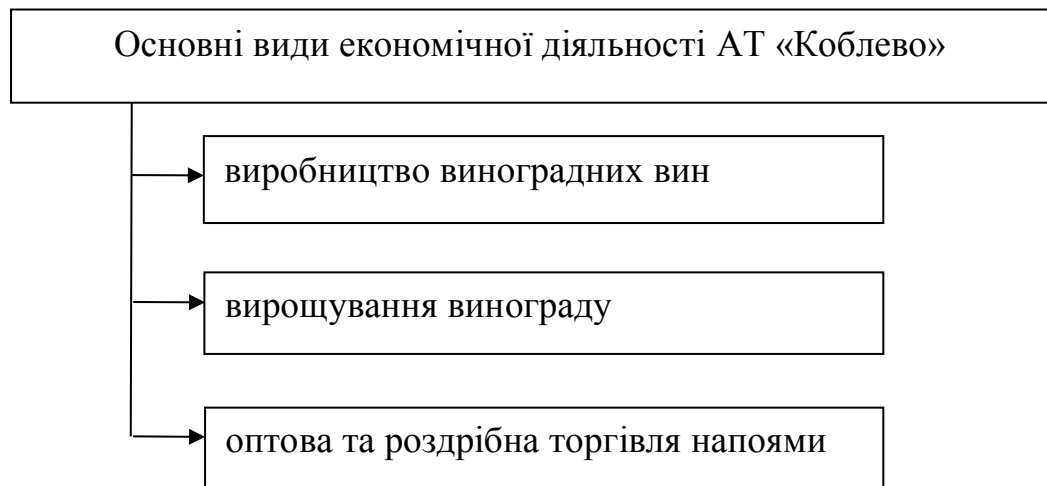


Рис. 2.1. Основні види економічної діяльності АТ «Коблево»*

* Джерело: побудовано автором на підставі [14]

Основні структурні підрозділи АТ «Коблево» наведено на рис. 2.2.

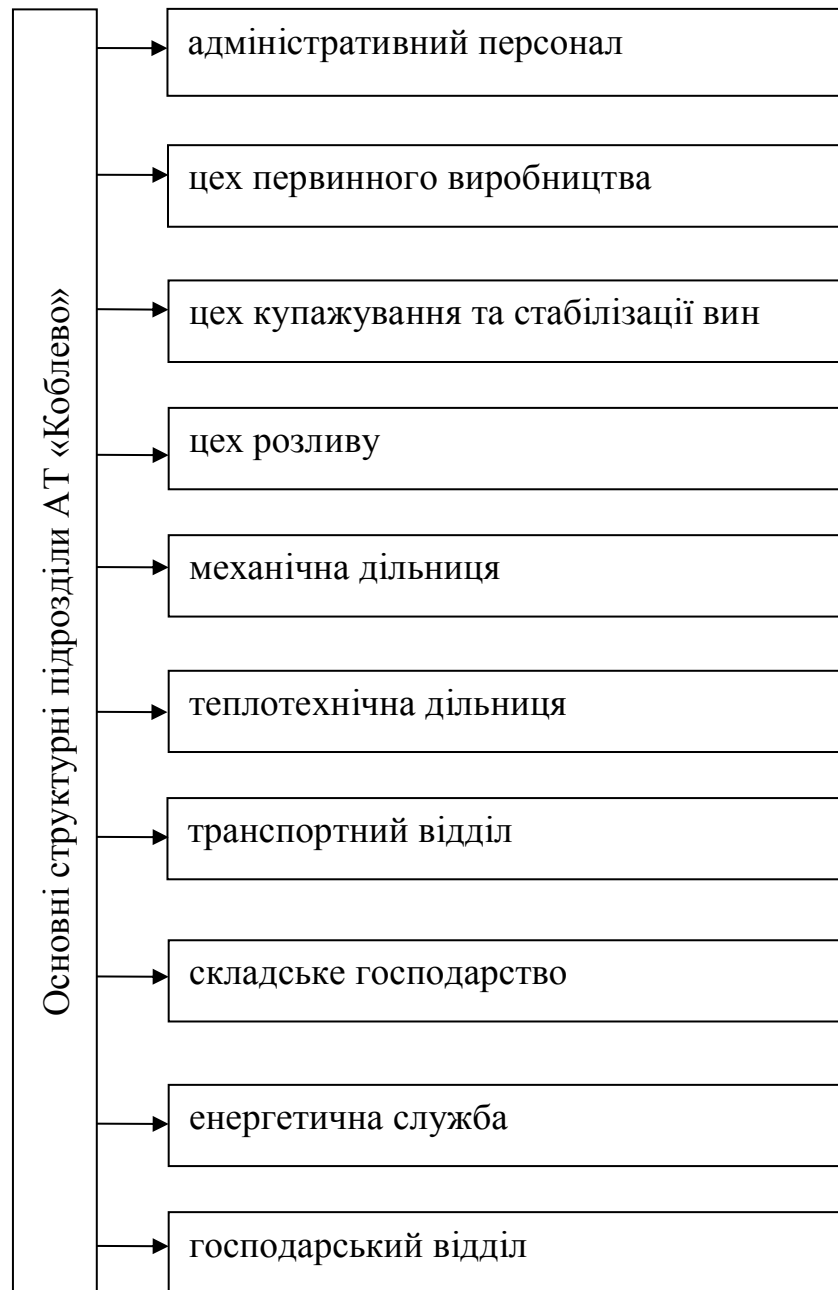


Рис. 2.2. Основні структурні підрозділи АТ «Коблево»*

* Джерело: побудовано автором на підставі [14]

На АТ «Коблево» виготовляються наступні лінійки продукції: вина «Koblevo Бордо», «Koblevo Select», «Koblevo Reserve», шампанське, коньячна продукція «Brandson», «Koblevo Brandy» та ін.

Асортимент продукції АТ «Коблево» систематизовано в табл. 2.1.

Асортимент продукції АТ «Коблево»*

Лінійка продукції	Характеристика	Асортимент
«Koblevo Бордо»	Вина лінійки Bordeaux є класичною та найбільш популярною лінійкою вин Коблево. Лінійка вин виготовлена по технології «холодний розлив» при купажуванні різних сортів винограду, зібрані механічним способом збору врожаю. Тут є найпопулярніші сухі вина, представлене різноманіття напівсолодких вин, міцні, десертні вина.	«Вільна пташка», «Моя червона калина», «Мрія», «Стефанія», «Совіньйон», «Сапераві», «Шардоне», «Каберне», «Бастардо Бон Руж», «Шато Беруз», «Мускат напівсолодке», «Шато Розе», «Шато Ларош», «Бастардо», «Шато Д'арсі», «Мускат Розе», «Кагор Кара-Баш», «Кагор», «Баккара», «Ізабелла», «Клеопатра»
«Koblevo Select»	Лінійка «Koblevo Select» закохує в себе багатим букетом ароматів з яскравими сортовими особливостями та дарує насолоду смаком. Серія вин складається з білих та червоних вин, виноград для яких збирають лише вдень селективним (вибірковим) методом, вибирають тільки якісні та рівномірно дозрілі грона винограду. Вина серії «Koblevo Select».	«Рислінг Рейнський», «Піно Нуар», «Рів'єра», «Мускат золотий», «Мускат», «Мускат королівський», «Каберне»

Лінійка продукції	Характеристика	Асортимент
«Koblevo Reserve»	Вина «Koblevo Reserve» – це ексклюзивна серія сортових вин, в яких поєднуються розкішний багатий аромат та питкий виразний смак. Для створення вин використовують виноград вирощений на окремих ділянках виноградників Коблево, де відповідні умови для формування сортових органолептичних характеристик винограду, що збирається виключно вручну та селективно.	«Шардоне», «Піно Гріджо», «Каберне», «Мерлот»
Шампанське	Шампанське «Koblevo» створено відповідно до класичних традицій шампанізації на основі винограду сортів «Шардоне», «Рислінг» і «Аліготе». Особливий букет, насичений аромат і легкий освіжаючий смак ідеально підкреслять урочистість моменту.	«Брют», «Семі Світ»
«Brandson»	«Brandson» – молодий український бренд, який спеціалізується на коньячній продукції. З'явився у Миколаївській області, має повний цикл виробництва – від вирощування винограду до розливу продукту по пляшкам. В лінійках бренду представлені бренді ординарні та бренді з різноманітними смаками.	«Brandson Classic», «Brandson Apricot», «Brandson Cherry», «Brandson Orange»
«Koblevo Brandy»	Палітра «Koblevo Brandy» створена для тих, хто цінує якість напою.	«Коблево brandy»

Лінійка продукції	Характеристика	Асортимент
«Koblevo Classic»	Коньяки від лідера винного ринку України, народжені у відомому виноробному регіоні Коблево. Поєднання класичних французьких традицій, новаторського підходу, майстерності та досвіду найкращих виноробів створило унікальний коньяк з індивідуальним «почерком».	«Коблево 3*», «Коблево 5*»
«Koblevo Selection»		«Коблево Selection V.S.», «Коблево Selection V.S.O.P.», «Коблево Selection V.V.S.O.P.»
«Koblevo Reserve»		«Коблево Reserve V.S.», «Коблево Reserve V.S.O.P.», «Коблево Reserve Extra Old», «Коблево Reserve XO»

* Джерело: побудовано автором на підставі [14]

Вина «Koblevo» – це натуральний продукт високої якості, який створено на основі найкращих сортів винограду, вирощеного на власних виноградниках АТ «Коблево». Площа виноградників АТ «Коблево» – 2500 гектарів. Виноградники АТ «Коблево» знаходяться в унікальній природній зоні, а саме поміж теплим Чорним морем і заповідним Тилігульським лиманом. Ця місцевість має неповторні ґрунтово-кліматичні умови, які дозволяють вирощувати виноград кращих європейських сортів.

Широкий асортимент запропонованої продукції АТ «Коблево» може задовольнити смак будь-якого вибагливого споживача винної та коньячної продукції. Високоякісна продукція торгової марки «Koblevo» завоювала широку популярність не тільки в межах України, а й за кордоном.

Для проведення оцінювання ефективності результатів господарської діяльності АТ «Коблево» в табл. 2.2 проведемо аналіз основних фінансових показників діяльності підприємства за підсумками 2021-2022 років.

Таблиця 2.2

**Основні фінансові показники діяльності АТ «Коблево»
за підсумками 2021-2022 років***

Показники	2021 рік, тис. грн	2022 рік, тис. грн	Відхилення	
			абсолютне, тис. грн	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	461667	397459	-64208	-13,91
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	393347	342703	-50644	-12,88
Валовий прибуток	68320	54756	-13564	-19,85
Інші операційні доходи	10858	12306	1448	13,34
Адміністративні витрати	13668	14403	735	5,38
Витрати на збут	17275	16234	-1041	-6,03
Інші операційні витрати	10480	11478	998	9,52
Фінансовий результат від операційної діяльності	37755	24947	-12808	-33,92

Продовження табл. 2.2

Показники	2021 рік, тис. грн	2022 рік, тис. грн	Відхилення	
			абсолютне, тис. грн	відносне, %
Фінансові витрати	6013	2564	-3449	-57,36
Інші витрати	1396	797	-599	-42,91
Фінансовий результат до оподаткування	30346	21586	-8760	-28,87
Витрати (дохід) з податку на прибуток	5577	3895	-1682	-30,16
Чистий фінансовий результат (чистий прибуток)	24769	17691	-7078	-28,58

* Джерело: побудовано та розраховано автором на підставі [14]

Результати проведеного дослідження у табл. 2.2 свідчать про зниження ефективності господарської діяльності АТ «Коблево» в 2022 році порівняно з 2021 роком. Так, при зниженні загального обсягу чистого доходу у 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 13,91 % чистий фінансовий результат (чистий прибуток) зменшився аж на 28,58 % або на майже 7,1 млн грн.

Основним джерелом отримання чистого доходу АТ «Коблево» залишається діяльність товариства, пов'язана з виробництвом і продажем:

- виноградних вин;
- коньячної продукції;
- шампанського;
- інших напоїв.

Для більш детального дослідження результативності господарської діяльності АТ «Коблево» та визначення його «слабких місць», які

негативно впливають на загальний рівень конкурентоспроможності підприємства, у табл. 2.3 відобразимо проміжні розрахунки, необхідні для проведення аналізу ліквідності балансу АТ «Коблево», використовуючи дані форми фінансової звітності № 1 «Баланс» («Звіт про фінансовий стан»).

Таблиця 2.3

Проміжні розрахунки, необхідні для проведення аналізу ліквідності балансу АТ «Коблево»*

Ранжування	Активи		Пасиви	
	на початок 2022 року, тис. грн	на кінець 2022 року, тис. грн	на початок 2022 року, тис. грн	на кінець 2022 року, тис. грн
1	526	84	93523	112198
2	41115	13676	148641	78560
3	247809	206107	0	0
4	84687	85700	132986	105965
Баланс	374137	305567	375150	296723

* Джерело: розраховано автором на підставі [14]

Залежно від ступеня ліквідності активи підприємства поділяються на наступні 4 групи:

- абсолютно ліквідні активи підприємства – всі статті грошових активів та поточні фінансові інвестиції (А1);
- швидко реалізовані активи підприємства – дебіторська заборгованість (А2);
- повільно реалізовані активи підприємства – готова продукція та запаси (А3);
- неліквідні активи підприємства – необоротні активи підприємства (А4).

Пасиви балансу підприємства згруповані за ступенем настання терміну їх оплати:

- найбільш термінові зобов'язання підприємства, термін погашення яких вже настав (П1);
- короткострокові пасиви підприємства (П2);
- довгострокові пасиви підприємства (П3);
- постійні стійкі пасиви підприємства (П4).

У табл. 2.4 відобразимо результати проведення аналізу ліквідності балансу АТ «Коблево» в 2022 році.

Таблиця 2.4

Аналіз ліквідності балансу АТ «Коблево» в 2022 році*

Показники	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Ліквідність по першій групі ($A_1 > П_1$)	не ліквідний (526 < 93523)	не ліквідний (84 < 112198)
Ліквідність по другій групі ($A_2 > П_2$)	не ліквідний (41115 < 148641)	не ліквідний (13676 < 78560)
Ліквідність по третій групі ($A_3 > П_3$)	ліквідний (247809 > 0)	ліквідний (206107 > 0)
Ліквідність по четвертій групі ($A_4 < П_4$)	ліквідний (84687 < 85700)	ліквідний (85700 < 105965)
Висновки	не ліквідний по першій та другій групі	не ліквідний по першій та другій групі

*Джерело: розраховано автором на підставі даних, наведених в табл. 2.3

Результати дослідження, проведеного в табл. 2.4, свідчать, що активи АТ «Коблево» не ліквідні по першій та другій групі як на початок 2022 року, так і на кінець 2022 року.

2.2. Аналіз продуктивності та фонду оплати праці персоналу

Середньооблікова чисельність штатних працівників АТ «Коблево» складала:

- у 2021 році – 212 осіб;
- у 2022 році – 210 осіб.

Інформація щодо оплати праці персоналу на АТ «Коблево» за підсумками 2021-2022 років наведена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Інформація щодо оплати праці персоналу на АТ «Коблево» за підсумками 2021-2022 років*

Назва показників	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
Середньорічний фонд оплати праці (без ЄСВ), тис. грн.	41958,0	37307,0	-4651	-11,08
Чисельність персоналу, осіб	212	210	-2	-0,94
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн.	16,49	14,80	-1,69	-10,24

* Джерело: побудовано та розраховано автором на підставі [14]

Відповідно до звіту про фінансові результати АТ «Коблево» за підсумками 2022 року витрати на оплату праці склали 37,3 млн грн., що на 4,7 млн грн. або на 11,08 % менше, ніж у порівнянні з 2021 роком (див. табл. 2.5).

Отримані у табл. 2.5 результати свідчать про те, що у 2022 році розмір середньомісячної заробітної плати персоналу на АТ «Коблево» склав 14,8 тис. грн., що на 1,69 тис. грн. або на 10,24 % менше, ніж у 2021 році. Зазначене свідчить про наявні негативні тенденції в системі управління персоналом на АТ «Коблево», так як відбулося зниження як номінального, так і реального розміру заробітної плати.

Візуалізація динаміки середньомісячної заробітної плати персоналу на АТ «Коблево» за підсумками 2021-2022 років відображена на рис. 2.3.

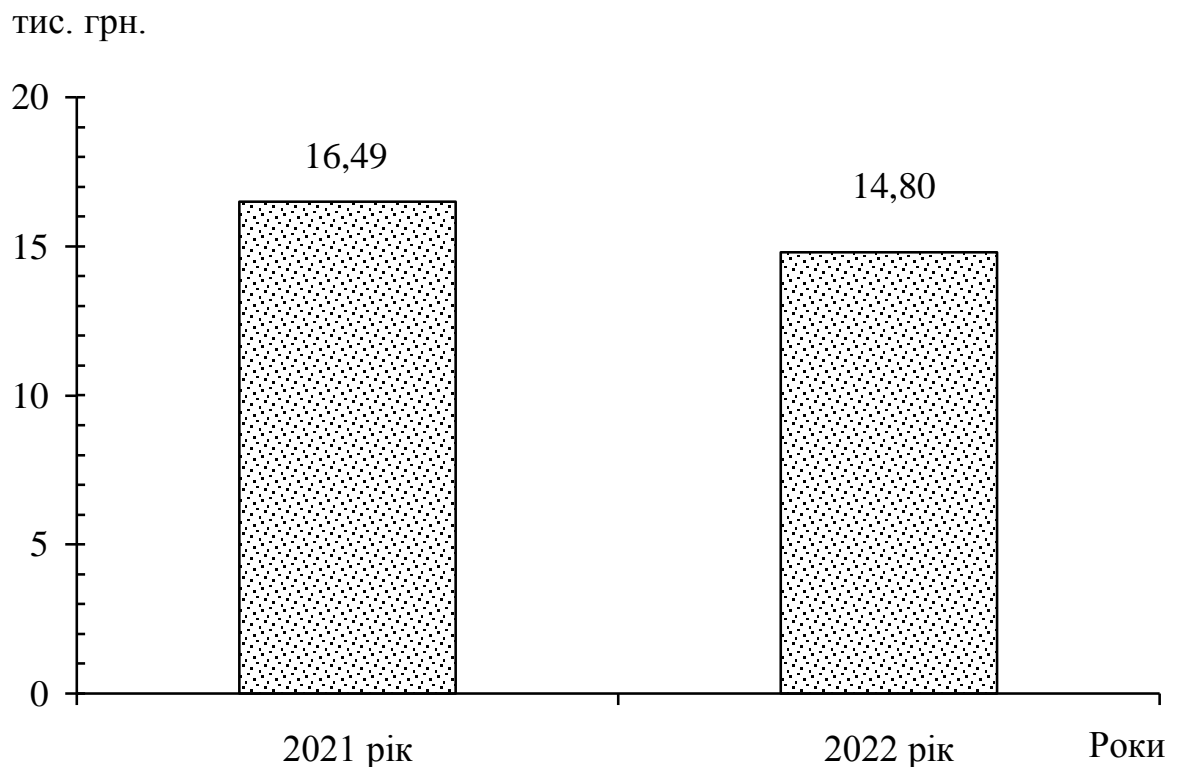


Рис. 2.3. Динаміка середньомісячної заробітної плати персоналу на АТ «Коблево» за підсумками 2021-2022 років*

* Джерело: побудовано автором на підставі даних, розрахованих в табл. 2.5

Аналіз продуктивності праці персоналу на АТ «Коблево» за підсумками 2021-2022 років проведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Аналіз продуктивності праці персоналу на АТ «Коблево»
за підсумками 2021-2022 років***

Назва показників	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	461667	397459	-64208	-13,91
Чисельність персоналу, осіб	212	210	-2	-0,94
Продуктивність праці за рік, тис. грн.	2177,7	1892,7	-285,0	-13,09
Продуктивність праці за місяць, тис. грн.	181,5	157,7	-23,8	-13,09

* Джерело: побудовано та розраховано автором на підставі [14]

Відповідно до звіту про фінансові результати АТ «Коблево» за підсумками 2022 року чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства склав 397,5 млн грн., що на 64,2 млн грн. або на 13,91 % менше, ніж у порівнянні з 2021 роком (див. табл. 2.2 та табл. 2.6).

При цьому чисельність персоналу АТ «Коблево» в 2022 році склала 210 осіб, що на 2 особи або на 0,94 % менше, ніж у порівнянні з 2021 роком.

Отримані у табл. 2.6 результати свідчать про те, що в 2022 році у порівнянні з 2021 роком на АТ «Коблево» зменшилися усі показники продуктивності праці:

- розмір річної продуктивності праці персоналу на АТ «Коблево» у 2022 році склав 1892,7 тис. грн. за рік на особу, що на 285,0 тис. грн. або на 13,09 % менше, ніж у 2021 році;

- розмір середньомісячної продуктивності праці персоналу на АТ «Коблево» у 2022 році склав 157,7 тис. грн. за місяць на особу, що на 23,8 тис. грн. або на 13,09 % менше, ніж у 2021 році.

Візуалізація динаміки річної продуктивності праці персоналу на АТ «Коблево» за підсумками 2021-2022 років відображена на рис. 2.4.

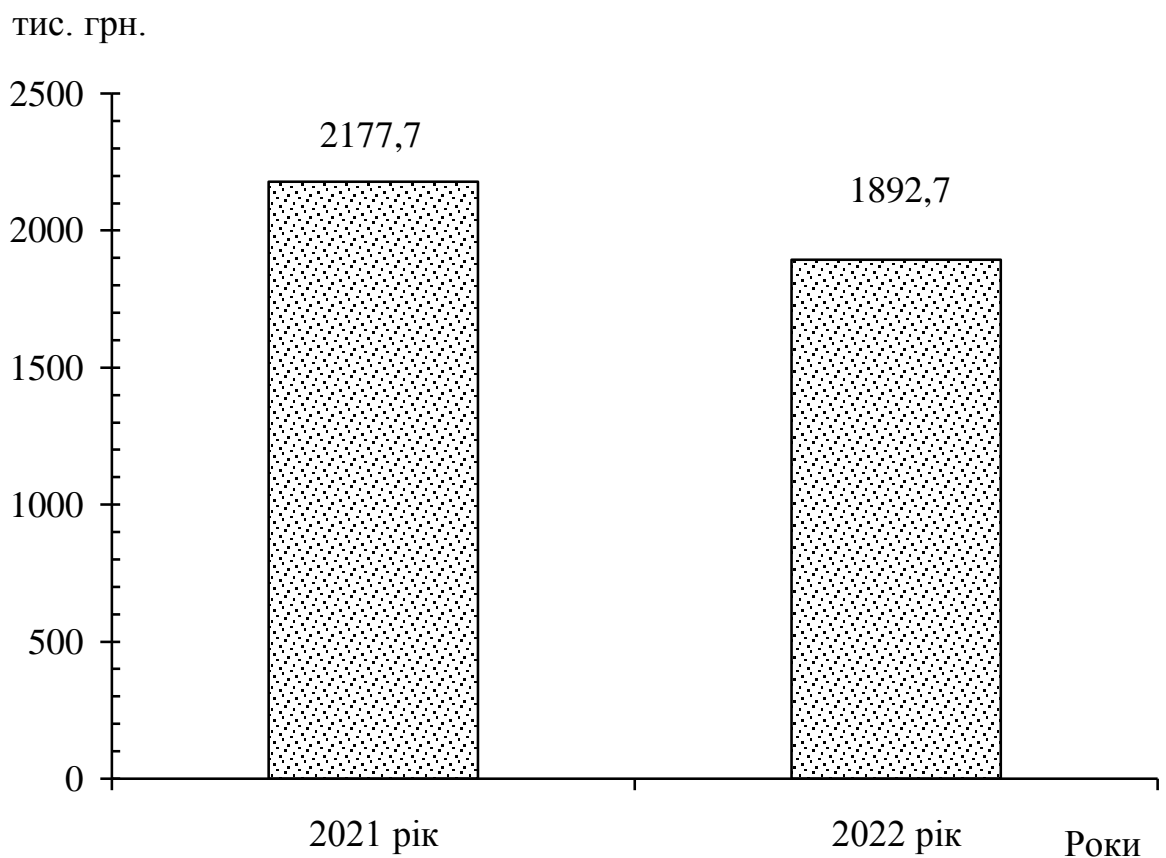


Рис. 2.4. Динаміка річної продуктивності праці персоналу на АТ «Коблево» за підсумками 2021-2022 років*

*Джерело: побудовано автором на підставі даних, розрахованих в табл. 2.6

Візуалізація динаміки середньомісячної продуктивності праці персоналу на АТ «Коблево» за підсумками 2021-2022 років відображена на рис. 2.5.

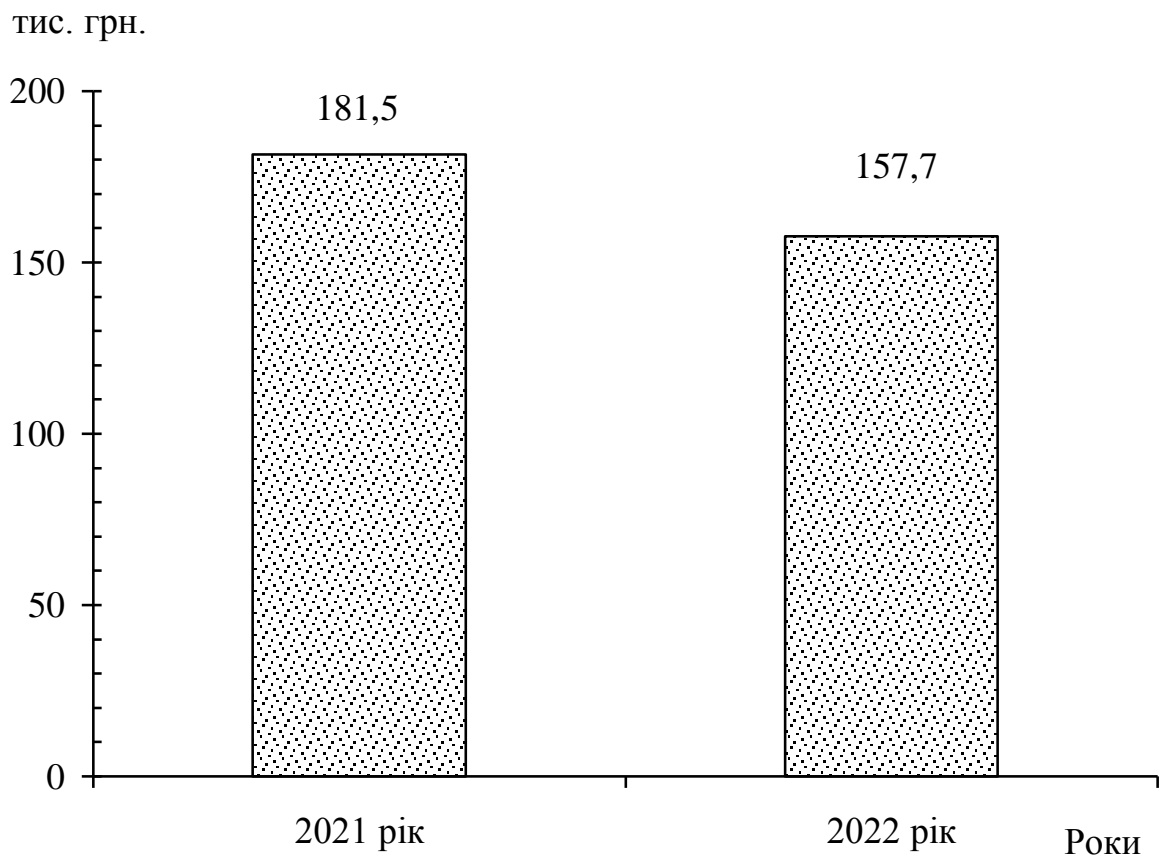


Рис. 2.5. Динаміка середньомісячної продуктивності праці персоналу на АТ «Коблево» за підсумками 2021-2022 років*

*Джерело: побудовано автором на підставі даних, розрахованих в табл. 2.6

Розрахунки, проведені в табл. 2.6, а також візуалізація на рис. 2.4 та рис. 2.5 свідчать про наявні негативні тенденції в системі управління персоналом на АТ «Коблево», так як відбулося зниження продуктивності праці персоналу підприємства.

Рівень продуктивності праці одного працівника доцільно порівняти із середньогалузевим рівнем продуктивності, з передовими підприємствами, що випускають аналогічну продукцію або виконують

аналогічні роботи, надають аналогічні послуги. Таке порівняння сприятиме виявленню резервів зростання продуктивності праці та підвищення ефективності використання персоналу підприємства.

Зростання продуктивності праці персоналу підприємства є умовою збільшення обсягів виробництва продукції (товарів, робіт, послуг), основним чинником економічного зростання. Тому для найповнішого використання резервів підвищення продуктивності праці персоналу на підприємствах розробляються програми управління продуктивністю.

На рівень продуктивності праці персоналу АТ «Коблево» впливає безліч чинників, у тому числі і фондоозброєність праці.

Фондоозброєність персоналу характеризує технічний рівень озброєності праці на АТ «Коблево» та розраховується за допомогою формули 2.1:

$$\Phi_{\text{озбр.}} = \frac{\text{ОФ}}{\text{Ч}}, \quad (2.1)$$

де $\Phi_{\text{озбр.}}$ – фондоозброєність праці персоналу підприємства, тис. грн./особу;

ОФ – середньорічна вартість основних виробничих фондів підприємства, тис. грн.;

Ч – чисельність персоналу, осіб.

Визначимо фондоозброєність праці персоналу АТ «Коблево» за два останніх роки, тобто за **підсумками 2021-2022 років**:

- в 2021 році:

$$\Phi_{\text{озбр. 2021}} = \frac{\text{ОФ}_{2021}}{\text{Ч}_{2021}} = \frac{76747,0}{212} = 362,0 \text{ тис. грн./особу};$$

- в 2022 році:

$$\Phi_{\text{озбр. 2022}} = \frac{\text{ОФ}_{2022}}{\text{Ч}_{2022}} = \frac{75847,0}{210} = 361,2 \text{ тис. грн./особу.}$$

Проведені розрахунки свідчать, що в 2021 році фондоозброєність праці персоналу АТ «Коблево» складала 362,0 тис. грн./особу, а в наступному 2022 році фондоозброєність праці персоналу АТ «Коблево» зменшилася і склала 361,2 тис. грн./особу.

Візуалізація динаміки фондоозброєності праці персоналу АТ «Коблево» за підсумками 2021-2022 років відображена на рис. 2.6.

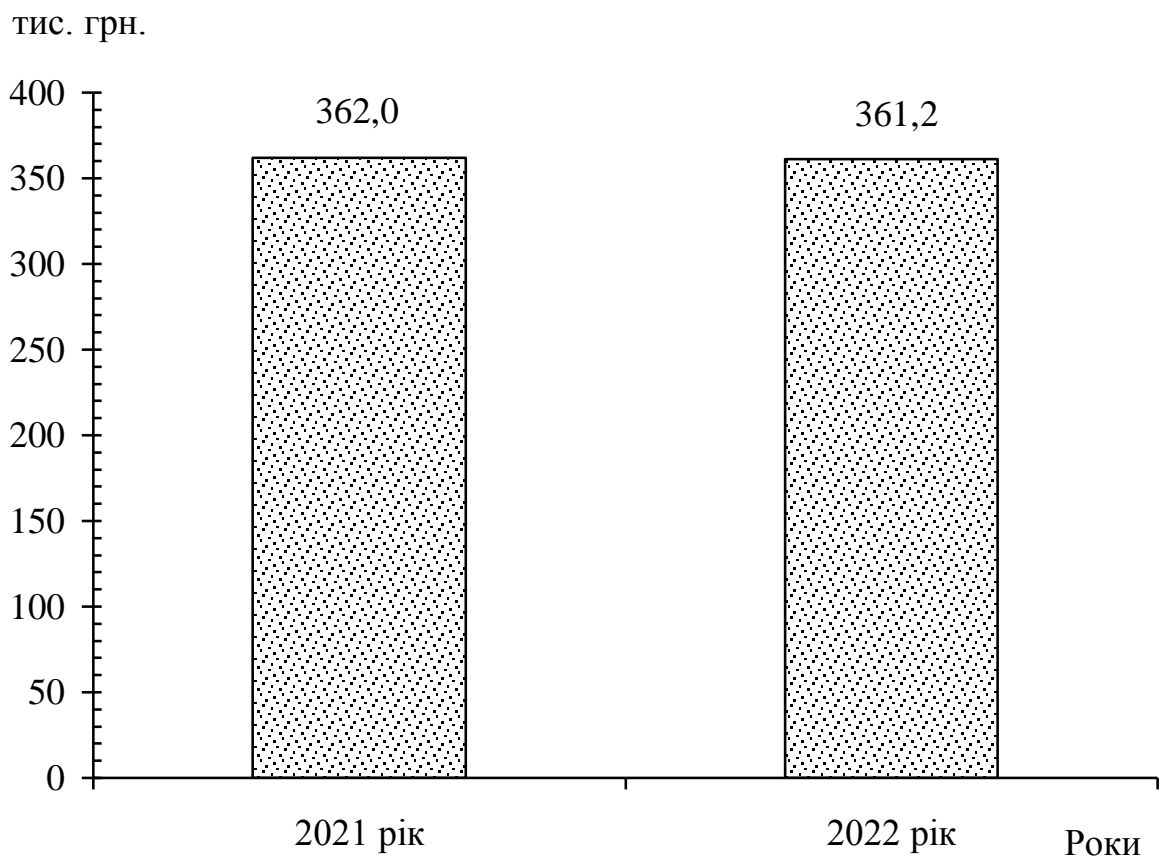


Рис. 2.6. Динаміка фондоозброєності праці персоналу АТ «Коблево» за підсумками 2021-2022 років *

* Джерело: побудовано автором на підставі [14]

Як видно з рис. 2.6, в 2022 році фондоозброєність праці персоналу АТ «Коблево» зменшилася порівняно з 2021 роком.

Виразимо середньооблікову чисельність персоналу підприємства із формули 2.2 та отримаємо формулу 2.3:

$$\Phi_{\text{озбр.}} = \frac{\text{ОФ}}{\text{Ч}}, \quad (2.2)$$

↓

$$\text{Ч} = \frac{\text{ОФ}}{\Phi_{\text{озбр.}}}, \quad (2.3)$$

Розрахуємо вплив факторів на зміну продуктивності праці персоналу підприємства за моделлю:

$$\text{Пп} = \frac{\text{В}}{\text{Ч}} = \frac{\text{В} * \Phi_{\text{озбр.}}}{\text{ОФ}}, \quad (2.4)$$

де Пп – продуктивність праці за рік, тис. грн./особу;

В – обсяг виробництва продукції підприємства у вартісному вимірі, тис. грн.

Отже, розрахуємо як вплинули на зміну продуктивності праці персоналу АТ «Коблево» наступні фактори:

- обсяг виробництва продукції у вартісному вимірі;
- фондоозброєність праці персоналу підприємства;
- середньорічна вартість основних виробничих фондів підприємства.

Вихідні дані для проведення факторного аналізу зміни продуктивності праці персоналу АТ «Коблево» в 2022 році порівняно з 2021 роком (за рахунок зміни обсягу виробництва продукції у вартісному вимірі, фондоозброєності праці персоналу підприємства та середньорічної вартості основних виробничих фондів підприємства) наведено в табл. 2.7.

**Дані для проведення факторного аналізу зміни продуктивності
праці персоналу АТ «Коблево»***

Показники	Роки		Абсолютне відхилення (+, -)
	2021	2022	
Обсяг виробництва продукції підприємства у вартісному вимірі, тис. грн.	461667	397459	-64208
Фондоозброєність праці персоналу підприємства, тис. грн./особу	362,0	361,2	-0,8
Середньорічна вартість основних виробничих фондів підприємства, тис. грн.	76747	75847	-900
Продуктивність праці за рік, тис. грн./особу	2177,7	1892,7	-285,0

* Джерело: розраховано автором на підставі [14]

Розрахунки, проведені в табл. 2.7, свідчать, що в 2022 році порівняно з 2021 роком на АТ «Коблево» спостерігаються наступні зміни:

- обсяг виробництва продукції АТ «Коблево» у вартісному вимірі зменшився на 64208 тис. грн. – це негативна тенденція;
- фондоозброєність праці персоналу АТ «Коблево» зменшилася на 0,8 тис. грн./особу – це негативна тенденція;
- середньорічна вартість основних виробничих фондів АТ «Коблево» зменшилася на 900 тис. грн.;
- продуктивність праці за рік у розрахунку на одного працівника АТ «Коблево» зменшилася з 2177,7 тис. грн./особу до 1892,7 тис.

грн./особу, тобто зменшилася на 285,0 тис. грн./особу – це негативна тенденція.

В табл. 2.8 розрахуємо вплив факторів на зміну продуктивності праці персоналу АТ «Коблево» (за рахунок зміни обсягу виробництва продукції у вартісному вимірі, фондоозброєності праці персоналу підприємства та середньорічної вартості основних виробничих фондів підприємства) способом ланцюгових підстановок.

Таблиця 2.8

**Факторний аналіз зміни продуктивності праці персоналу
АТ «Коблево»***

Величина показників (факторів)			Продуктивність праці за рік, тис. грн./особу (Пп)	Вплив фактору на зміну продуктивності праці персоналу підприємства, тис. грн./особу (Δ Пп)
Обсяг виробництва продукції, тис. грн. (В)	Фондо- озброєність праці персоналу підприємства, тис. грн./особу ($\Phi_{\text{озбр.}}$)	Середньорічна вартість основних виробничих фондів підприємства, тис. грн. (ОФ)		
$V_{2021} =$ $= 461667$	$\Phi_{\text{озбр. } 2021} =$ $= 362,0$	$ОФ_{2021} =$ $= 76747$	$Пп_{2021} =$ $= 2177,7$	-
$V_{2022} =$ $= 397459$	$\Phi_{\text{озбр. } 2021} =$ $= 362,0$	$ОФ_{2021} =$ $= 76747$	$Пп_{\text{ум. } 1} =$ $= 1874,7$	$\Delta Пп_{(В)} =$ $= -303,0$
$V_{2022} =$ $= 397459$	$\Phi_{\text{озбр. } 2022} =$ $= 361,2$	$ОФ_{2021} =$ $= 76747$	$Пп_{\text{ум. } 2} =$ $= 1870,6$	$\Delta Пп_{(\Phi_{\text{озбр.}})} =$ $= -4,1$
$V_{2022} =$ $= 397459$	$\Phi_{\text{озбр. } 2022} =$ $= 361,2$	$ОФ_{2022} =$ $= 75847$	$Пп_{2022} =$ $= 1892,7$	$\Delta Пп_{(ОФ)} =$ $= +22,1$

* Джерело: розраховано автором на підставі [14]

Результати факторного аналізу зміни продуктивності праці персоналу АТ «Коблево» у 2022 році порівняно з 2021 роком, проведеного у табл. 2.8, представлені на рис. 2.7.

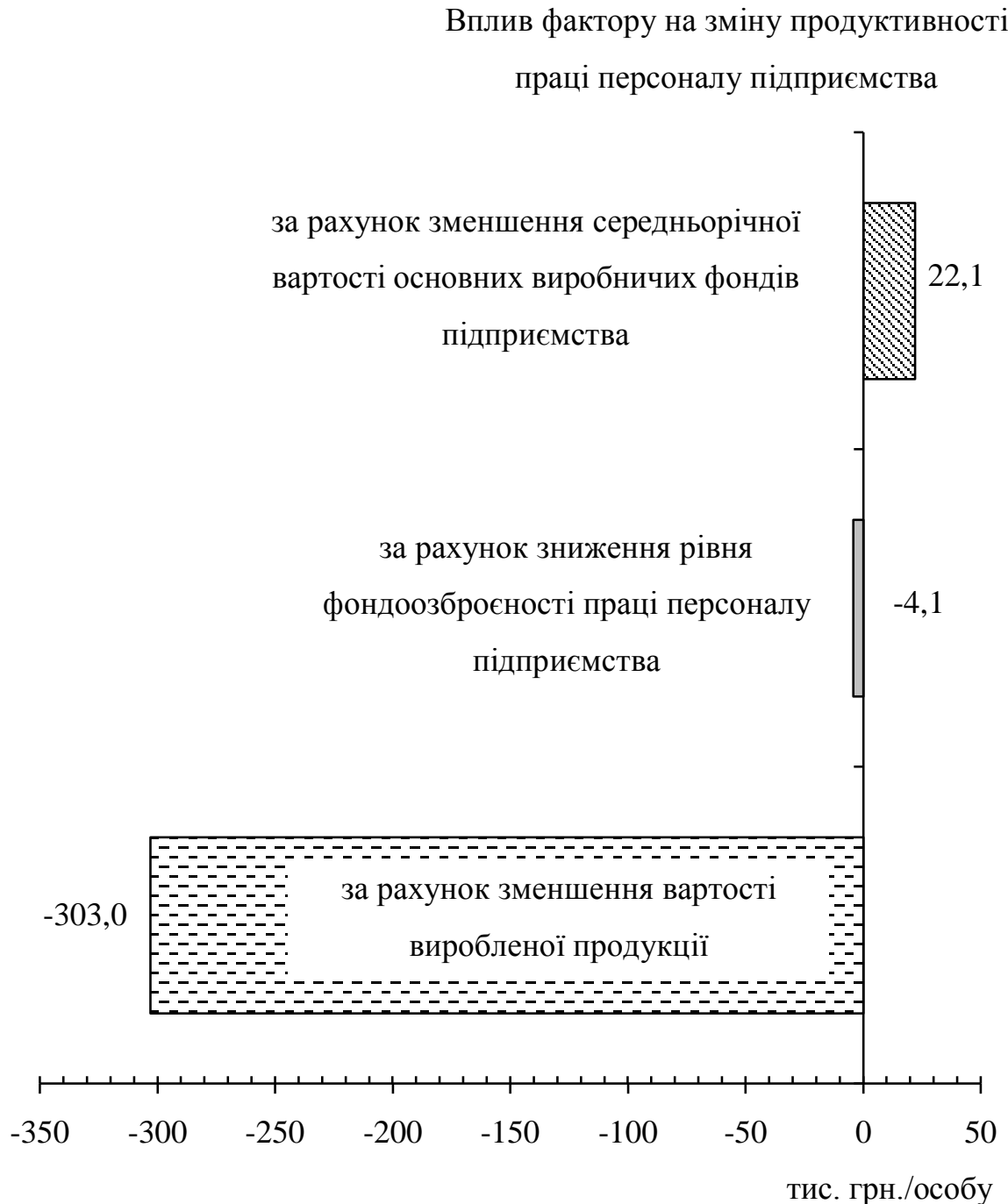


Рис. 2.7. Результати факторного аналізу зміни продуктивності праці персоналу АТ «Коблево» у 2022 році порівняно з 2021 роком *

* Джерело: побудовано автором на підставі даних, розрахованих в табл. 2.8

Перевірка правильності розрахунків при здійсненні факторного аналізу зміни продуктивності праці персоналу АТ «Коблево» у 2022 році порівняно з попереднім 2021 роком (за рахунок зміни обсягу виробництва продукції у вартісному вимірі, фондоозброєності праці персоналу підприємства та середньорічної вартості основних виробничих фондів підприємства) виконується за допомогою формули 2.5 та формули 2.6:

$$\Delta\Pi\Pi = \Pi\Pi_{2022} - \Pi\Pi_{2021}, \quad (2.5)$$

$$\Delta\Pi\Pi = \Delta\Pi\Pi_{(B)} + \Delta\Pi\Pi_{(\Phi\text{озбр.})} + \Delta\Pi\Pi_{(\text{ОФ})}, \quad (2.6)$$

де $\Delta\Pi\Pi$ – загальна зміна продуктивності праці за рік у розрахунку на одного працівника підприємства у 2022 році порівняно з попереднім 2021 роком, тис. грн./особу;

$\Pi\Pi_{2022}$ – продуктивність праці за рік у розрахунку на одного працівника підприємства в 2022 році, тис. грн./особу;

$\Pi\Pi_{2021}$ – продуктивність праці за рік у розрахунку на одного працівника підприємства в 2021 році, тис. грн./особу;

$\Delta\Pi\Pi_{(B)}$ – зміна продуктивності праці за рік у розрахунку на одного працівника підприємства у 2022 році порівняно з попереднім 2021 роком за рахунок зміни обсягу виробництва продукції у вартісному вимірі, тис. грн./особу;

$\Delta\Pi\Pi_{(\Phi\text{озбр.})}$ – зміна продуктивності праці за рік у розрахунку на одного працівника підприємства у 2022 році порівняно з 2021 роком за рахунок зміни фондоозброєності праці персоналу підприємства, тис. грн./особу;

$\Delta\Pi\Pi_{(\text{ОФ})}$ – зміна продуктивності праці за рік у розрахунку на одного працівника підприємства у 2022 році порівняно з 2021 роком за рахунок зміни середньорічної вартості основних виробничих фондів підприємства, тис. грн./особу.

Виконаємо перевірку правильності розрахунків щодо визначення впливу факторів на зміну продуктивності праці персоналу АТ «Коблево» у розрахунку на одного працівника за рік у 2022 році порівняно з попереднім 2021 роком (за рахунок зміни обсягу виробництва продукції у вартісному вимірі, фондоозброєності праці персоналу підприємства та середньорічної вартості основних виробничих фондів підприємства):

$$\Delta\Pi = 1892,7 - 2177,7 = -285,0 \text{ тис. грн./особу}$$

$$\Delta\Pi = -303,0 + (-4,1) + 22,1 = -285,0 \text{ тис. грн./особу}$$

$$-285,0 \text{ тис. грн./особу} = -285,0 \text{ тис. грн./особу}$$

Продуктивність праці за рік у розрахунку на одного працівника АТ «Коблево» у 2022 році порівняно з попереднім 2021 роком зменшилася на 285,0 тис. грн.

Зниження в 2022 році порівняно з 2021 роком продуктивності праці персоналу АТ «Коблево» у розрахунку на одного працівника за рік на 285,0 тис. грн./особу відбулося за рахунок впливу наступних чинників:

- за рахунок зменшення в 2022 році порівняно з 2021 роком вартості виробленої продукції АТ «Коблево» з 461667 тис. грн. до 397459 тис. грн. (тобто за рахунок зменшення обсягу виробництва продукції у вартісному вимірі на 64208 тис. грн.) продуктивність праці за рік у розрахунку на одного працівника підприємства зменшилася на 303,0 тис. грн./особу;

- за рахунок зниження рівня фондоозброєності праці персоналу АТ «Коблево» з 362,0 тис. грн./особу до 361,2 тис. грн./особу (тобто за рахунок зниження рівня фондоозброєності праці персоналу підприємства на 0,8 тис. грн./особу) продуктивність праці за рік у розрахунку на одного працівника АТ «Коблево» знизилася на 4,1 тис. грн./особу;

- за рахунок зменшення середньорічної вартості основних виробничих фондів АТ «Коблево» з 76747 тис. грн. до 75847 тис. грн. (тобто за рахунок зменшення середньорічної вартості основних виробничих фондів підприємства на 900 тис. грн.) продуктивність праці за рік у розрахунку на одного працівника АТ «Коблево» збільшилася на 22,1 тис. грн./особу.

Отже, проведені розрахунки свідчать, що персонал АТ «Коблево» в 2022 році працював менш ефективно ніж в попередньому 2021 році. Це свідчить про невикористання резервів підвищення продуктивності праці на АТ «Коблево».

Наступний етап аналізу передбачає дослідження особливостей системи управління персоналом на підприємстві.

2.3. Дослідження особливостей системи управління персоналом на підприємстві

При дослідженні особливостей системи управління персоналом на підприємстві заслуговує особливої уваги наявна кадрова політика підприємства, що включає:

- оцінювання компетентності персоналу;
- підбір та конкурсний відбір кандидатів;
- навчання персоналу підприємства;
- оцінювання та аналіз результативності навчання персоналу;
- ведення записів щодо кваліфікації та навчання персоналу підприємства.

Умови роботи персоналу на підприємстві визначені у Колективному договорі АТ «Коблево». Прийнятий на підприємство персонал проходить вступні інструктажі, навчання та випробувальний термін, метою якого є оцінювання його дій і відповідності вимогам, які висуваються до вакантних посад.

Під час перебування на випробувальному терміні працівник виконує передбачені планом завдання, які були поставлені йому безпосереднім керівником. Після закінчення випробувального терміну керівник оцінює наявний рівень компетентності працівника і його відповідність вакантній посаді.

Під час здійснення виробничої діяльності персонал підприємства, за підтримки ТОП-менеджменту АТ «Коблево», регулярно підвищує рівень своєї кваліфікації шляхом додаткового навчання та самоосвіти. При впровадженні інноваційних технологій, інноваційного устаткування та використання нових матеріалів передбачається обов'язкове проведення додаткового навчання персоналу.

Дослідження особливостей системи управління персоналом на підприємстві передбачає визначення співвідношення темпів зростання продуктивності праці та темпів зростання середньої заробітної плати персоналу підприємства.

Для розширеного відтворення, отримання необхідної суми прибутку та рівня рентабельності потрібно, щоб темпи зростання продуктивності праці випереджали темпи зростання оплати праці. Якщо цей принцип не діє, то відбувається перевитрата фонду оплати праці, підвищення собівартості продукції і, відповідно, зменшення суми прибутку.

Зміна прибутковості персоналу підприємства за певний проміжок часу характеризується індексом середньої заробітної плати та індексом продуктивності праці.

Індекс зміни середньої заробітної плати визначається відношенням середньої заробітної плати за звітний період до середньої заробітної плати в базовому періоді:

$$I_{cz} = \frac{CЗ_1}{CЗ_0}, \quad (2.5)$$

де $I_{сз}$ – індекс зміни середньої заробітної плати працівників підприємства;

$СЗ_1$ – середньомісячна заробітна плата одного працівника підприємства за звітний період, тобто в 2022 році, тис. грн./особу;

$СЗ_0$ – середньомісячна заробітна плата одного працівника підприємства в базовому періоді, тобто в 2021 році, тис. грн./особу.

Аналогічним чином розраховується індекс зміни продуктивності праці персоналу підприємства:

$$I_{пп} = \frac{\Pi_{пр\ 1}}{\Pi_{пр\ 0}}, \quad (2.6)$$

де $I_{пп}$ – індекс зміни продуктивності праці працівників підприємства;

$\Pi_{пр\ 1}$ – середньомісячна продуктивність праці у розрахунку на одного працівника підприємства за звітний період, тобто в 2022 році, тис. грн./особу;

$\Pi_{пр\ 0}$ – середньомісячна продуктивність праці у розрахунку на одного працівника підприємства в базовому періоді, тобто в 2021 році, тис. грн./особу.

Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати працівників підприємства розраховується за формулою:

$$K = \frac{I_{пп\ \phi}}{I_{сз\ \phi}}, \quad (2.7)$$

де K – коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати персоналу підприємства;

$I_{\text{пп ф}}$ – фактичний індекс зміни продуктивності праці персоналу підприємства;

$I_{\text{сз ф}}$ – фактичний індекс зміни середньомісячної заробітної плати персоналу підприємства.

Аналіз співвідношення темпів зростання середньомісячної продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати персоналу АТ «Коблево» проведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати персоналу АТ «Коблево»*

Найменування показників	2021 рік	2022 рік	Індекс зростання	Відхилення (+, -)	
				абсолютне	відносне, %
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн.	16,49	14,80	0,898	-1,69	-10,24
Продуктивність праці за місяць, тис. грн.	181,5	157,7	0,869	-23,8	-13,09
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати персоналу	-	-	0,968	-	-3,2

* Джерело: розраховано автором на підставі [14]

Аналіз співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати персоналу АТ «Коблево», проведений в табл. 2.9, показав, що в 2022 році порівняно з 2021 роком спостерігається наступна динаміка показників:

- середньомісячна заробітна плата персоналу підприємства зменшилась на 1,69 тис. грн. або на 10,24 %;
- середньомісячна продуктивність праці у розрахунку на одного працівника підприємства зменшилась на 23,8 тис. грн. або на 13,09 %.

Отже, як видно з аналізу, проведеного в табл. 2.9 на АТ «Коблево» темпи зниження середньомісячної заробітної плати менше за темпи зменшення продуктивності праці персоналу підприємства.

Розрахуємо коефіцієнт співвідношення темпів зміни продуктивності праці та темпів зміни середньомісячної заробітної плати персоналу АТ «Коблево»:

$$K = \frac{0,869}{0,898} = 0,968$$

Приведені розрахунки показують, що на АТ «Коблево» фактичні темпи зниження продуктивності праці випереджають темпи зниження середньої заробітної плати на 3,2 %. Зниження як продуктивності праці, так і розмірів заробітної плати відбулося внаслідок військової агресії РФ.

Для покращення ситуації на АТ «Коблево» необхідно запропонувати шляхи удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Визначення основних напрямів підвищення ефективності системи управління персоналом в умовах воєнного стану

Для визначення основних напрямів підвищення ефективності системи управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні розглянемо закордонний досвід в управлінні персоналом під час війни, а саме – досвід Ізраїлю.

При вивченні Ізраїльського досвіду зазначимо, що умови війни, безперечно, створюють виклики для економіки Ізраїлю, включаючи управління персоналом. Однак, деякі ізраїльські підприємства використовують креативні підходи з метою підтримувати і мотивувати своїх працівників.

Один із способів, який використовується – це забезпечення фізичної безпеки працівників компаній. Багато компаній пропонують різноманітні програми безпеки, які містять належний моніторинг й інформаційну підтримку для персоналу, а також їх сімей.

Багато ізраїльських компаній надають співробітникам різноманітні програми соціального захисту і допомоги. Також деякі компанії надають можливість своєму персоналу працювати на дому, що є більш безпечнішим та знижує витрати на подорожі до роботи. Також це може зменшити стрес і покращити робочі умови.

Багато компаній в Ізраїлі також надають своєму персоналу можливість брати участь в освітніх програмах та додаткових тренінгах, що дозволяє співробітникам професійно розвиватися, здобувати компетенції та покращувати навички. Це допомагає персоналу залишатися мотивованим та може стимулювати працівників.

Крім того, ізраїльські компанії намагаються сформувати позитивну корпоративну культуру, що забезпечує в трудовому колективі добрі робочі відносини та підтримує співробітників. Це може, в свою чергу, зменшити вплив стресу на персонал від ситуації з війною і допомогти зберегти мотивацію й ефективність роботи працівників.

Таким чином, ізраїльські компанії намагаються використовувати різні підходи, щоб стимулювати персонал в умовах постійної війни до ефективної роботи. Це також включає забезпечення безпеки і соціального захисту персоналу, розвиток професійних навичок співробітників, створення позитивної корпоративної бізнес-культури тощо.

Взагалі, стимулювання персоналу підприємства в умовах воєнного стану може бути дуже складним завданням, так як війна викликає багато стресів, тривогу та неспокій серед працівників.

Основні способи стимулювання персоналу в умовах воєнного стану наведені на рис. 3.1.

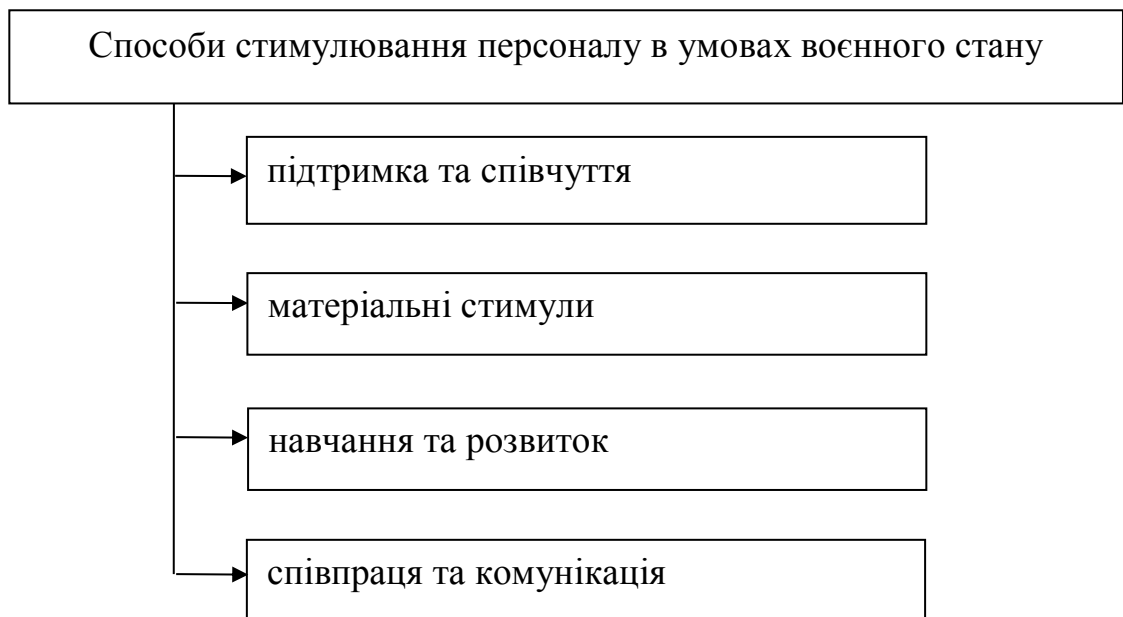


Рис. 3.1. Основні способи стимулювання персоналу в умовах воєнного стану*

* Джерело: побудовано автором

Змістовну характеристику основних способів стимулювання персоналу в умовах воєнного стану наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Змістовна характеристика основних способів стимулювання персоналу в умовах воєнного стану*

Спосіб стимулювання персоналу під час війни	Змістовна характеристика способу стимулювання персоналу
Підтримка та співчуття	Важливо, щоб керівництво показувало свою підтримку та співчуття персоналу в цей важкий період. Це може знадобитися, щоб відчуті їхню приналежність до команди та підтримку один одного.
Матеріальні стимули	Важливо, щоб керівництво забезпечувало своїх працівників необхідними матеріальними ресурсами та інструментами для ефективної роботи. Це може включати забезпечення безпеки та захисту від небезпек, а також достатньої зарплати та інших благ.
Навчання та розвиток	Під час війни, працівники можуть потребувати нових знань та навичок для ефективної роботи. Тому важливо забезпечити навчання та розвиток працівників, щоб вони були готові до різних викликів та виконання своїх обов'язків.
Співпраця та комунікація	Важливо, щоб керівництво створювало умови для співпраці та комунікації між працівниками. Це може допомогти забезпечити ефективну координацію та розв'язання проблем в реальному часі

* Джерело: побудовано автором

Стимулювання персоналу є надзвичайно важливим для організації та забезпечення ефективної роботи служб критичної інфраструктури під час війни.

Дистанційне управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану може бути викликано необхідністю роботи із працівниками, які знаходяться віддалено в різних локаціях, та може бути необхідним задля забезпечення безпеки співробітників підприємства під час війни.

Способи дистанційного управління персоналом підприємства в умовах війни наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Способи дистанційного управління персоналом підприємства в умовах війни*

Спосіб дистанційного управління персоналом підприємства	Змістовна характеристика способу дистанційного управління персоналом підприємства
Віддалена організація робочих процесів	Використання онлайн-інструментів для планування та організації робочих процесів, встановлення термінів та контролю виконання завдань, дистанційного управління проектами та інші рішення, які можуть бути реалізовані віддалено.
Розробка механізмів контролю та звітності	Для відстеження роботи персоналу віддалено та забезпечення взаємодії між управлінням та співробітниками.
Використання онлайн-навчання	Для забезпечення навчання та підвищення кваліфікації співробітників, яке може бути проведено віддалено за допомогою спеціальних платформ.

Спосіб дистанційного управління персоналом підприємства	Змістовна характеристика способу дистанційного управління персоналом підприємства
Використання онлайн-комунікаційних інструментів	Використання електронної пошти, чат-ботів, відео-конференцій та інших онлайн-інструментів, щоб забезпечити зв'язок із персоналом, обмінюватися інформацією та вести віддалену роботу.
Використання хмарних сервісів та інструментів	Для забезпечення безпечного доступу до даних та документів, що дозволяє працювати віддалено із будь-якої точки світу.

*Джерело: побудовано автором

Досвід дистанційного управління бізнес-компанією в умовах воєнного стану може бути дуже важливим для забезпечення ефективності діяльності та безпеки співробітників. Певні компанії мають досвід управління в таких екстремальних умовах, як епідемії, природні катастрофи чи інші надзвичайні ситуації.

Прикладом успішного дистанційного управління в умовах воєнного стану є досвід компанії «Google» в Україні. Компанія «Google» використовувала відео-конференції, мобільні додатки й інші інструменти та способи для забезпечення ефективного управління персоналом під час війни. За допомогою інструментів дистанційного управління компанія «Google» змогла забезпечити безпеку персоналу, а також зберегти ефективність своєї роботи [7].

Ще одним прикладом є компанія «McKinsey & Company», яка забезпечувала дистанційне управління під час таких кризових ситуацій, як терористичні атаки й природні катастрофи. Компанія «McKinsey & Company» використовувала мобільні додатки, відео-конференції й інші

інструменти дистанційного управління для забезпечення співпраці й координації між своїми співробітниками [7].

Необхідно зазначити, що при дистанційному управлінні можуть бути деякі проблеми, такі як проблеми з інтернет-зв'язком, недостатня якість зв'язку й інші технічні проблеми. Проте за допомогою правильної стратегії й використання необхідних інструментів та способів дистанційне управління може бути дієвим засобом для забезпечення ефективного функціонування підприємства.

Також потрібно забезпечити моральну підтримку для персоналу, щоб допомогти йому впоратися зі стресом і труднощами, пов'язаними з воєнним станом. Це може бути проведення спеціальних тренінгів із психології та духовності, організація груп підтримки, забезпечення доступу до консультантів-професіоналів та ін.

Нарешті, на підприємстві можна використовувати різні форми мотивації працівників, наприклад, фінансові стимули, нагороди тощо.

3.2. Впровадження інновацій в процес управління персоналом як основи підвищення продуктивності праці

Інноваційною системою управління персоналом підприємства буде гнучка система управління, яка враховуватиме та формуватиме потреби в роботі співробітників, що здатні впроваджувати та використовувати інновації у повсякденній діяльності. Передумовами для інноваційного розвитку є, у першу чергу, присутність досвідчених фахівців, які здатні генерувати інноваційні ідеї. Але тільки в умовах конкуренції можуть бути реалізовані принципи інноваційного розвитку й управління.

В табл. 3.3 систематизовано технології управління персоналом, що найбільше здатні до впровадження інновацій, які можуть бути об'єднані в блоки з виконання певних функцій у системі управління персоналом.

Технології управління персоналом, які стимулюють впровадження інновацій*

Блок	Функції у системі управління персоналом
Підсистема планування персоналу	<p>Передбачає проведення попередньої роботи з вибудовування системи інноваційної діяльності. Зазначена підсистема виконуватиме функції з розробки кадрової політики і стратегії управління персоналом, зі здійснення аналізу наявного кадрового потенціалу, аналізу ринку праці, достовірності та обґрунтованості планування і прогнозування потреби в персоналі.</p>
Підсистема організації інноваційної діяльності персоналу	<p>Забезпечує встановлення взаємозв'язків і розподіл функцій між працівниками, зайнятими інноваційною діяльністю, а також забезпечує надання прав і встановлення відповідальності між ними. Вона полягає в періодичному або безперервному порівнянні фактично отриманих результатів інноваційної діяльності із запланованими, забезпечення їх подальшої обробки та коригування. Вказана підсистема спрямована на розроблення особливого інструментально-технологічного знання про те, як на основі наукового знання в умовах воєнного стану необхідно діяти, щоб забезпечити досягнення того, що може або повинно бути (інноваційний проєкт), тобто мова йде про організацію інноваційної діяльності на підприємстві, забезпечення обліку зарубіжного провідного досвіду, технологій спільної взаємодії, які можуть бути вбудовані в структуру інноваційної діяльності</p>

Блок	Функції у системі управління персоналом
Підсистема розвитку персоналу	<p>Включає до своєї структури усю освітню діяльність як всередині, так і за межами підприємства, спрямовану на професійний розвиток працівників, на формування у кожної особистості знань щодо того, що і як необхідно виконувати, щоб інновації були якнайшвидше впроваджені у повсякденну діяльність. У вказаній підсистемі реалізуються навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації, просування на посаду та адаптація нових працівників, оцінка рівня відповідності кандидатів на вакантну посаду, поточна періодична оцінка кадрів, реалізація ділової кар'єри та забезпечення кар'єрного просування, організація роботи з кадровим резервом.</p>
Підсистема мотивації і стимулювання персоналу	<p>Виконує функції з управління мотивацією трудової діяльності, забезпечення нормування і тарифікації трудового процесу, розроблення системи оплати праці, розроблення форм участі персоналу в прибутках і капіталі, розроблення морального заохочення персоналу, організації нормативно-методичного забезпечення системи управління персоналом. Найважливіше значення у вказаній області належить матеріальному стимулюванню працівників, в першу чергу, впровадженні обґрунтованої системи оплати праці та преміювання. Водночас, ключове значення в сучасних умовах воєнного стану набувають і запровадження додаткових форм мотивації: не грошової і моральної.</p>

* Джерело: побудовано автором

Особливе значення інновацій в процесі управління персоналом підприємства полягає у спрямованості на впровадження принципово нової практики управління. Це проявляється у постійній генерації практики управління персоналом. Те нововведення, що впроваджено та асимільоване персоналом підприємства, продовжує бути новим, проте позбавляється риси інноваційності. В даному контексті вектор інституціоналізації повинен не обмежуватися лише організаційно-управлінським оформленням нововведень та їх нормативним закріпленням у мінливій практиці, але також повинен забезпечувати постійне, випереджаюче генерування інновацій в області управління персоналом, повинен стати найважливішою цінністю працівників підприємства. Інституціоналізована діяльність працівників підприємства повинна базуватися на правилах, процедурах відповідностей, моральної й етичної поведінки особистостей в сфері створення інноваційного продукту (товару, технології, процесу тощо).

Інновації в системі управління персоналом підприємства можуть реалізовуватися у таких формах:

- поступове поліпшення деяких аспектів функціонування персоналу (поточні інновації);
- проривне поліпшення системи управління персоналом (проривні інновації).

Поточні інновації не пов'язані із різкими змінами результатів діяльності персоналу підприємства, зазвичай не зачіпають структурних змін.

Проривні інновації, зазвичай, зачіпають не тільки аспекти стосовно поліпшення діяльності персоналу, а й всю систему управління персоналом.

Для удосконалення системи управління персоналом на підприємстві може бути застосований багаторівневий вимір результату, а саме вимір результату по Вайцману (див. рис. 3.2).

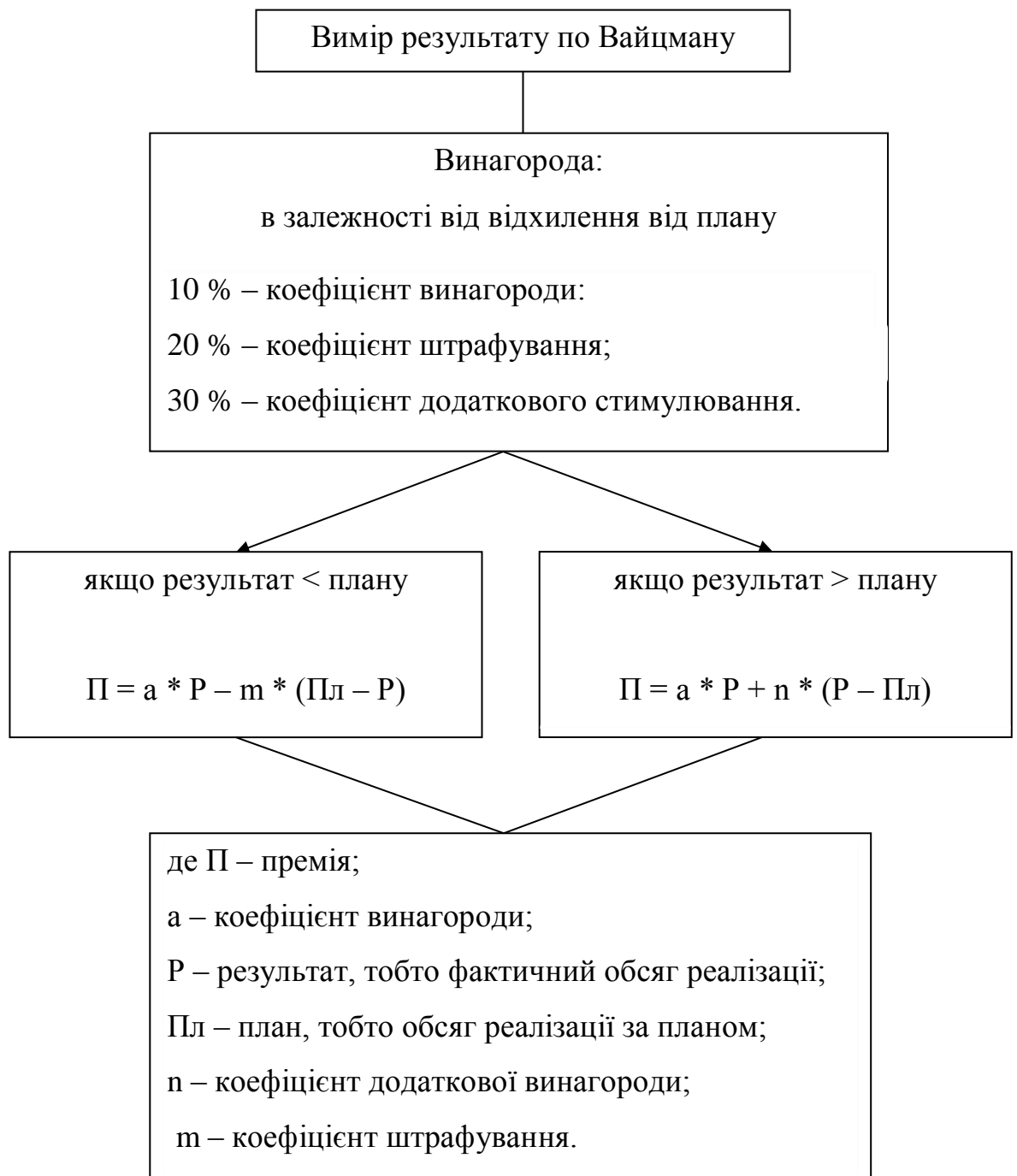


Рис. 3.2. Обґрунтування доцільності впровадження на АТ «Коблево» виміру результату по Вайцману*

* Джерело: побудовано автором

Отже, для удосконалення системи управління персоналом потрібно на АТ «Коблево» впровадити додаткові матеріальні засоби мотивації робітників, використовуючи при цьому вимір результату по Вайцману, що призведе до підвищення продуктивності праці.

ВИСНОВКИ

Дослідження, проведені у роботі, свідчать про важливість і необхідність удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану, та дозволяють зробити наступні висновки:

1. Виявлено, що сутнісною характеристикою ефективної системи управління персоналом підприємства є забезпечення вирішення проблем, пов'язаних із управлінням працівниками. Запропоновано під концепцією управління персоналом підприємства розуміти систему теоретико-методологічних поглядів на розуміння та визначення сутності, цілей, змісту, завдань, заходів, критеріїв, принципів та методів управління персоналом підприємства, а також організаційних і практичних підходів до формування ефективного механізму її реалізації у конкретних умовах функціонування суб'єктів господарювання.

2. Встановлено, що функція управління персоналом підприємства – це особливий вид менеджменту, продукт процесу поділу та спеціалізації праці в управлінській сфері, який представляє собою частину управлінського процесу, виділену за певними специфічними ознаками.

Відносно принципів управління персоналом підприємства слід відмітити, що вони є об'єктивними, так як відображають вимоги об'єктивно діючих економічних законів та закономірностей. Таких принципів дуже багато, але потрібно зазначити, що управління персоналом підприємства здійснюється щонайменше на основі таких традиційно визнаних на українських підприємствах принципів: науковості; демократичності централізму; плановості; першої особи; лінійного, функціонального та цільового управління; контролю виконання рішень тощо.

3. Виявлено, що воєнний стан передбачає появу низки обмежень у правах працівників суб'єктів господарювання, які повинні враховувати

всі учасники трудових відносин. Так, Законом України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» встановлено обмеження прав працівників, в тому числі щодо надання відпусток.

В умовах воєнного стану в країні для певних категорій працівників передбачається збільшення середньо-тижневого навантаження з 40 годин до 60 годин. При цьому потрібно враховувати, що застосувати вказану норму можна не до всіх працівників, а виключно до тих, що зайняті на об'єктах критичної інфраструктури в сфері оборони, забезпечення життєдіяльності населення та ін. Для працівників, яким передбачено встановлення скороченої тривалості робочого часу, середньо-тижневе навантаження може збільшитися до 40 годин.

Окремого регулювання на час запровадження воєнного стану потребує і процес оплати праці. Зокрема, чинним законодавством передбачено наступне: доки діє воєнний стан в Україні роботодавець звільняється від відповідальності за порушення термінів оплати праці персоналу. До впровадження воєнного стану в країні роботодавець за затримку із виплати заробітної плати персоналу терміном понад два місяці міг понести навіть кримінальну відповідальність.

Здійснивши дослідження щодо особливостей оплати праці, вважаємо за необхідне розглянути на законодавчому рівні доцільність розроблення механізму індексування заборгованості із виплати заробітної плати, яка виникла внаслідок введення воєнного стану в країні. Розроблення механізму індексування заборгованості із виплати заробітної плати персоналу повинно захистити працівників та гарантувати їм отримання заробітної плати в повному обсязі в порівняних цінах із моменту виникнення цієї заборгованості.

4. Результати проведеного дослідження стану економічного розвитку АТ «Коблево» свідчать про зниження ефективності господарської діяльності підприємства в 2022 році порівняно з попереднім 2021 роком. Так, при зниженні загального обсягу чистого

доходу у 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 13,91 % чистий фінансовий результат (чистий прибуток) зменшився аж на 28,58 % або на майже 7,1 млн грн.

Встановлено, що основним джерелом отримання чистого доходу АТ «Коблево» залишається діяльність товариства, пов'язана з виробництвом і продажем виноградних вин, коньячної продукції, шампанського та інших напоїв.

Результати дослідження фінансового стану підприємства свідчать, що активи АТ «Коблево» не ліквідні по першій та другій групі як на початок 2022 року, так і на кінець 2022 року.

5. Встановлено, що за підсумками 2022 року витрати на оплату праці на АТ «Коблево» склали 37,3 млн грн., що на 4,7 млн грн. або на 11,08 % менше, ніж у порівнянні з 2021 роком. При цьому розмір середньомісячної заробітної плати персоналу на АТ «Коблево» у 2022 році склав 14,8 тис. грн., що на 1,69 тис. грн. або на 10,24 % менше, ніж у 2021 році. Зазначене свідчить про наявні негативні тенденції в системі управління персоналом на АТ «Коблево», так як відбулося зниження як номінального, так і реального розміру заробітної плати.

Відповідно до звіту про фінансові результати АТ «Коблево» за підсумками 2022 року чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства склав 397,5 млн грн., що на 64,2 млн грн. або на 13,91 % менше, ніж у порівнянні з 2021 роком. При цьому чисельність персоналу АТ «Коблево» в 2022 році склала 210 осіб, що на 2 особи або на 0,94 % менше, ніж у порівнянні з 2021 роком.

Аналіз продуктивності праці персоналу на АТ «Коблево» за підсумками 2021-2022 років показав, що в 2022 році у порівнянні з попереднім 2021 роком на АТ «Коблево» зменшилися усі показники продуктивності праці: розмір річної продуктивності праці персоналу на АТ «Коблево» у 2022 році склав 1892,7 тис. грн. за рік на особу, що на 285,0 тис. грн. або на 13,09 % менше, ніж у 2021 році; розмір

середньомісячної продуктивності праці персоналу на АТ «Коблево» у 2022 році склав 157,7 тис. грн. за місяць на особу, що на 23,8 тис. грн. або на 13,09 % менше, ніж у 2021 році. Зазначене свідчить про наявні негативні тенденції в системі управління персоналом на АТ «Коблево», так як відбулося зниження продуктивності праці персоналу підприємства.

Встановлено, що в 2022 році порівняно з попереднім 2021 роком на АТ «Коблево» спостерігаються наступні зміни: обсяг виробництва продукції АТ «Коблево» у вартісному вимірі зменшився на 64208 тис. грн. – це негативна тенденція; фондоозброєність праці персоналу зменшилася на 0,8 тис. грн./особу – це негативна тенденція; середньорічна вартість основних виробничих фондів АТ «Коблево» зменшилася на 900 тис. грн.; продуктивність праці за рік у розрахунку на одного працівника АТ «Коблево» зменшилася з 2177,7 тис. грн./особу до 1892,7 тис. грн./особу, тобто зменшилася на 285,0 тис. грн./особу – це негативна тенденція.

Зниження в 2022 році порівняно з 2021 роком продуктивності праці персоналу АТ «Коблево» у розрахунку на одного працівника за рік на 285,0 тис. грн./особу відбулося за рахунок впливу наступних чинників: за рахунок зменшення в 2022 році порівняно з 2021 роком вартості виробленої продукції АТ «Коблево» з 461667 тис. грн. до 397459 тис. грн. (тобто за рахунок зменшення обсягу виробництва продукції у вартісному вимірі на 64208 тис. грн.) продуктивність праці за рік у розрахунку на одного працівника підприємства зменшилася на 303,0 тис. грн./особу; за рахунок зниження рівня фондоозброєності праці персоналу АТ «Коблево» з 362,0 тис. грн./особу до 361,2 тис. грн./особу (тобто за рахунок зниження рівня фондоозброєності праці персоналу підприємства на 0,8 тис. грн./особу) продуктивність праці за рік у розрахунку на одного працівника АТ «Коблево» знизилася на 4,1 тис. грн./особу; за рахунок зменшення середньорічної вартості основних

виробничих фондів АТ «Коблево» з 76747 тис. грн. до 75847 тис. грн. (тобто за рахунок зменшення середньорічної вартості основних виробничих фондів підприємства на 900 тис. грн.) продуктивність праці за рік у розрахунку на одного працівника АТ «Коблево» збільшилася на 22,1 тис. грн./особу.

Проведені розрахунки свідчать, що персонал на АТ «Коблево» в 2022 році працював менш ефективно ніж в попередньому 2021 році. Це свідчить про невикористання резервів підвищення продуктивності праці на АТ «Коблево».

6. Встановлено, що при дослідженні особливостей системи управління персоналом на підприємстві заслуговує особливої уваги наявна кадрова політика підприємства, що включає оцінювання компетентності персоналу, підбір та конкурсний відбір кандидатів, навчання персоналу підприємства, оцінювання та аналіз результативності навчання персоналу, ведення записів щодо кваліфікації та навчання персоналу підприємства.

Виявлено, що умови роботи персоналу на підприємстві визначені у Колективному договорі АТ «Коблево». Прийнятий на підприємство персонал проходить вступні інструктажі, навчання та випробувальний термін, метою якого є оцінювання його дій і відповідності вимогам, які висуваються до вакантних посад.

Аналіз співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати персоналу АТ «Коблево» показав, що в 2022 році порівняно з 2021 роком спостерігається наступна динаміка показників: середньомісячна заробітна плата персоналу підприємства зменшилась на 1,69 тис. грн. або на 10,24 %; середньомісячна продуктивність праці у розрахунку на одного працівника підприємства зменшилась на 23,8 тис. грн. або на 13,09 %. Приведені розрахунки показують, що на АТ «Коблево» фактичні темпи зниження продуктивності праці випереджають темпи зниження середньої

заробітної плати на 3,2 %. Зниження як продуктивності праці, так і розмірів заробітної плати відбулося внаслідок військової агресії РФ. Для покращення ситуації на АТ «Коблево» необхідно запропонувати шляхи удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні.

7. Визначено основні напрями підвищення ефективності системи управління персоналом в умовах воєнного стану. Розглянуто закордонний досвід в управлінні персоналом під час війни, а саме – досвід Ізраїлю. Встановлено, що ізраїльські компанії намагаються використовувати різні підходи, щоб стимулювати персонал в умовах постійної війни до ефективної роботи. Вивчено досвід дистанційного управління бізнес-компанією в умовах воєнного стану.

Встановлено, що потрібно забезпечити моральну підтримку для персоналу, щоб допомогти йому впоратися зі стресом і труднощами, пов'язаними з воєнним станом. Це може бути проведення спеціальних тренінгів із психології та духовності, організація груп підтримки, забезпечення доступу до консультантів-професіоналів та ін. Нарешті, на підприємстві можна використовувати різні форми мотивації працівників, наприклад, фінансові стимули, нагороди тощо.

8. Встановлено, що інновації в системі управління персоналом підприємства можуть реалізовуватися у таких формах: поступове поліпшення деяких аспектів функціонування персоналу (поточні інновації); проривне поліпшення системи управління персоналом (проривні інновації).

Для удосконалення системи управління персоналом на підприємстві може бути застосований багаторівневий вимір результату, а саме вимір результату по Вайцману. Запропоновано на АТ «Коблево» впровадити додаткові матеріальні засоби мотивації робітників, використовуючи при цьому вимір результату по Вайцману, що призведе до підвищення продуктивності праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітична та статистична інформація (2022 р). *Державна служба зайнятості України*. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analytics/67> (дата звернення: 02.02.2023).
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
3. Баценко Л. М. Особливості управління працівниками покоління Z. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. м. Херсон, 28-29 квіт. 2021 р. Херсон : Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2021. С. 15-16.
4. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3 (102). С. 72-79.
5. Вітковська О. В., Панченко І. В. Особливості підбору персоналу на українському ринку праці в умовах воєнного стану. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2022. Том 2. № 14. С. 200-204.
6. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник. Київ : Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 194 с.
7. Галузь E-commerce під час війни: як компанії підтримують бізнес, команди та державу. URL: <https://budni.rabota.ua/ua/news/galuz-e-commerce-pid-chas-viyni-yak-kompaniyi-pidtrimuyut-biznes-komandi-ta-derzhavu> (дата звернення: 16.03.2023).
8. Дослідження ринку праці в Україні. URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrayiny/> (дата звернення: 15.02.2023).

9. Жосан, Г., Кириченко, Н. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Вип. 12. С. 46-51.

10. Кодекс законів про працю України : закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. Дата оновлення: 27.01.2023. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 12.02.2023).

11. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Бодарецька О. М., Жежуха В. Й. Мотивування персоналу підприємств: інноваційні технології та реінжинірингові підходи : монографія. Львів: Галицька видавнича спілка, 2020. 216 с.

12. Кузьмін О. Є., Яворська Ж. Б. Економічна оцінка та способи зменшення управлінського ризику в системі менеджменту підприємств : монографія. Львів, 2014. 160 с.

13. Морозова М. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 3. С. 47-53.

14. Офіційний сайт АТ «Коблево». URL: <http://koblevo.ua> (дата звернення: 23.02.2023).

15. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин : Закон України від 01.07.2022 р. № 2352-IX. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2352-20#Text> (дата звернення: 20.12.2022).

16. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 р. № 2136-IX. Дата оновлення: 19.07.2022. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 12.02.2023).

17. 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. № 2 (8). С. 88-93.

18. Чевганова В. Я., Прийма Ю. О. Формування концепції управління персоналом торговельного підприємства в сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 41. С. 187-193.

19. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>.

20. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10 (257). С. 100-105.

21. Щомісячний макроекономічний та монетарний огляд за липень 2022 року. *Національний банк України*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MM_2022-07.pdf?v=4 (дата звернення: 07.03.2023).

22. Як змінився ринок праці за 50 днів війни: куди рухаємось, що з професіями та в кого перевага? *HRЛіга. Спільнота кадровиків і фахівців з управління персоналом*. 19.04.2022. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=24088> (дата звернення: 02.04.2023).

23. GRC.UA. URL: <https://grc.ua/> (дата звернення: 06.04.2023).