

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент бізнес-організацій

Форма навчання: очна (денна)


КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Адаптація системи управління персоналом бізнес-організації до умов
воєнного стану»

здобувача Ібрагімова Аліма Ельдаровича

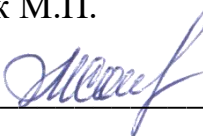


Науковий керівник: к.е.н., доцент. Сас Олександр Олександрович



**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Сагайдак М.П.



Київ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА


Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА Менеджмент бізнес-організацій
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ 07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 Менеджмент


ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

 Олена ШАТЛОВА
«01» березня 2024 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

 Михайло САГАЙДАК
«01» березня 2024р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Ібрагімову Аліму Ельдаровичу

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Адаптація системи управління персоналом бізнес-організації до умов воєнного стану»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «01» березня 2024 р. № 483-ст.

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ІІІ «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні основи управління персоналом бізнес-організації <i>(назва розділу)</i>
Розділ 2	Аналітичне оцінювання та напрями удосконалення управління персоналом бізнес-організації в умовах воєнного стану <i>(назва розділу)</i>

Об'єкт дослідження:	Процес адаптації системи управління персоналом бізнес-організації до умов воєнного стану
Предмет дослідження:	Конкретні аспекти адаптації системи управління персоналом, такі як стратегії управління персоналом, зміни в організаційній культурі, адаптація кадрової політики тощо, які потребують
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Уточнення та виявлення аспектів в адаптації системи управління персоналом бізнес-організації до умов воєнного стану

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:


У розділі 1

1. Дослідити сутність персоналу бізнес-організації та його класифікація.
2. Надати характеристику елементів системи управління персоналом бізнес-організації.
3. Виділити особливості системи управління персоналом під час воєнного конфлікту.

У розділі 2

1. Провести діагностику системи управління персоналом ПІ «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО».
2. Виявити слабкі місця та ризики у системі управління персоналом ПІ «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» в умовах воєнного стану.
3. Розробити заходи з адаптації системи управління персоналом ПІ «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» до умов воєнного стану.

**Завдання підготував
науковий керівник**




(підпис)

О.О. Сас

«20» лютого 2024 р.

**Завдання одержав
здобувач**



(підпис)

А. Е. Ібрагімов

«20» лютого 2024 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 58 сторінок, 12 таблиць, 10 рисунків, список літератури з 45 найменувань, 3 додатки.

«Адаптація системи управління персоналом бізнес-організації до умов воєнного стану»

Об'єкт дослідження – процес адаптації системи управління персоналом бізнес-організації до умов воєнного стану.

Предмет дослідження – конкретні аспекти адаптації системи управління персоналом, такі як стратегії управління персоналом, зміни в організаційній культурі, адаптація кадрової політики тощо, які потребують детального вивчення та аналізу для ефективного вирішення проблеми.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи полягає в уточненні та виявленні аспектів в адаптації системи управління персоналом бізнес-організації до умов воєнного стану.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- дослідити сутність персоналу бізнес-організації та його класифікація;
- надати характеристику елементів системи управління персоналом бізнес-організації;
- виділити особливості системи управління персоналом під час воєнного конфлікту;
- провести діагностику системи управління персоналом ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО»;
- виявити слабкі місця та ризики у системі управління персоналом ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» в умовах воєнного стану;
- розробити заходи з адаптації системи управління персоналом ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» до умов воєнного стану.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження допоможуть розробити та впровадити ефективні стратегії управління персоналом в умовах надзвичайних обставин. Вони дозволять забезпечити безперебійну діяльність організації під час кризи шляхом адаптації управлінських процесів до непередбачуваних умов. Результати дослідження можуть стати основою для розробки інструкцій та навчальних програм для персоналу з метою підготовки до кризових ситуацій.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2024.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2024

Ключові слова: персонал, класифікація персоналу, управління персоналом, система управління персоналом, воєнний стан, адаптація системи управління персоналом.

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління галузі знань 07 «Управління та
адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»

Ібрагімова Аліма Ельдаровича

на тему «Адаптація системи управління персоналом бізнес-організації до умов воєнного стану»

Логіко-структурний рівень роботи: кваліфікаційна бакалаврська робота вирізняється чіткою структурою та логічною послідовністю викладу матеріалу. Всі розділи роботи логічно пов'язані між собою, що дозволяє легко стежити за ходом дослідження. (2 балів)

Рівень пошукової глибини: автор роботи провів глибокий пошук та аналіз наукових джерел, що стосуються теми адаптації системи управління персоналом. Використані актуальні дані та інформація свідчать про високу пошукову активність здобувача. (6 балів)

Теоретико-методичний рівень роботи: теоретична частина роботи добре обґрунтована і базується на сучасних наукових підходах до управління персоналом. Методичний апарат дослідження відповідає завданням, поставленим у роботі, і забезпечує повноцінний аналіз проблематики. (8 балів)

Діагностичний рівень роботи: автор провів ретельний аналіз поточного стану системи управління персоналом ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» в умовах воєнного стану. Виявлені проблеми та слабкі сторони системи чітко окреслені та підтверджені відповідними даними. (6 балів)

Конструктивний рівень роботи: запропоновані заходи адаптації системи управління персоналом є конкретними, обґрунтованими та практично реалізованими. Висновки та рекомендації роботи мають високу практичну цінність для бізнес-організацій. (6 балів)

Рівень наукової етики: робота виконана з дотриманням принципів наукової етики, всі джерела інформації коректно цитовані та вказані. Оригінальність дослідження підтверджується відсутністю плагіату. (6 балів)

Організаційний рівень проведення дослідження: дослідження проведене систематично і планомірно, що дозволило досягти поставлених цілей та завдань. Організація роботи демонструє високий рівень підготовки та дисципліни здобувача. (4 балів)

Кількість балів за якість КБР: 38 балів

Здобуті здобувачем компетенції відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»: здобувач продемонстрував високу професійну компетентність у сфері управління персоналом, зокрема в умовах кризових ситуацій. Отримані знання і навички відповідають вимогам освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»..

Висновок про можливість присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту: Кваліфікаційна бакалаврська робота відповідає встановленим вимогам і заслуговує на позитивну оцінку.

Науковий керівник _____



к.е.н., доцент. Сас Олександр Олександрович

(підпис). (посада, учене звання, науковий ступінь прізвище, ініціали)

«04» червня 2024 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ	5
1.1 Сутність персоналу бізнес-організації та його класифікація	5
1.2 Характеристика елементів системи управління персоналом бізнес- організації	11
1.3 Особливості системи управління персоналом під час воєнного конфлікту	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	25
2.1 Діагностика системи управління персоналом ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ- МУКАЧЕВО»	25
2.2 Виявлення слабких місць та ризиків у системі управління персоналом ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» в умовах воєнного стану	34
2.3 Розроблення заходів з адаптації системи управління персоналом ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» до умов воєнного стану	42
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54
ДОДАТКИ.....	

ВСТУП

Актуальність адаптації системи управління персоналом бізнес-організації до умов воєнного стану невід'ємно пов'язана зі змінами у геополітичному та соціальному середовищі. У зв'язку зі зростанням геополітичної напруженості та ризиків, бізнес-організації стикаються з необхідністю швидкої адаптації до нових умов. Однак, існуючі системи управління персоналом не завжди ефективно пристосовані до таких ситуацій. Вирішення цієї проблеми стає критичним для забезпечення функціонування бізнесу під час кризових ситуацій, оскільки воно вимагає нових стратегій, методів та технологій управління персоналом, щоб ефективно відповісти на виклики воєнного стану.

Мета дослідження полягає в уточненні та виявленні аспектів в адаптації системи управління персоналом бізнес-організації до умов воєнного стану.

Мета розкривається переліком **завдань**, які вирішуються в КБР:

- дослідити сутність персоналу бізнес-організації та його класифікація;
- надати характеристику елементів системи управління персоналом бізнес-організації;
- виділити особливості системи управління персоналом під час воєнного конфлікту;
- провести діагностику системи управління персоналом ІІ «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО»;
- виявити слабкі місця та ризики у системі управління персоналом ІІ «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» в умовах воєнного стану;
- розробити заходи з адаптації системи управління персоналом ІІ «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» до умов воєнного стану.

Об'єктом дослідження є процес адаптації системи управління персоналом бізнес-організації до умов воєнного стану.

Предметом дослідження є конкретні аспекти адаптації системи управління персоналом, такі як стратегії управління персоналом, зміни в організаційній

культури, адаптація кадрової політики тощо, які потребують детального вивчення та аналізу для ефективного вирішення проблеми.

Досягнення поставленої мети та завдань кваліфікаційної бакалаврської роботи здійснено з використанням загальнонаукових і спеціальних методів: аналіз і синтез, індукція та дедукція – для обґрунтування теоретико-методичних основ управління персоналом бізнес-організації, монографічний та морфологічний – для дослідження елементів системи управління персоналом бізнес-організації, статистичний – для діагностики системи управління персоналом бізнес-організації; графічний – для наочного представлення результатів дослідження.

Результати дослідження мають **практичне значення** для бізнес-організацій, які стикаються з проблемами в сфері управління персоналом в умовах воєнного стану. По-перше, вони допоможуть розробити та впровадити ефективні стратегії управління персоналом в умовах надзвичайних обставин. По-друге, результати дослідження надають практичні рекомендації щодо адаптації системи управління персоналом бізнес-організації до умов воєнного стану. По-третє, вони дозволять забезпечити безперебійну діяльність організації під час кризи шляхом адаптації управлінських процесів до непередбачуваних умов. Результати дослідження можуть стати основою для розробки інструкцій та навчальних програм для персоналу з метою підготовки до кризових ситуацій.

Інформаційна база дослідження відображає узагальнений перелік джерел інформації, а саме: навчальна література (підручники і навчальні посібники), наукова література (монографії, наукові періодичні видання), фінансові й інші звіти ІІ «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО», фактологічні дані бізнес-організації, результати власних емпіричних досліджень, Internet – джерела тощо.

Структура роботи включає вступ, 2 розділи (6 підрозділів), висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг КБР складає 58 сторінок. В роботі представлено 12 таблиць, 8 рисунків, використано 45 наукових джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність персоналу бізнес-організації та його класифікація

Персонал є однією з ключових складових будь-якої бізнес-організації. Його роль полягає в забезпеченні ефективності, стабільності та розвитку. Сутність персоналу полягає не лише в найманні працівників, але й у створенні сприятливого середовища для їхнього розвитку та впровадженні стратегій управління персоналом.

З погляду теорії людських відносин, людина в контексті процесу праці розглядається з двох ключових перспектив. По-перше, вона уявляється як ресурс виробничої системи, що включає в себе трудову, людську та соціальну сфери. У цьому сенсі людина є невід'ємним елементом процесу виробництва та управління, і успішність функціонування бізнес-організації в значній мірі залежить від ефективного використання її ресурсів, включаючи інтелектуальний та фізичний потенціал персоналу. З іншого боку, теорія людських відносин акцентує увагу на розумінні людини як особистості зі своїми унікальними потребами, мотивами та цінностями. В цьому сенсі людина виступає головним суб'єктом управління, і успіх бізнес-організації залежить від здатності враховувати та задовольняти потреби свого персоналу, стимулювати їх мотивацію та сприяти розвитку їхнього потенціалу [1, с.8]. Отже, з позиції теорії людських відносин, сутність персоналу бізнес-організації визначається як складна комплексна сукупність, що включає в себе як аспекти ресурсу виробничої системи, так і важливу роль особистості зі своїми потребами та цінностями. Цей підхід визначає персонал не лише як ресурс виробничої системи, але й як ключовий фактор, що визначає успішність управлінських стратегій та досягнення стратегічних цілей бізнес-організації.

Для більш глибокого розуміння сутності поняття «персонал» проаналізуємо існуючі визначення в науковій літературі (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «персонал» в науковій літературі

Автор	Визначення	Коментар
Дяків О. П.	Особовий склад організацій, що охоплює всіх найманих працівників, а також працюючих власників і співвласників [2, с.17].	Підкреслює широкий спектр осіб, які становлять персонал, включаючи як найманих працівників, так і власників.
Мальнєва В. Л.	Весь особовий склад бізнес-організації, організації або частина цього складу, включаючи тимчасових, сезонних, позаштатних працівників та працівників за сумісництвом, а також власників бізнес-організації [3, с.69].	Розширює поняття персоналу, включаючи різні категорії працівників і навіть власників.
Дуляба Н. І., Озарчук К. С.	Особовий склад бізнес-організації та частина даного складу, що поділяється за особливістю виконуваної роботи [4, с.166].	Зосереджується на функціональних аспектах персоналу, враховуючи їхню специфіку виконуваної роботи.
Стратійчук В. М.	Певна сукупність осіб, що працюють на певній бізнес-організації або у сфері діяльності та вкладають свою працю, фізичні та розумові здібності, знання та навички у проведення фінансової діяльності бізнес-організації, реалізацію його статутних завдань [5, с.147].	Відображає персонал як ключовий ресурс, який робить внесок у фінансову діяльність і реалізацію стратегій.

Джерело: систематизовано автором на основі [2-5]

Аналізуючи визначення терміну «персонал» у науковій літературі, можна зробити висновок про його багатогранність та комплексність. Кожне з наведених визначень відображає різні аспекти та характеристики персоналу в контексті бізнес-організацій. Зокрема, Дяків О. П. та Мальнєва В. Л. розглядають персонал як всіх найманих працівників, а також власників та співвласників організації. Дуляба Н. І. та Озарчук К. С. акцентують увагу на різноманітності функціональних груп персоналу в залежності від виконуваних робіт. З свого боку, Стратійчук В. М. підкреслює роль персоналу як важливого ресурсу, який впливає на фінансову діяльність та реалізацію стратегічних завдань бізнес-організації. Отже, можна зазначити, що поняття «персонал» в науковій літературі охоплює різноманітні аспекти, від врахування всіх категорій працівників до уточнення їх функціональних характеристик та ролі у досягненні стратегічних цілей бізнес-

організації. Розуміння цієї багатогранності є важливим для ефективного управління персоналом та досягнення успішних результатів у діяльності бізнес-організацій.

З урахуванням визначення персоналу, його класифікація базується на різних аспектах:

Перш за все, вона може бути здійснена за відношенням до виробництва, розрізняючи виробничий та невиробничий персонал. Виробничий персонал включає у себе працівників, безпосередньо зайнятих у виробничих процесах та виготовленні продукції, тоді як невиробничий персонал охоплює співробітників, чії функції не пов'язані із прямим виробництвом, але важливі для функціонування бізнес-організації [6, с.297]. Класифікація персоналу за відношенням до виробництва є ключовою для організації ефективного управління людськими ресурсами та забезпечення оптимального функціонування бізнес-організації.

Класифікація також здійснюється за характером виконуваних функцій. Тут виділяють категорії керівників, спеціалістів, службовців та робітників. Керівники займають керівні посади і відповідають за прийняття стратегічних рішень та управління персоналом. Спеціалісти володіють специфічними знаннями та виконують фахову роботу, а службовці виконують адміністративні функції. Робітники забезпечують безперервність виробничого процесу та займаються безпосередньо виробництвом продукції [7, с.35]. Ця класифікація допомагає організаціям чітко визначати ролі та відповідальність різних категорій працівників у процесі функціонування та розвитку бізнесу.

Крім того, персонал може бути класифікований за професіями та спеціальностями відповідно до їхнього професійного спрямування [8, с.291]. Ця класифікація дозволяє враховувати різноманітність професійних напрямків та спеціалізацій, які представлені в бізнес-організації.

Класифікація персоналу за рівнем кваліфікації є важливим аспектом управління ресурсами організації. Ця класифікація визначається рівнем технічних знань, навичок та досвіду, які працівники володіють у своїй сфері. Спеціалісти

найвищої категорії є висококваліфікованими фахівцями з глибокими знаннями та великим досвідом у своїй галузі. Спеціалісти вищої категорії мають також значний досвід та кваліфікацію, але не настільки високу, як у спеціалістів найвищої категорії. Спеціалісти середньої кваліфікації володіють середніми знаннями та досвідом у своїй сфері, а малокваліфіковані та некваліфіковані працівники мають обмежені технічні знання та вміння [9, с.11]. Ця класифікація допомагає організаціям ефективно розподіляти завдання та відповідальність між працівниками відповідно до їхнього рівня кваліфікації та досвіду.

За відношенням до власності майна також можна розділити персонал на 2 категорії. Власники бізнес-організації мають право власності та контролю над бізнес-організацією, вони приймають стратегічні рішення та визначають основні напрямки її розвитку. Інші працівники хоча й не мають власності, вони грають ключову роль у виробництві та забезпечують функціонування бізнес-організації на щоденній основі [10, с.36]. Ця класифікація відображає різницю в правах, обов'язках та відповідальності між власниками бізнес-організації та іншими працівниками, що сприяє кращому розумінню структури та функціонування бізнес-організації.

Класифікація персоналу за визначенням основного місця роботи є важливим аспектом організації робочого процесу та розподілу функцій між працівниками. Основною категорією є штатні працівники, які працюють в бізнес-організації на постійній основі, виконують основні функції та забезпечують стабільність та безперебійність виробничого процесу. Сумісники – це працівники, які мають основне місце роботи в одній бізнес-організації, але одночасно виконують роботу за сумісництвом в іншій. Це може бути важливо для забезпечення додаткових доходів або розвитку додаткових навичок. Третьою категорією є працівники, які виконують роботи від імені інших бізнес-організацій на виконання замовлень. Вони зазвичай мають контрактні відносини і виконують певні завдання на території замовника [11, с.50]. Ця класифікація дозволяє бізнес-організаціям ефективно розподіляти ресурси працівників та забезпечувати необхідну гнучкість у виробничому процесі для досягнення стратегічних цілей.

Щодо зайнятості у видах діяльності, виділяють основний та додатковий персонал. Основний персонал виконує ключові завдання, що безпосередньо пов'язані з основною діяльністю бізнес-організації, тоді як допоміжний персонал забезпечує підтримку основних процесів та виконує додаткові завдання, які необхідні для ефективного функціонування [12]. Така класифікація дозволяє управляти робочим процесом, чітко розподіляючи функції між працівниками та забезпечуючи оптимальне використання ресурсів бізнес-організації.

Класифікація персоналу за типом виконуваної роботи є важливою для управління ресурсами та планування робочих процесів у бізнес-організації. Адміністративно-технічний персонал включає у себе працівників, які здійснюють керівництво та координацію робочих процесів, а також займаються технічними аспектами діяльності бізнес-організації. Оперативний (черговий) персонал відповідає за безперервність робочого процесу, включаючи чергування та оперативне реагування на виробничі ситуації. Оперативно-ремонтний та ремонтний персонал виконують роботи, пов'язані з технічним обслуговуванням обладнання та устаткування, а також проведенням ремонтних робіт. Електротехнічний персонал спеціалізується на електротехнічних аспектах виробництва, включаючи обслуговування та ремонт електроустаткування [13, с.47]. Ця класифікація дозволяє бізнес-організаціям ефективно організувати свою діяльність, раціоналізуючи робочі процеси та забезпечуючи необхідну спеціалізацію працівників для ефективного функціонування виробництва.

Щодо виду зайнятості, виділяють постійних та сезонних працівників. Постійні працівники працюють в бізнес-організації на постійній основі, забезпечуючи стабільність та безперебійність робочого процесу. Сезонні працівники, у свою чергу, працюють в бізнес-організації лише протягом певного сезону або періодично в залежності від потреб виробництва [14, с.27]. Ця класифікація допомагає бізнес-організаціям ефективно управляти робочою силою, раціонально використовуючи працівників у відповідності з коливаннями виробничих потреб та забезпечуючи необхідну гнучкість у персональному складі для оптимального функціонування.

Класифікація персоналу за освітнім рівнем є важливим аспектом управління людськими ресурсами в бізнес-організації. Вона дозволяє систематизувати робочу силу за рівнем отриманої освіти та кваліфікацією працівників. Класифікація за віком допомагає врахувати вікові особливості працівників та розподілити їхні обов'язки та функції відповідно до потреб та можливостей різних вікових груп [15]. Класифікація за статтю враховує гендерний аспект та може бути корисною для вивчення та аналізу різноманітності персоналу за статевим складом; вона розподіляє персонал за гендерним принципом на чоловіків та жінок. Класифікація за загальним стажем роботи враховує тривалість робочого досвіду працівника, що може бути корисною інформацією для оцінки кваліфікації та ефективності працівника, а також для планування навчання та розвитку кадрів в бізнес-організації.

У цілому, враховуючи різноманітні аспекти ролі та функцій персоналу в бізнес-організації, класифікація персоналу допомагає систематизувати та організувати роботу з персоналом для досягнення стратегічних цілей.

Таким чином, в аналізі різноманітних аспектів сутності персоналу та його класифікації відображена важливість управління людськими ресурсами в сучасному бізнес-середовищі. Поняття персоналу визначається як сукупність працівників бізнес-організації, що включає як найманих спеціалістів, так і власників, які роблять свій вклад у розвиток організації. Класифікація персоналу виявляється в різних аспектах, включаючи відношення до виробництва, тип виконуваної роботи, освітній рівень, стать, загальний стаж роботи та вік. Ці аспекти допомагають бізнес-організаціям ефективно розподіляти ресурси, розвивати та мотивувати персонал, а також планувати стратегічні кроки для досягнення успіху та стабільності в динамічному бізнес-середовищі. Врахування сутності та класифікації персоналу стає ключовим аспектом управління ресурсами та досягнення стратегічних цілей бізнес-організації.

1.2 Характеристика елементів системи управління персоналом бізнес-організації

Управління персоналом відіграє ключову роль у забезпеченні успіху бізнес-організації. Ефективна система управління персоналом спрямована на підтримку розвитку та максимізацію потенціалу кожного працівника, а також досягнення стратегічних цілей бізнес-організації. Вона включає в себе ряд ключових елементів, які спільно забезпечують гармонійне функціонування, оптимізують робочі процеси та забезпечують задоволення потреб як працівників, так і бізнес-організації в цілому.

Для більш глибокого розуміння сутності поняття «управління персоналом» проаналізуємо існуючі визначення в науковій літературі (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Визначення поняття «управління персоналом» в науковій літературі

Автор	Визначення	Коментар
Глушенко Л. Д., Пілявоз Т. М.	Забезпечення бізнес-організації необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції [16, с.4].	Підкреслює основну мету управління персоналом – забезпечення необхідною кількістю та якістю працівників для виконання виробничих завдань.
Шубалий О. М.	Комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові та особистісні фактори, способи та методи впливу на персонал бізнес-організації для підвищення ефективності в досягненні його цілей [17, с.15].	Акцентує на комплексності та багатоплановості управління персоналом, включаючи різні аспекти, що впливають на його ефективність.
Герчанівська С. В., Стемковська І. В.	Сукупність цілеспрямованих дій, які забезпечують формування та розвиток конкурентоспроможного кадрового потенціалу, його ефективне використання за умови своєчасного й адекватного реагування на зміни середовища, що сприяє формуванню в бізнес-організації ключових факторів успіху [18, с.202].	Підкреслює значення управління персоналом для формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу, а також його адаптивність до змін у середовищі.

Продовження табл.1.2

Автор	Визначення	Коментар
Дацій О. І.	Особлива сфера управлінської діяльності, головним об'єктом якої стають професійні можливості людини [19, с.71].	Підкреслює фокус управління персоналом на розвитку та підтримці професійного потенціалу працівників.

Джерело: систематизовано автором на основі [16-19]

Управління персоналом є важливою складовою управлінської діяльності бізнес-організації, спрямованою на оптимізацію робочого потенціалу працівників для досягнення стратегічних цілей. Різні автори надають різні визначення цього поняття, в яких відображаються різні аспекти управління персоналом. Згідно з визначенням Глуценка Л. Д. та Пілявоз Т. М., управління персоналом орієнтується на забезпечення бізнес-організації необхідною кількістю працівників, що виконують виробничі функції [16, с.4]. Це визначення підкреслює важливість збалансованості кадрових ресурсів для ефективної роботи бізнес-організації. Визначення Шубалія О. М. підкреслює комплексний характер управління персоналом, що включає в себе різноманітні фактори і методи впливу на персонал з метою досягнення цілей бізнес-організації [17, с.15]. Це визначення відображає багатоплановий підхід до управління персоналом. Визначення Герчанівська С. В. та Стемковська І. В. підкреслює необхідність управління персоналом для формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу, а також його адаптивність до змін у середовищі [18, с.202]. Це визначення свідчить про важливість адаптації управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі. Визначення Дація О. І. підкреслює, що управління персоналом ставить перед собою завдання розвитку професійних можливостей людини [19, с.71]. Це визначення підкреслює фокус управління персоналом на підтримці та розвитку потенціалу працівників. Отже, управління персоналом включає в себе різні аспекти, такі як забезпечення необхідною кількістю та якістю працівників, комплексний підхід до впливу на персонал, формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу та розвиток професійних можливостей працівників.

Мета управління персоналом, на думку Петрик Ю. С. та Михайленко О. В., полягає у продукуванні, прогресі та втіленні робочого потенціалу бізнес-організації з найвищою можливою ефективністю [20, с.128]. Автор підкреслює важливість оптимального використання кадрових ресурсів для досягнення успіху бізнес-організації. На думку Речки К. М., метою управління персоналом є забезпечення працівниками, які відповідають вимогам бізнес-організації, а також їхньої професійної та соціальної адаптації [21, с.70]. Автор акцентує на важливості підбору, розвитку та адаптації персоналу для досягнення цілей організації. Як зазначають Дончак Л. Г. та Добіжа В. В., мета управління персоналом полягає у формуванні необхідної кількості та складу працівників, які повинні мати певну спеціалізацію та здатні забезпечити основні завдання розвитку господарюючого суб'єкта [22, с.234]. Автори визначають важливість гармонійного поєднання робочих сил з потребами та стратегією розвитку бізнес-організації. Узагальнюючи, мета управління персоналом полягає в оптимізації робочого потенціалу бізнес-організації, забезпеченні необхідними кваліфікованими працівниками та формуванні оптимального складу персоналу для досягнення стратегічних цілей.

Об'єктом управління персоналом можуть бути різні суб'єкти праці: окремий працівник, співробітники чи трудовий колектив в цілому [23]. Кожен з цих об'єктів має важливість у контексті ефективного управління персоналом, оскільки кожен працівник вносить свій внесок у загальний успіх бізнес-організації.

Суб'єктом управління персоналом можуть бути групи фахівців, топ-менеджмент, адміністрація та власники бізнес-організації [24, с.48]. Кожен з цих суб'єктів має свої відповідальності та може впливати на стратегію управління персоналом з різних позицій.

Предметом управління персоналом є взаємовідносини між об'єктом (працівниками) та суб'єктом (групами фахівців, топ-менеджментом, адміністрацією, власниками) на різних рівнях та за різними критеріями [25, с.42]. Ці взаємовідносини охоплюють такі аспекти, як найм, підвищення кваліфікації,

мотивація, оцінка результативності, а також вирішення конфліктів та підтримка та розвиток працівників. Такі взаємовідносини визначаються метою та стратегією управління персоналом і є ключовим елементом успішної діяльності будь-якої бізнес-організації.

Як зазначає Шубалий О. М. функції управління персоналом – це види діяльності управлінського апарату організації, які умовно діляться на загальні та специфічні [17, с.16]. Систематизуємо їх на рис.1.1.

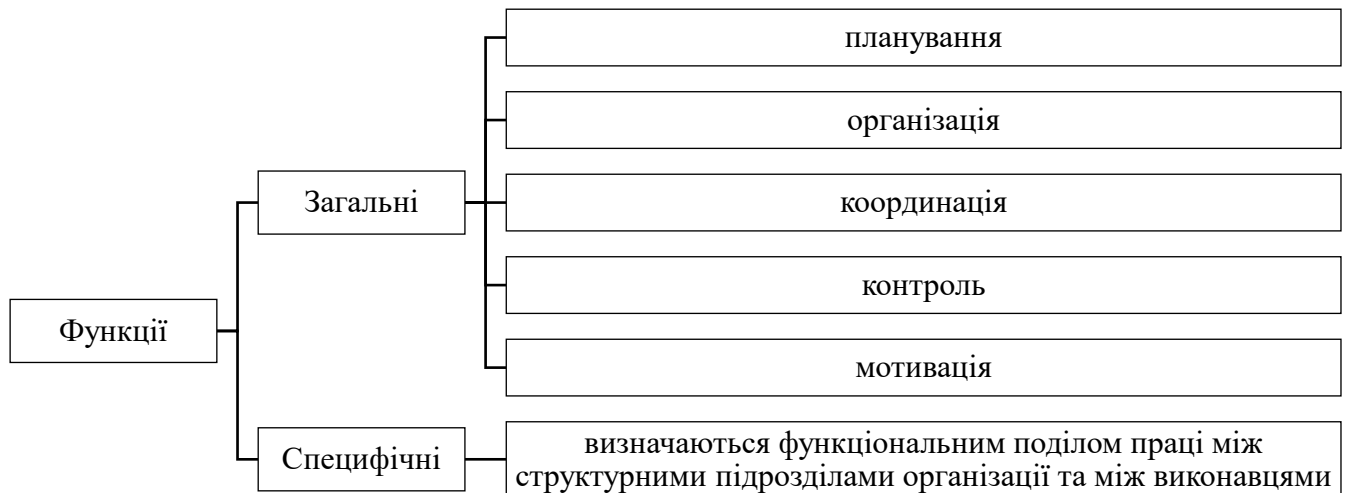


Рисунок 1.1 – Функції управління персоналом

Джерело: систематизовано автором на основі [17, с.16]

Загальні функції управління, такі як планування, організація, координація, контроль та мотивація, є невід'ємною частиною діяльності будь-якого керівника в межах його посадових обов'язків, прав та відповідальності. Ці функції є основоположними для ефективного управління будь-якою бізнес-організацією та відіграють важливу роль у забезпеченні її успішного функціонування. Однак, управління персоналом має свої специфічні функції, які визначаються функціональним поділом праці між структурними підрозділами організації та між виконавцями. Ці специфічні функції включають в себе планування персоналу, рекрутинг, маркетинг персоналу, підбір кандидатів, оцінку та адаптацію нових працівників, розвиток та планування кар'єри, мотивацію персоналу, кадрове діловодство, забезпечення безпеки та охорони праці, партнерство, управління поведінкою та інші. Ці специфічні функції управління персоналом доповнюють

загальні функції та спрямовані на забезпечення оптимального використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей бізнес-організації. Вони відіграють важливу роль у формуванні та збереженні конкурентної переваги на ринку та підтримці її стабільності та успішності в довгостроковій перспективі.

Для формування системи управління персоналом, як відмічають Балановська Т. І. та Михайліченко М. В., застосовують такі три підходи (рис.1.2).

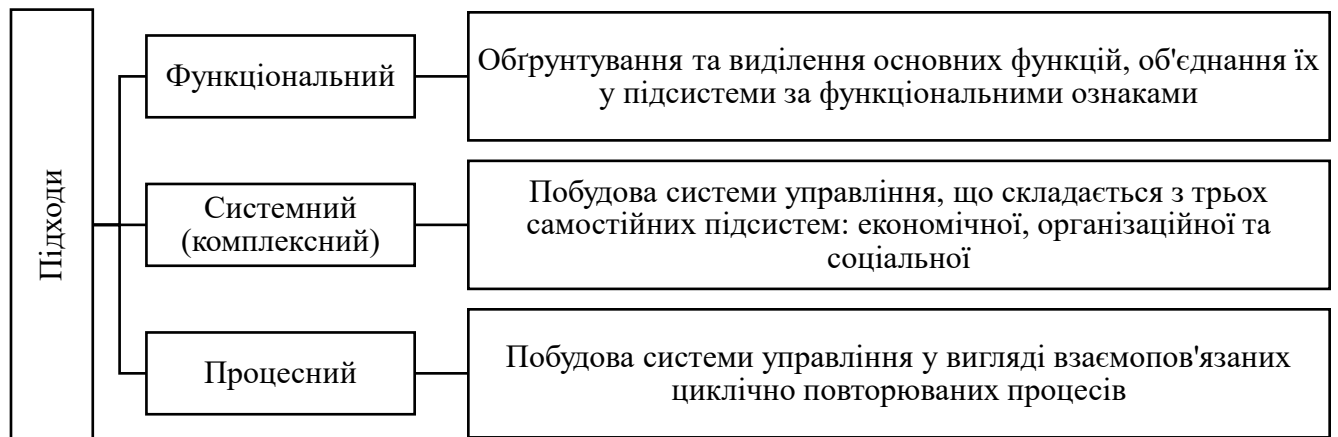


Рисунок 1.2 – Підходи до формування системи управління персоналом

Джерело: систематизовано автором на основі [26, с.28]

Функціональний підхід ґрунтується на виділенні основних функцій управління персоналом та їх об'єднанні у підсистеми за функціональними ознаками. Цей підхід дозволяє систематизувати та упорядкувати діяльність управління персоналом, зосереджуючись на виконанні конкретних функцій для досягнення стратегічних цілей бізнес-організації. Системний (комплексний) підхід передбачає побудову системи управління, яка складається з трьох самостійних підсистем: економічної, організаційної та соціальної. Цей підхід дозволяє враховувати комплексний вплив управління персоналом на всі аспекти діяльності організації, забезпечуючи збалансований підхід до управління людськими ресурсами. Процесний підхід передбачає побудову системи управління у вигляді взаємопов'язаних циклічно повторюваних процесів. Цей підхід акцентує на постійному вдосконаленні та оптимізації управлінських процесів в рамках управління персоналом, сприяючи підвищенню ефективності та результативності бізнес-організації. Кожен з цих підходів має свої переваги та

обґрунтування, і вибір конкретного підходу залежить від потреб та специфіки бізнес-організації. Використання відповідного підходу допоможе забезпечити ефективне та збалансоване управління персоналом.

Методи управління персоналом бізнес-організації Безпалько О. В. поділяє на економічні, адміністративні, соціально-психологічні [27, с.24]. Економічні методи управління персоналом представляють собою систему заходів і важелів, що використовуються для впливу на об'єкти з метою досягнення поставлених цілей та забезпечення єдності інтересів суспільства, бізнес-організації, трудових колективів та окремих працівників. Ці методи відіграють ключову роль у системі управління персоналом, оскільки вони спрямовані на оптимізацію соціально-економічних відносин, що виникають всередині бізнес-організації, а також між різними об'єктами управління, такими як ресурси та результати діяльності [28, с.66]. Адміністративні методи управління персоналом включають в себе різноманітні способи організаційного та дисциплінарного впливу на працівників, а також встановлення відповідальності та застосування відповідних заходів. Ці методи охоплюють прийняття різних документів, таких як статут, колективний договір, внутрішній розпорядок, а також використання посадових інструкцій та інших документів, що регулюють трудові відносини [29, с.34]. Соціально-психологічні методи управління персоналом спрямовані на створення сприятливого психологічного клімату та підтримку ефективних взаємин в колективі. Ці методи дозволяють визначити роль та місце кожного працівника, формувати команди, виявляти та підтримувати лідерів, а також забезпечувати мотивацію, пов'язану з досягненням загальних цілей виробництва [30, с.80]. Узагальнюючи різноманітні методи управління персоналом, можна зазначити, що кожен з них має свою важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування бізнес-організації.

Управління персоналом включає в себе ряд підсистем, які спрямовані на різні аспекти організації та управління людськими ресурсами. Серед них можна виділити планово-аналітичну, організаційну та функціональну підсистеми (рис.1.3).

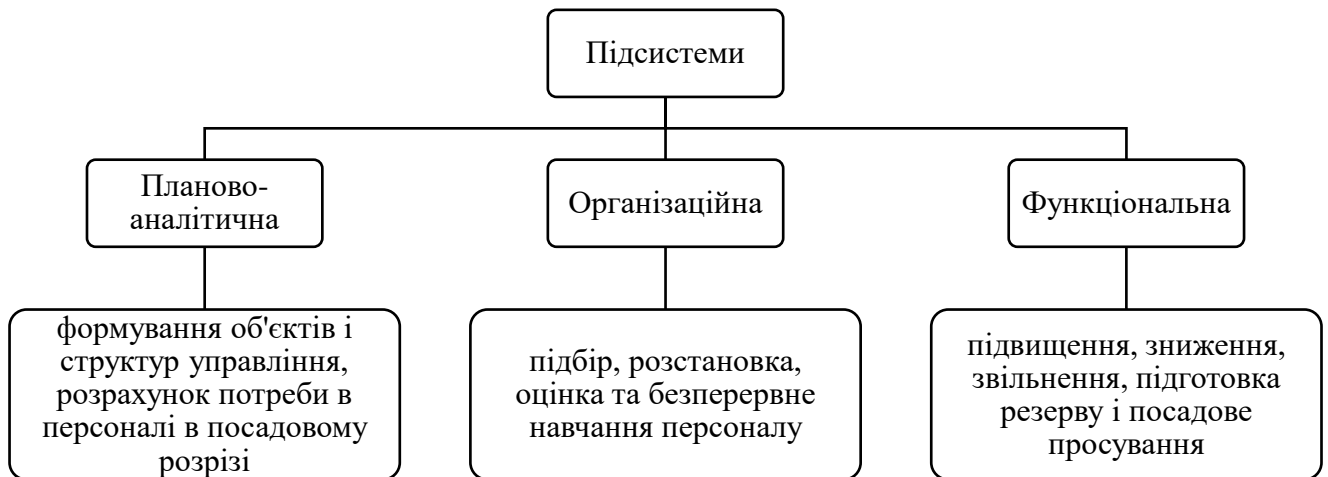


Рисунок 1.3 – Підсистеми управління персоналом

Джерело: систематизовано автором на основі [31-33]

Перша підсистема – планово-аналітична – відповідає за формування об'єктів і структур управління персоналом. Це включає визначення потреби в персоналі в посадовому розрізі, розрахунок необхідної кількості та кваліфікації співробітників для досягнення стратегічних цілей бізнес-організації [31, с.95]. Друга підсистема – організаційна – зосереджена на підборі, розстановці, оцінці та безперервному навчанні персоналу. Вона забезпечує підтримку оптимального складу та розвитку кадрів для ефективного функціонування бізнес-організації [32, с.14]. Третя підсистема – функціональна – відповідає за підвищення, зниження, звільнення, а також підготовку резерву та посадове просування персоналу. Ця підсистема спрямована на оптимізацію робочих процесів та управління людськими ресурсами з метою підвищення ефективності діяльності бізнес-організації [33, с.220]. Кожна з цих підсистем виконує свої завдання та функції, але разом вони утворюють цілісну систему управління персоналом, спрямовану на досягнення стратегічних цілей та забезпечення успішного функціонування бізнес-організації.

Таким чином, управління персоналом – це систематичний підхід до керування людськими ресурсами в бізнес-організації з метою досягнення стратегічних цілей та забезпечення ефективності діяльності. Функції управління персоналом, такі як планування, організація, координація, контроль та мотивація,

є важливими складовими цього процесу. Підходи до формування системи управління персоналом можуть бути різними, включаючи функціональний, системний та процесний підходи, які допомагають бізнес-організаціям ефективно керувати своїми людськими ресурсами. Різні методи управління персоналом, такі як економічні, адміністративні та соціально-психологічні, надають можливість впливати на працівників з різних сторін, забезпечуючи їхню ефективність та задоволеність від роботи. Підсистеми управління персоналом, такі як планово-аналітична, організаційна та функціональна, спрямовані на різні аспекти управління людськими ресурсами, забезпечуючи оптимальний склад та розвиток персоналу в бізнес-організації. У цілому, управління персоналом є важливою складовою загального управління, і успішне його здійснення вимагає комплексного підходу, враховуючи різноманітні аспекти та потреби бізнес-організації та її працівників.

1.3 Особливості системи управління персоналом під час воєнного конфлікту

Управління персоналом під час воєнного конфлікту відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективності військових операцій та збереженні бойового потенціалу. У цих умовах система управління персоналом набуває особливого значення, оскільки вона має забезпечити підготовку, мотивацію, дисципліну та підтримку населення у найбільш надзвичайних обставинах. Вона має бути гнучкою, адаптивною та здатною оперативно реагувати на зміни в ситуації, забезпечуючи ефективне використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

Повномасштабна війна з 24 лютого 2022 року викликала серйозні зміни в функціонуванні українських бізнес-організацій. Спостерігається зниження обсягів виробництва основної продукції, порушення логістичних ланцюгів постачання,

скорочення обсягів замовлень від клієнтів і призупинення інвестиційної діяльності. Щоб уникнути банкрутства, бізнес-організації вимушені зменшувати штат працівників. Тим часом, через тимчасове переміщення або міграцію економічно активного населення в бік західних регіонів України або за кордон, куди вже виїхало понад 5 мільйонів осіб з початку війни, бізнес-організації втрачають висококваліфікований персонал [34]. Збереження персоналу стає однією з найактуальніших проблем, що потребує вирішення та впровадження нових методів управління в умовах воєнного конфлікту в Україні.

Введення військового стану призвело до внесення змін до трудового законодавства шляхом прийняття Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин» № 2352-ІХ від 1 липня 2022 року, який оптимізує трудові відносини [35]. Цей закон дозволив вітчизняним бізнес-організаціям установлювати умови прийняття і звільнення персоналу в умовах воєнного стану. Він також визначив нові підстави для припинення трудового договору з працівником, включаючи смерть роботодавця або працівника, визнання їх судом безвісті відсутніми або оголошення їх померлими, а також відсутність працівника на роботі без інформації про причини протягом понад чотирьох місяців поспіль.

Розірвання трудового договору з працівником може мати місце без дотримання положень частини третьої статті 40 КЗпП, але це може статися лише у випадку, якщо неможливо перевести працівника на іншу роботу з його згоди [36]. При звільненні працівника з бізнес-організації повинен бути проведений повний і остаточний розрахунок, а також (якщо це передбачено) виплачена грошова компенсація за не використані ним дні відпусток згідно з законодавством. Новий роботодавець не несе жодних зобов'язань щодо відносин, які існували між працівником і попереднім роботодавцем.

У воєнний період скасовується механізм, що дозволяє працівникам переводитися з одного місця роботи на інше і отримувати невикористану частину річної відпустки за попереднім місцем роботи на новому місці праці [37, с.102]. Скасування механізму переведення працівників з одного місця роботи на інше та

отримання невикористаної частини відпустки важливе, оскільки воєнний період може призвести до значних змін у виробничій діяльності та безпеці працівників. Заборона на цей механізм допомагає бізнес-організаціям зберегти стабільність та ефективність в умовах воєнного конфлікту, уникаючи додаткового адміністративного навантаження та зберігаючи кваліфікований персонал на місцях роботи.

У зв'язку зі зростанням загрози військового конфлікту, багато українських бізнес-організацій перейшли на режим дистанційної роботи, щоб забезпечити безпеку своїх працівників та їхніх сімей. Для нових найманих працівників, можливо, укладання трудового договору на дистанційну роботу. Оскільки це має свою специфіку, такі договори не передбачають інформування працівника про його робоче місце, наявність на ньому потенційно небезпечних чи шкідливих факторів, проходження загального інструктажу з охорони праці, виробничої санітарії, гігієни праці та протипожежної безпеки.

Для збереження персоналу, особливо висококваліфікованих спеціалістів, бізнес-організації в умовах воєнного конфлікту використовують механізм простою – призупинення роботи, яке відбувається через відсутність організаційних або технічних умов, необхідних для виконання роботи, вплив непередбачених обставин, таких як активні бойові дії, евакуація персоналу, втрата ринків збуту тощо [37, с.103]. Цей захід дозволяє уникнути звільнення зайвого персоналу і зменшити фонд заробітної плати бізнес-організації, оскільки в умовах простою працівникам може бути зменшено оплату праці до 2/3 від їхнього окладу.

Управління персоналом в умовах воєнного конфлікту вимагає особливого підходу і розглядається в контексті надзвичайних обставин. Систематизуємо особливості системи управління персоналом під час воєнного конфлікту на рис.1.4.

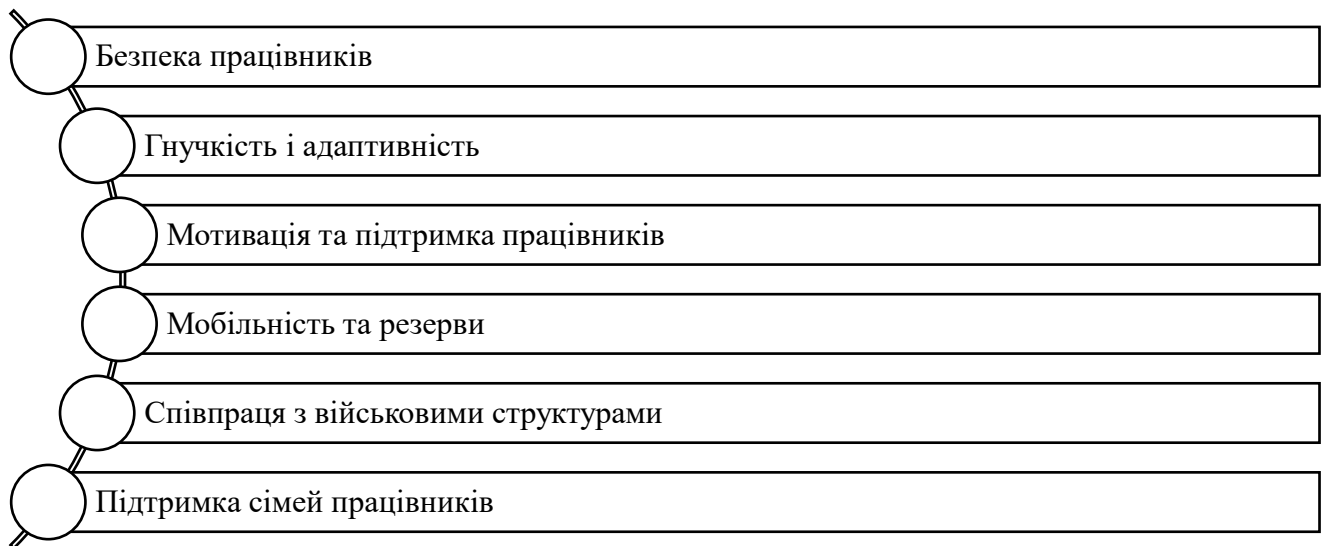


Рисунок 1.4 – Особливості системи управління персоналом під час воєнного конфлікту

Джерело: систематизовано автором на основі [37-39]

В умовах воєнного конфлікту безпека працівників стає критично важливою проблемою, яку необхідно вирішувати на рівні управління персоналом бізнес-організацій. Забезпечення безпеки працівників стає пріоритетом через потенційні загрози, що виникають у воєнних умовах, такі як активні бойові дії, обстріли, терористичні атаки та інші воєнні ризики. Для забезпечення безпеки працівників система управління персоналом повинна включати комплекс заходів та стратегій. Перш за все, вона повинна визначити потенційні загрози та ризики, що можуть вплинути на працівників, і розробити план дій для їх запобігання та мінімізації наслідків. Цей план може включати процедури евакуації, захисту від обстрілів, навчання персоналу та надання необхідного обладнання для безпеки. Додатково, система управління персоналом повинна забезпечити постійний моніторинг ситуації, а також зв'язок з військовими та правоохоронними органами для отримання актуальної інформації та координації дій в разі екстрених ситуацій.

Гнучкість і адаптивність системи управління персоналом в умовах воєнного конфлікту є ключовими аспектами для успішного функціонування бізнес-організацій. Воєнна обстановка може раптово змінюватися, вимагаючи швидкої реакції та адаптації з боку бізнес-організацій. Гнучкість передбачає

здатність системи управління персоналом пристосовуватися до нових умов, змінювати стратегії та процедури відповідно до змін у бойовій ситуації. Це може включати швидке впровадження нових методів роботи, перегляд структури бізнес-організації, розгортання резервів персоналу та реорганізацію робочих процесів. Адаптивність означає здатність системи швидко реагувати на непередбачені ситуації та виклики. Умови воєнного конфлікту можуть бути надзвичайно складними та непередбачуваними, тому система управління персоналом повинна бути готовою змінювати свої стратегії та плани дій у відповідь на обставини. Для забезпечення гнучкості і адаптивності система управління персоналом повинна мати чітко визначені процедури кризового управління, швидко реагувати на сигнали небезпеки та миттєво координувати дії персоналу. Крім того, важливо мати механізми для швидкого мобілізації та розгортання персоналу для здійснення військових операцій.

Мотивація та підтримка працівників в умовах воєнного конфлікту відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності та стійкості персоналу бізнес-організацій. Враховуючи стресові умови та небезпеку, яка супроводжує воєнний конфлікт, необхідно створити ефективні механізми мотивації, які б допомагали працівникам залишатися продуктивними та зосередженими на виконанні своїх обов'язків. Один із ключових компонентів мотивації в таких умовах – це психологічна підтримка. Працівники можуть зазнавати стресу, тривоги та психологічного дискомфорту через небезпечну обстановку та загрозу для свого життя. Тому важливо мати спеціалізовані програми та фахівців, які здатні надавати психологічну підтримку працівникам, допомагаючи їм подолати стрес та адаптуватися до нових умов. Крім цього, необхідно забезпечити працівників необхідними ресурсами для подолання стресу. Це може включати доступ до медичних послуг, програми реабілітації, тренінги з розвитку стресостійкості та ресурсів для підтримки фізичного та психічного здоров'я працівників.

Мобільність та наявність резервів персоналу є важливими складовими системи управління персоналом під час воєнного конфлікту. У таких умовах, коли

можливі різкі зміни в обстановці та потреба у великій кількості працівників для військових дій, необхідно мати ефективні механізми для мобілізації та розгортання персоналу. Передбачення резервів персоналу включає в себе не лише наявність додаткових кадрових ресурсів, а й їхню готовність до негайного виклику та участі у воєнних діях. Це може означати попередню підготовку додаткового персоналу, створення резервних списків працівників, які готові віддати перевагу службі у воєнний час, та розробку планів мобілізації для швидкого реагування на потреби у персоналі. Крім того, система повинна забезпечити необхідну підтримку для резервів персоналу під час їхньої участі у воєнних діях. Це може включати надання спеціальних тренувань та підготовки перед відправленням у зону бойових дій, забезпечення необхідного обладнання та засобів захисту, а також психологічну та медичну підтримку для підтримки їхнього фізичного та емоційного стану.

Співпраця з військовими структурами є важливим аспектом управління персоналом в умовах воєнного конфлікту. Бізнес-організації повинні взаємодіяти з військовими органами для ефективної координації дій та забезпечення необхідної підтримки військовим операціям. Взаємодія з військовими структурами передбачає обмін інформацією, планування спільних дій та взаємну підтримку. Це може включати участь у військових навчаннях та тренуваннях, спільне розглядання планів евакуації та захисту, а також координацію дій у разі екстрених ситуацій. Важливим аспектом співпраці є також забезпечення необхідної підтримки військовим операціям. Це може включати надання послуг та ресурсів, які допомагають забезпечити успішність військових дій, наприклад, надання транспортних засобів для перевезення військового обладнання, надання технічної підтримки або навіть участь у роботі військових штабів для координації дій.

Забезпечення підтримки сімей працівників є важливим елементом управління персоналом під час воєнного конфлікту. Працівники, які беруть участь у військових операціях або працюють в умовах загрози для безпеки, часто стикаються зі стресом та небезпекою, а це може впливати на їхні родини.

Першочерговим завданням управління персоналом є забезпечення безпеки та добробуту сімей працівників. Це може включати надання інформації та навчання щодо безпеки в умовах воєнного конфлікту, а також надання допомоги у вирішенні питань зв'язаних з евакуацією, захистом та наданням медичної допомоги у разі потреби. Крім того, важливо враховувати потреби сімей у підтримці та соціальній допомозі. Це може включати надання фінансової допомоги, доступ до медичних та психологічних послуг, а також надання консультацій та підтримки з питань організації побуту та підтримки дітей.

Ці особливості вимагають від управлінців великої уваги, спроможності приймати швидкі та ефективні рішення та готовності пристосовуватися до непередбачуваних обставин.

Таким чином, з початком війни в Україні вітчизняні бізнес-організації стикаються не лише з ускладненням умов їхньої діяльності, але й з безліччю нових проблем в управлінні персоналом. Для вирішення цих проблем може бути корисним впровадження нового механізму управління персоналом в умовах воєнного стану. Впровадження цього механізму та відповідних заходів допоможе бізнес-організаціям запобігти припиненню роботи через відсутність персоналу, уникнути примусового звільнення працівників і зберегти висококваліфікований персонал, що сприятиме відновленню їхньої діяльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1 Діагностика системи управління персоналом ІІ «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО»

Іноземне підприємство «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» займає важливе місце серед сухопутних перевалочних терміналів скраплених вуглеводневих газів та наливних продуктів нафтохімії в Україні. Розташоване у селі Павшино, Мукачівському районі, Закарпатській області, з площею земельної ділянки 32 га, що включає 15 га для перспективного розвитку. Однією з ключових переваг є його стратегічне розташування поруч з кордонами європейських держав: Угорщиною (30 км), Словаччиною (40 км), Польщею (80 км) та Румунією (100 км). Це забезпечує зручний доступ до міжнародних ринків та забезпечує оптимальні умови для торгівлі. Додатковою перевагою є наявність понад 12 км власних під'їзних залізничних колій європейського стандарту (1435 мм) та стандарту України (1520 мм), включаючи 7,5 км колій, що дозволяє розміщувати до 297 вагонів-цистерн стандарту України та 194 вагонів-цистерн європейського стандарту. Маневрові роботи здійснюються з використанням власних тепловозів обох стандартів, що забезпечує ефективну роботу терміналу та мінімізує час перевезення товарів.

ІІ «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» пропонує широкий спектр послуг з перевалки та обробки скраплених вуглеводневих газів (СВГ) та продуктів нафтохімічної промисловості (НХП), а також із експедиції вантажів та аграрної продукції. Основні послуги включають:

- перевалка СВГ з різних типів вагонів-цистерн та в автогазовози;

- злив СВГ з різних типів цистерн в резервуарний парк;
- зберігання СВГ у режимі митного складу в резервуарному парку;
- налив СВГ з резервуарного парку в різні типи вагонів-цистерн та автогазовози;
- перевалка продуктів НХП з різних типів вагонів-цистерн;
- експедиція вантажів по території України;
- перевалка аграрної продукції;
- підготовка вагонів до навантаження [40].

Загалом, ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» надає комплексні логістичні рішення для ефективної та безпечної обробки різноманітних типів вантажів з використанням сучасних технологій та інфраструктури.

Організаційна структура ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» наведена на рис.2.1.

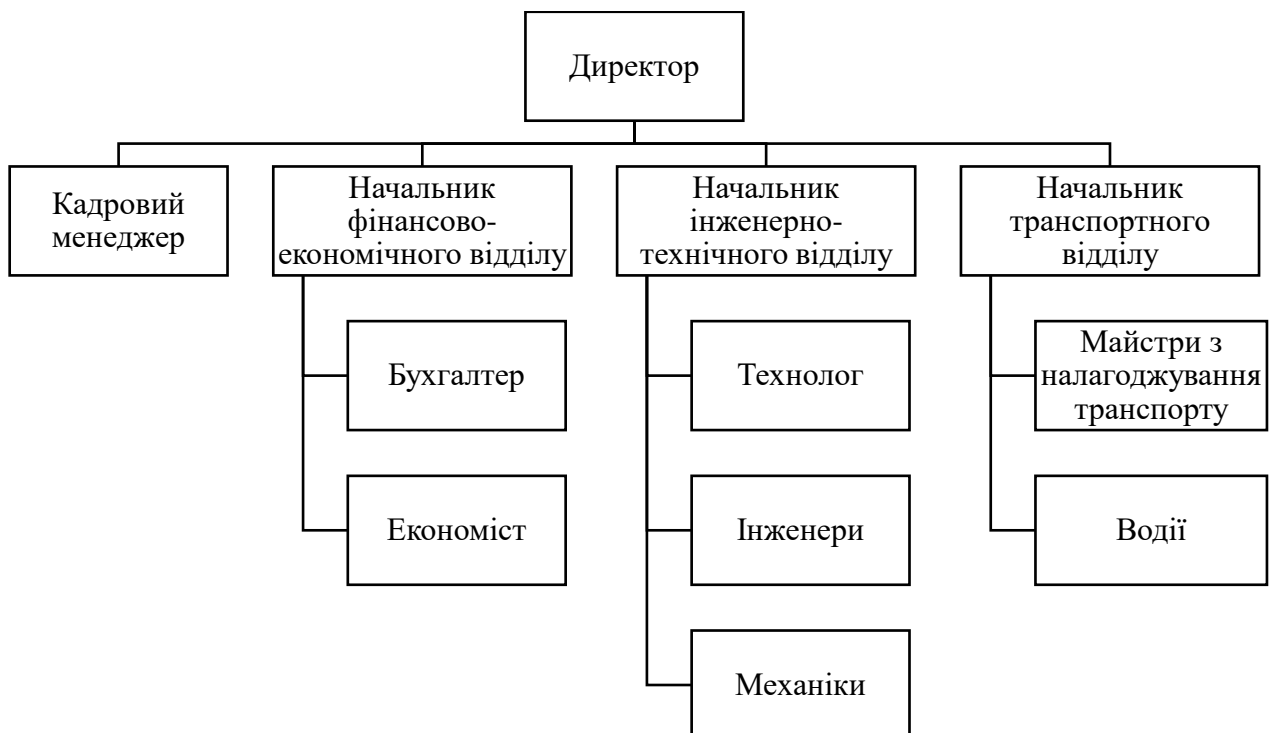


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО»

Джерело: розроблено автором на основі [41]

Управління ІІІ «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» базується на чітко організованій функціональній структурі. Директор відповідає за загальне керівництво та стратегічне управління бізнес-організацією, приймає ключові рішення щодо розвитку, інвестицій та стратегічного напрямку діяльності. Кадровий менеджер відповідає за управління персоналом, включаючи набір, збереження та розвиток кадрів, а також врегулювання трудових відносин. Начальник фінансово-економічного відділу відповідає за фінансове планування, бухгалтерський облік, фінансовий аналіз та забезпечення фінансової стабільності бізнес-організації. Начальник інженерно-технічного відділу відповідає за технічний розвиток та ефективне функціонування технологічних процесів, включаючи обслуговування та модернізацію обладнання. Начальник транспортного відділу відповідає за організацію та управління транспортними потоками, забезпечення ефективного та безперебійного перевезення вантажів, а також технічний стан транспортних засобів. Ця функціональна структура дозволяє ІІІ «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» оптимізувати робочі процеси та ефективно виконувати поставлені завдання, забезпечуючи високий рівень управління та координації діяльності різних відділів.

Основні економічні показники діяльності ІІІ «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» наведено в табл. А.1 додатку А. ІІІ «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» продемонструвало значний фінансовий ріст протягом аналізованого періоду. Найбільш помітні зміни відбулися у 2022 році, коли всі основні показники суттєво зросли, не зважаючи на початок війни. Зокрема, чистий дохід від реалізації послуг зріс на 151,66%, валовий прибуток – на 189,24%, бізнес-організація зуміла перейти від збитків у 2021 році до значного прибутку у 2022 році, що є відображенням ефективних управлінських рішень, зростання цін та попиту на послуги бізнес-організації. Собівартість реалізованих послуг також збільшилася, проте відносний приріст у 91,49% свідчить про те, що зростання витрат було контрольованим і значно нижчим у порівнянні з ростом доходів. Це позитивно вплинуло на валовий прибуток бізнес-організації, що свідчить про підвищення ефективності діяльності. Хоча у 2023 році прибуток

дещо зменшився, показники залишалися високими, що свідчить про стабільність та можливість подальшого розвитку бізнес-організації. Значне зростання оборотних активів (188,25%) вказує на підвищення ліквідності ІІ «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» та його здатність швидко реагувати на ринкові умови. Зростання загальних активів (74,00%) та власного капіталу (77,09%) свідчить про збільшення фінансової стабільності та зміцнення позицій на ринку. Незмінність статутного капіталу підкреслює стабільність фінансової основи ІІ «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО». Збільшення поточних зобов'язань, хоч і значне (38,26%), є помірним у порівнянні із загальним зростанням активів та власного капіталу, що свідчить про здатність бізнес-організації ефективно управляти своїми борговими зобов'язаннями. Загалом, ІІ «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» показало позитивну динаміку економічних показників, підтверджуючи успішну стратегію розвитку та підвищення ефективності своєї діяльності протягом 2021-2023 років.

Система управління персоналом ІІ «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» організована таким чином, щоб забезпечити ефективне управління людськими ресурсами, враховуючи невеликий штат спеціалістів у кадровому відділі. У відділі працює лише один кадровий менеджер, який виконує широкий спектр завдань:

- проведення пошуку, відбору та найму нових співробітників, а також організація співбесід та оцінювання кандидатів;
- оформлення прийому, переведення та звільнення працівників, ведення особових справ, трудових книжок та іншої кадрової документації;
- організація процесу введення нових співробітників в курс справ, проведення вступних інструктажів та навчання;
- планування та координація навчальних програм, організація тренінгів та підвищення кваліфікації співробітників;
- проведення регулярних оцінок роботи персоналу, аналіз результатів та надання рекомендацій щодо розвитку;
- розробка та впровадження систем мотивації, управління зарплатами та бонусами, проведення опитувань задоволеності працівників.

Ця структура управління персоналом, хоч і базується на діяльності невеликого штату, забезпечує високу ефективність завдяки чіткій координації та багатофункціональності кадрового менеджера. Система спрямована на підтримання стабільного та мотивованого колективу, що є ключовим фактором успіху бізнес-організації.

Динаміка руху персоналу ІІІ «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» наведена в табл.2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка руху персоналу ІІІ «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютний приріст 2023/2021 рр.
Чисельність персоналу на початок року, осіб	41	49	57	16
Кількість прийнятих на роботу, осіб	9	18	23	14
Кількість звільнених з роботи, осіб	1	10	3	2
в тому числі за власним бажанням, за прогули та інші порушення трудової дисципліни, осіб	1	7	2	1
Чисельність персоналу на кінець року, осіб	49	57	77	28
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	45	53	67	22
Коефіцієнт обороту з прийняття працівників	0,20	0,34	0,34	0,14
Коефіцієнт обороту зі звільнення працівників	0,02	0,19	0,04	0,02
Коефіцієнт плинності кадрів, %	2,22	13,21	2,99	0,76

Джерело: розроблено автором на основі [41]

ІІІ «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» демонструє стабільне зростання чисельності персоналу та активну кадрову політику протягом аналізованого періоду. Збільшення чисельності персоналу на початок і кінець року, а також середньооблікової чисельності свідчить про розширення діяльності бізнес-організації та збільшення обсягів робіт. Коефіцієнти обороту з прийняття працівників зросли, що свідчить про збільшення потреби у нових працівниках. Водночас, значне збільшення коефіцієнта обороту зі звільнення працівників у 2022 році вказує на період адаптації персоналу до умов військового стану. Проте, у 2023 році цей показник знизився, що свідчить про стабілізацію кадрової ситуації. Коефіцієнт плинності кадрів значно зріс у 2022 році, але у 2023 році

повернувся до нижчого рівня, що свідчить про покращення утримання працівників та стабілізацію робочої сили. Це позитивний знак, який вказує на зменшення кадрової нестабільності та підвищення задоволеності працівників умовами праці.

Динаміка чисельності персоналу ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» за категоріями представлена в табл.2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка чисельності персоналу ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» за категоріями за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р., осіб	2022 р., осіб	2023 р., осіб	Абсолютний приріст 2023/2021 рр., осіб	Відносний приріст 2023/2021 рр., %
Середньооблікова чисельність персоналу, в тому числі	41	49	57	16	39,02
Керівники	5	5	5	0	0,00
Професіонали і фахівці	15	21	28	13	86,67
Технічні службовці	4	4	4	0	0,00
Робітники	17	19	20	3	17,65

Джерело: розроблено автором на основі [41]

Чисельність персоналу ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» за період 2021-2023 років зросла, зокрема, найбільший приріст спостерігається у категорії професіоналів і фахівців (86,67%), що свідчить про активний розвиток бізнес-організації та збільшення потреби у кваліфікованих кадрах. Чисельність керівників та технічних службовців залишалася стабільною, що вказує на достатній рівень управлінського та технічного персоналу, здатного забезпечувати ефективну роботу бізнес-організації. Зростання чисельності робітників на 17,65% свідчить про розширення виробничих можливостей та збільшення обсягів виконуваних робіт.

Структура персоналу ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» за категоріями наведена на рис.2.2.

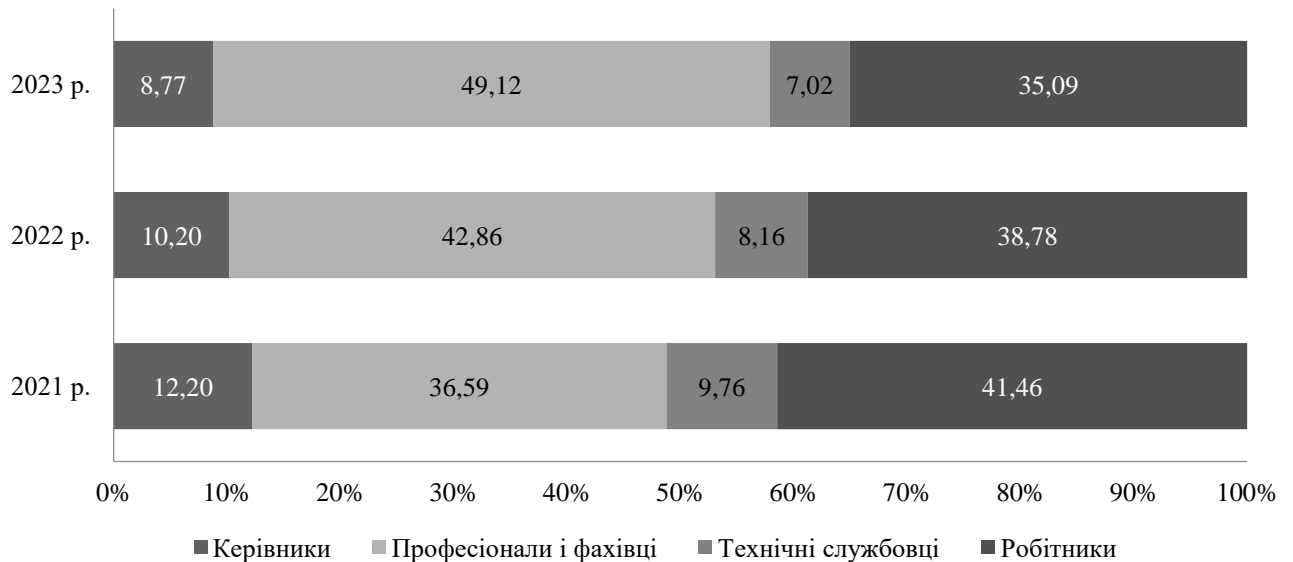


Рисунок 2.2 – Структура персоналу ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» за 2021-2023 рр., %

Джерело: розроблено автором на основі [41]

У 2021 році частка керівників у загальній чисельності персоналу становила 12,20%, а у 2023 році частка керівників зменшилася до 8,77%, що свідчить про зростання чисельності інших категорій працівників. У 2021 році частка професіоналів і фахівців становила 36,59%, а у 2023 році досягла 49,12%. Відносний приріст цієї категорії свідчить про значне зростання потреби у висококваліфікованих спеціалістах, що пов'язано з розвитком технологій та збільшенням обсягів робіт, які потребують спеціалізованих знань і навичок. Зменшення частки робітників пов'язане зі зростанням чисельності професіоналів і фахівців, що вказує на зміну акцентів у діяльності бізнес-організації на користь інноваційних та високотехнологічних процесів. Ці зміни вказують на те, що ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» активно розвивається і змінює свою кадрову політику, орієнтуючись на залучення висококваліфікованих спеціалістів. Підвищення частки професіоналів і фахівців є позитивним сигналом, що вказує на стратегічне прагнення до покращення якості послуг і продуктивності бізнес-організації.

Вікова структура персоналу ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» наведена на рис.2.3.

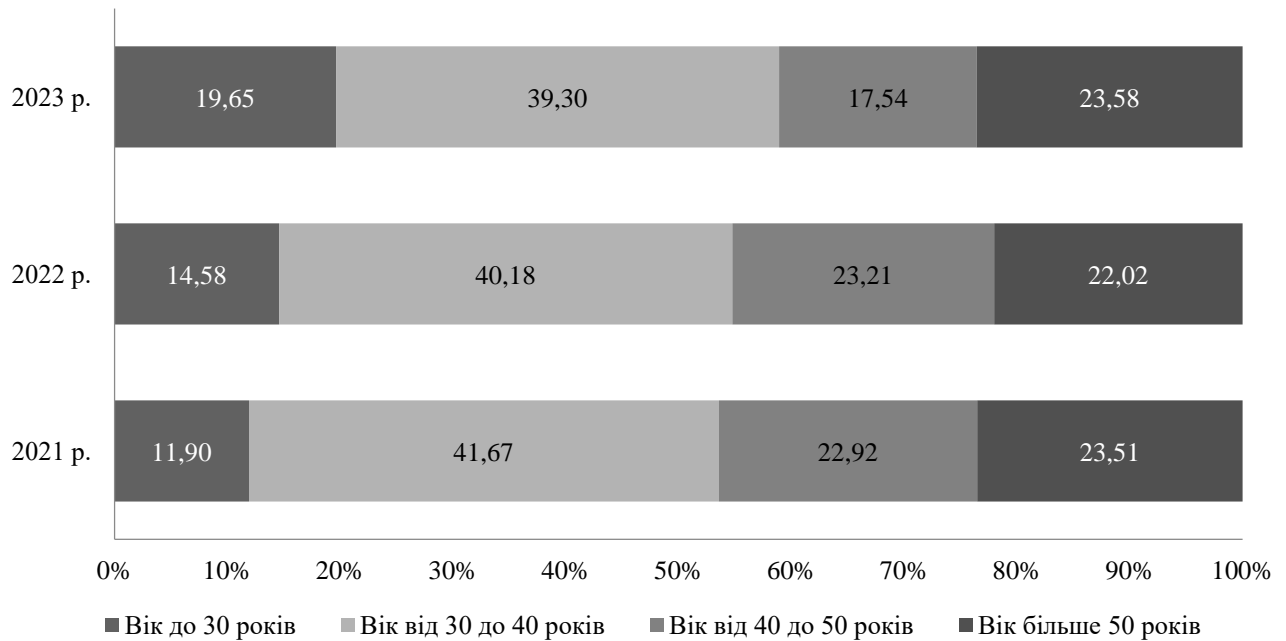


Рисунок 2.3 – Вікова структура персоналу ПП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» за 2021-2023 рр., %

Джерело: розроблено автором на основі [41]

Аналіз вікової структури персоналу ПП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» за 2021-2023 роки показує, що бізнес-організації приділяє увагу залученню молодих працівників, що сприяє оновленню кадрового складу та впровадженню інноваційних ідей. Одночасно, частка працівників вікової групи від 30 до 50 років залишається стабільною, що вказує на наявність досвідчених кадрів, які забезпечують безперервність процесів і стабільність роботи. Незначні зміни в частці працівників віком понад 50 років свідчать про стабільність цієї категорії, яка є важливою для передання досвіду та знань молодим фахівцям. Підсумовуючи, можна сказати, що бізнес-організація дотримується збалансованої кадрової політики, спрямованої на підтримку стабільності та оновлення кадрового складу, що є важливим для сталого розвитку та підвищення ефективності її діяльності.

Освітня структура персоналу ПП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» наведена на рис.2.4.

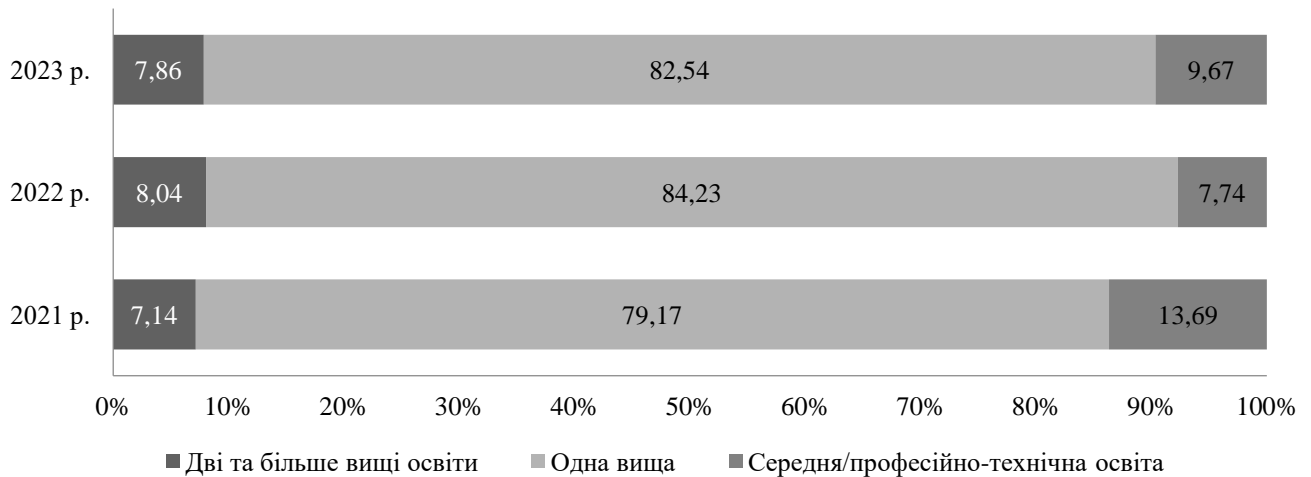


Рисунок 2.4 – Освітня структура персоналу ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» за 2021-2023 рр., %

Джерело: розроблено автором на основі [41]

Аналіз освітньої структури персоналу ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» за 2021-2023 роки демонструє наступні тенденції. Збільшення частки працівників з вищою освітою свідчить про підвищення кваліфікаційних вимог до персоналу. Незначні коливання в частці працівників з двома та більше вищими освітами вказує на стабільність цієї категорії. Зниження частки працівників з середньою або професійно-технічною освітою пов'язане з переходом бізнес-організації на більш високотехнологічні та інноваційні процеси, які потребують вищої кваліфікації. Загалом, ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» орієнтується на підвищення освітнього рівня своїх працівників, що позитивно впливає на його конкурентоспроможність та ефективність роботи. Ця тенденція сприяє поліпшенню якості послуг, які надаються бізнес-організацією, і дозволяє більш ефективно впроваджувати нові технології та інновації.

Таким чином, загальний аналіз представлених даних щодо діагностики системи управління персоналом ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» вказує на деякі ключові тенденції та висновки. Перш за все, можна відзначити позитивні зміни у динаміці чисельності персоналу протягом розглянутого періоду. Збільшення чисельності персоналу вказує на розвиток бізнес-організації та підвищення його потенціалу. Однак, слід відзначити, що зростання оборотності

працівників може вплинути на стабільність та якість персоналу. У той же час, зміни у кадровому складі, освітня та вікова структура свідчать про тенденцію до підвищення кваліфікації та рівня освіти персоналу, що є позитивним фактором у плані підвищення продуктивності та якості роботи. Однак, слід звернути увагу на негативні тенденції, такі як висока оборотність працівників та невеликий відсоток працівників із двома та більше вищими освітами. Ці аспекти можуть вказувати на можливі проблеми у збереженні та розвитку кваліфікованого персоналу, а також на необхідність удосконалення політики залучення та утримання кадрів. Отже, система управління персоналом ІІІ «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» має свої позитивні та негативні аспекти. Для забезпечення стабільності та підвищення ефективності бізнес-організації рекомендується подальше вдосконалення стратегії управління персоналом, зокрема, зосередження на збереженні кваліфікованих кадрів, розвитку їхнього потенціалу та збільшенні рівня освіти та професійної компетентності.

2.2 Виявлення слабких місць та ризиків у системі управління персоналом ІІІ «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» в умовах воєнного стану

Умови воєнного стану, діагностика системи управління персоналом стає критичною для забезпечення стійкості та ефективності функціонування ІІІ «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО». Виявлення слабких місць та ризиків у цій системі стає надзвичайно важливим кроком для підготовки до викликів та забезпечення безперервності діяльності бізнес-організації в умовах нестабільності та загрози.

Використання робочого часу на ІІІ «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» наведене в табл.2.3.

Таблиця 2.3 – Використання робочого часу на ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютний приріст 2023/2021 рр., осіб	Відносний приріст 2023/2021 рр., %
Відпрацьовано одним робітником					
Днів	251	188	250	-1	-0,40
Годин	2083,3	1560,4	2075	-8,3	-0,40
Середня тривалість робочого дня	8,3	8,3	8,3	0	0,00
Фонд робочого часу, тис. год.	1279	879	1220	-59	-4,61
Надурочно відпрацьований час, тис. год.	4,8	5	5,2	0,4	8,33

Джерело: розроблено автором на основі [41]

Аналіз використання робочого часу на ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» за період з 2021 по 2023 роки відображає певні зміни та тенденції, особливо у контексті початку військових дій у 2022 році. У 2022 році спостерігається помітне зменшення відпрацьованих днів та годин одним робітником порівняно з 2021 роком, що пов'язано з впливом воєнного стану на нормальний режим роботи бізнес-організації, можливими обмеженнями у виробництві та обслуговуванні. Однак, в 2023 році спостерігається певне відновлення робочого часу, що свідчить про адаптацію ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» до нових умов. Зауважимо, що середня тривалість робочого дня залишалась стабільною протягом розглянутого періоду, що вказує на збереження основних нормативів робочого часу. Надурочно відпрацьований час у 2023 році збільшився порівняно з попередніми роками, що пов'язано зі зусиллями бізнес-організації компенсувати можливі втрати в продуктивності внаслідок військових подій та забезпечити потрібний обсяг наданих послуг. Загалом, аналіз використання робочого часу вказує на адаптацію ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» до складних умов, враховуючи зміни в соціально-політичному середовищі внаслідок воєнного стану.

Динаміка продуктивності праці персоналу ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» наведена в табл.2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка продуктивності праці персоналу ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютний приріст 2023/2021 рр., осіб	Відносний приріст 2023/2021 рр., %
Чистий дохід від реалізації послуг, тис грн	37246	92231	93733	56487	151,66
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	41	49	57	16	39,02
Середній річний виробіток на одного працівника, тис. грн.	908,44	1882,27	1644,44	736,00	81,02
Середньоденний виробіток на одного працівника, тис. грн.	3,62	10,01	6,58	2,96	81,74
Середньогодинний виробіток на одного працівника, тис. грн.	0,44	1,21	0,79	0,36	81,74

Джерело: розроблено автором на основі [41]

Аналіз динаміки продуктивності праці персоналу ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» за період з 2021 по 2023 роки відображає значні зміни у виробничій ефективності бізнес-організації, особливо враховуючи початок військових дій у 2022 році. За період з 2021 по 2022 рік спостерігається значна зміна в чистому доході від реалізації послуг, що супроводжується помітним зростанням середньооблікової чисельності працівників. Середній річний, денний та годинний виробіток на одного працівника суттєво зростають у 2022 році порівняно з попереднім роком, що зумовлено змінами у виробничому процесі та стратегії управління в умовах воєнного стану. У 2023 році, зважаючи на збільшення середньооблікової чисельності працівників, спостерігається зниження середнього річного, денного та годинного виробітку на одного працівника порівняно з 2022 роком. Це пов'язано з процесами адаптації бізнес-організації до нових умов та пошуку оптимальних стратегій в умовах нестабільності. Загалом, аналіз продуктивності праці свідчить про складну динаміку умов виробництва та ефективності в умовах військового конфлікту, вимагаючи уваги до оптимізації виробничих процесів та управлінських рішень для забезпечення стійкості та успішної діяльності ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО».

Ефективність використання трудових ресурсів ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» розрахована в табл.2.5.

Таблиця 2.5 – Ефективність використання трудових ресурсів ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютний приріст 2023/2021 рр., осіб	Відносний приріст 2023/2021 рр., %
Чистий дохід від реалізації послуг, тис грн	37246	92231	93733	56487	151,66
Собівартість реалізованих послуг, тис грн	14320	21383	27421	13101	91,49
Чистий фінансовий результат, тис грн	-4297	48674	32239	36536	-850,27
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	41	49	57	16	39,02
Фонд оплати праці, грн	9228	11440	14882	5653	61,26
Рентабельність основної діяльності, %	-11,54	52,77	34,39	45,93	-
Рентабельність використання персоналу, %	-10480,49	99334,69	56559,65	67040,14	-
Рентабельність фонду оплати праці, %	-46,56	425,49	216,63	263,20	-

Джерело: розроблено автором на основі [41]

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» за період з 2021 по 2023 роки відображає значні зміни в фінансових показниках та результативності бізнес-організації, особливо з урахуванням початку військових дій у 2022 році. За період з 2021 по 2022 рік спостерігається значне зростання чистого доходу від реалізації послуг та фінансового результату, що супроводжується збільшенням середньооблікової чисельності працівників та фонду оплати праці. Рентабельність основної діяльності бізнес-організації була негативною у 2021 році, хоча вже в 2022 році досягає значного позитивного значення. Значне збільшення рентабельності використання персоналу у 2022 році, що досягло надзвичайно високого рівня, може бути впливом стратегічних дій бізнес-організації у контексті воєнного конфлікту. Однак, важливо звернути увагу на те, що ця динаміка може не бути

стійкою в подальшому і вимагає подальшого аналізу та удосконалення управлінської стратегії.

Умови воєнного стану створюють особливі виклики для системи управління персоналом ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» та підвищують ризики щодо ефективності та стабільності персоналу. Систематизуємо їх на рис.2.5.

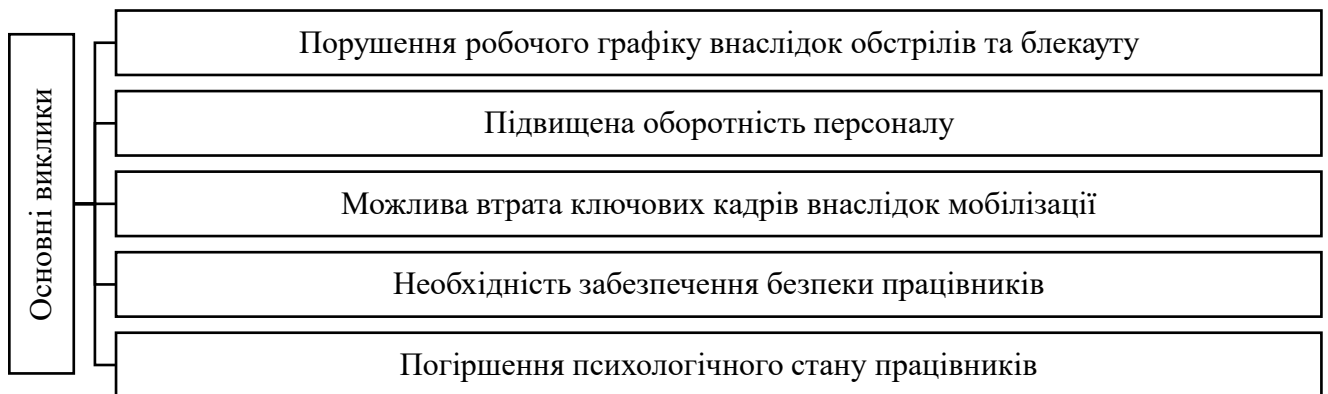


Рисунок 2.5 – Основні виклики для системи управління персоналом ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» в умовах воєнного стану

Джерело: розроблено автором на основі [40, 41]

Розглянемо їх детальніше:

1. Під час воєнного конфлікту порушення робочого графіку може стати серйозним викликом для бізнес-організації, особливо в умовах обстрілів та блекауту. Обстріли та атаки можуть призвести до несподіваних перерв у роботі через тимчасове припинення виробничих процесів з метою забезпечення безпеки персоналу. Блекаут, (відключення електроенергії), може призвести до припинення роботи обладнання, недоступності інформаційних систем та загального паралізування робочих процесів. Такі порушення можуть мати серйозні наслідки для діяльності бізнес-організації, включаючи втрату продуктивності, зниження обсягів виробництва та втрату доходів. Крім того, вони можуть призвести до погіршення робочих умов, збільшення ризику травматизму та створення напруженої атмосфери серед працівників. Для зменшення негативних наслідків таких ситуацій необхідно розробити та впровадити плани надзвичайних ситуацій, які передбачають заходи з евакуації, захисту та відновлення робочих процесів.

Також важливо забезпечити надійні джерела енергії та інформаційні технології, щоб забезпечити безперебійну роботу в умовах блекауту. Крім того, треба регулярно проводити навчання та тренування працівників з питань дій в надзвичайних ситуаціях, щоб підвищити їхню готовність до викликів, що виникають під час воєнного конфлікту.

2. Підвищена оборотність персоналу є серйозною проблемою для будь-якої організації, включаючи ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО», особливо в умовах воєнного стану. Це може виникати з різних причин, таких як недостатня мотивація, нестабільні умови праці, відсутність можливостей для професійного зростання або небезпека для життя та здоров'я працівників через військові дії. Підвищена оборотність може призвести до ряду негативних наслідків для бізнес-організації, таких як втрати в продуктивності, витрати на підбір та навчання нового персоналу, порушення робочих процесів та загальне погіршення атмосфери в колективі. У воєнний період ця проблема може бути особливо гострою через загрозу безпеки та життя працівників. Для вирішення проблеми підвищеної оборотності персоналу в умовах воєнного конфлікту необхідно приділити увагу ряду аспектів. Це може включати вдосконалення системи мотивації та стимулювання працівників, забезпечення безпечних та стабільних умов праці, надання можливостей для розвитку та професійного зростання, а також розробку планів заходів для захисту персоналу в умовах воєнного конфлікту. Такі заходи можуть сприяти зменшенню оборотності персоналу та підвищенню стабільності та ефективності діяльності ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО».

3. Мобілізація може стати причиною можливої втрати ключових кадрів для ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО», особливо в умовах воєнного стану. Ключові кадри зазвичай володіють великим досвідом та спеціалізованими навичками, що робить їх незамінними у виробничому процесі та управлінні бізнес-організацією. Мобілізація може призвести до втрати цих кадрів через їхнє включення до військових чи державних служб. Це може створити значні труднощі для бізнес-організацій, особливо на ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-

МУКАЧЕВО», де потрібна постійна наявність кваліфікованого персоналу для забезпечення продуктивності та виробничих показників. Для зменшення ризику втрати ключових кадрів внаслідок мобілізації, ПП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» може розробити план дій, який включатиме заходи зі збереження та мотивації персоналу, створення резерву кваліфікованих працівників, розвиток програми наставництва та передачі знань, а також співпрацю з військовими структурами для мінімізації втрат та забезпечення можливостей для повернення працівників після закінчення періоду мобілізації. Такий підхід допоможе зберегти стабільність та продуктивність бізнес-організації в умовах воєнного конфлікту.

4. Забезпечення безпеки працівників є критично важливою умовою для ПП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО», особливо в умовах воєнного стану, коли ризику та загрози для здоров'я та життя працівників можуть бути значно підвищені. Умови воєнного конфлікту можуть призвести до загострення різних видів небезпеки, таких як обстріли, вибухи, терористичні акти, а також екологічні та техногенні аварії. Отже, бізнес-організація повинна приділити особливу увагу розробці та впровадженню ефективних заходів з безпеки працівників. Це включає в себе організацію інструктажів та навчань з питань безпеки, постійний моніторинг та оцінку ризиків на робочому місці, забезпечення необхідного захисного обладнання та засобів індивідуального захисту, розробку та впровадження евакуаційних планів та процедур у разі екстрених ситуацій, а також забезпечення доступу до першої медичної допомоги та швидкого реагування на непередбачені події. Крім того, важливо встановити систему комунікації та зв'язку, що дозволить оперативно інформувати працівників про можливі загрози та видачу відповідних інструкцій щодо дій у разі надзвичайних ситуацій. Забезпечення безпеки працівників є не лише етичною та правовою вимогою, але й стратегічно важливим аспектом у збереженні ефективності та стабільності бізнес-організації під час складних умов.

5. Погіршення психологічного стану працівників у воєнний період може бути серйозною проблемою для ПП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО». Необхідно враховувати, що навіть за нормальних обставин психологічне

благополуччя персоналу впливає на їхню продуктивність, мотивацію та загальний робочий ефективність. Умови воєнного конфлікту створює великий психологічний стрес для працівників, що може призвести до зниження рівня концентрації, збільшення втоми та впливу на загальний робочий настрій. Психологічний стрес також може призвести до збільшення випадків відсутності на роботі через погіршення фізичного та психічного здоров'я працівників, а також збільшення випадків конфліктів між колегами та погіршення взаємин у колективі. Отже, необхідно вжити заходів для підтримки психологічного благополуччя персоналу, таких як проведення тренінгів з стресового менеджменту, організація консультаційних служб з психологічної підтримки, створення дружнього та підтримуючого робочого середовища та впровадження програм підтримки для працівників, які потребують додаткової допомоги. Такий підхід дозволить зберегти психологічне здоров'я персоналу та забезпечити стабільність робочого процесу навіть у складних умовах воєнного стану.

Таким чином, в умовах воєнного стану система управління персоналом ПП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» стикається з низкою складних викликів. Перш за все, порушення робочого графіку через обстріли та блекаути може значно ускладнити планування робочих процесів і вплинути на продуктивність персоналу. Підвищена оборотність працівників створює загрозу стабільності колективу та збереження кваліфікованих кадрів. Можлива втрата ключових працівників через мобілізацію може значно позначитися на функціонуванні бізнес-організації та її здатності виконувати завдання. Необхідно також забезпечити безпеку працівників в умовах загрози військових дій, що може потребувати розробки та впровадження спеціальних заходів безпеки. Погіршення психологічного стану працівників може вплинути на їхню ефективність та загальний робочий процес, тому важливо забезпечити психологічну підтримку та стабільність серед колективу.

2.3 Розроблення заходів з адаптації системи управління персоналом ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» до умов воєнного стану

Умови воєнного стану створюють серйозні виклики для бізнес-організацій та їх систем управління персоналом. ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» не виняток. Враховуючи небезпеку та непередбачуваність ситуації, важливо розробити та впровадити ефективні заходи з адаптації системи управління персоналом до умов воєнного стану.

Запропоновані заходи з адаптації системи управління персоналом ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» до умов воєнного стану систематизуємо на рис.2.6.

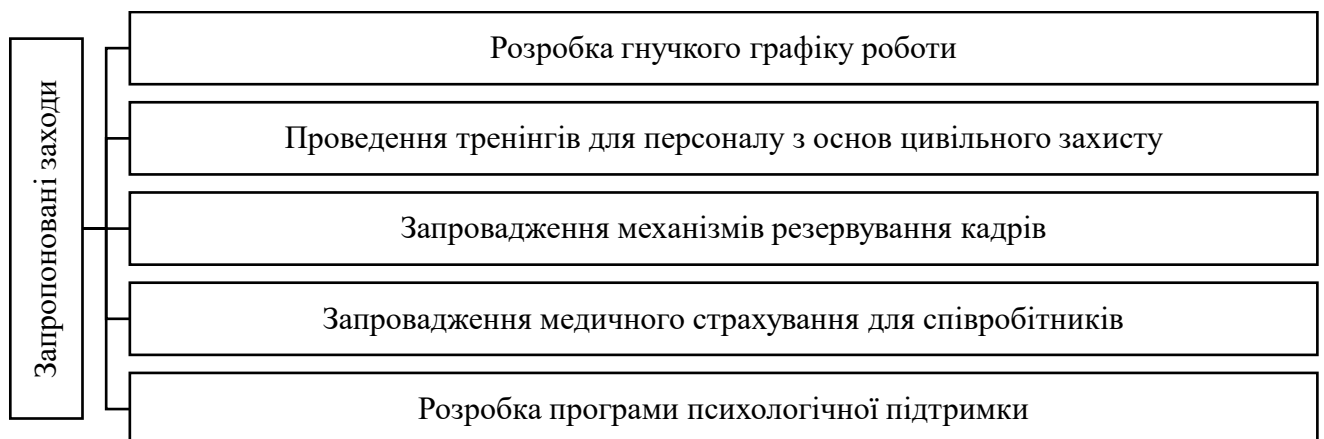


Рисунок 2.6 – Запропоновані заходи з адаптації системи управління персоналом ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» до умов воєнного стану

Джерело: розроблено автором на основі [40, 41]

Розглянемо їх детальніше:

1. Розробка гнучкого графіку роботи є важливим кроком для адаптації системи управління персоналом до умов воєнного стану на ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО». Цей підхід дозволить працівникам бути більш гнучкими в плануванні свого робочого часу, щоб вони могли реагувати на надзвичайні ситуації, такі як обстріли або блекаут, та приймати рішення щодо безпеки на робочому місці. Гнучкий графік дозволить персоналу пристосувати години

роботи або навіть працювати здалеку у разі небезпеки, забезпечуючи безпеку та зберігаючи продуктивність. Такий підхід також сприятиме покращенню робочого клімату та психологічного стану працівників, оскільки вони будуть мати більше контролю над своїм графіком роботи в умовах нестабільності.

2. Проведення тренінгів для персоналу з основ цивільного захисту є важливим елементом адаптації системи управління персоналом до умов воєнного стану на ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО». Ці тренінги дозволять працівникам отримати необхідні знання та навички для ефективної реакції на надзвичайні ситуації, зокрема, випадки обстрілів або блекауту. Для проведення тренінгів з основ цивільного захисту можна залучити кваліфікованих інструкторів зі спеціалізованих навчальних центрів або військових установ. Також можна звернутися до експертів з цивільного захисту, які мають відповідні знання та досвід у цій області. Крім того, можна залучити внутрішні ресурси бізнес-організації, такі як спеціалісти з безпеки та охорони праці, для спільного проведення тренінгів та підготовки персоналу.

Персонал буде навчений правильним діям у випадку аварійних ситуацій, евакуації, першої допомоги та використання необхідного обладнання для забезпечення безпеки на робочому місці. Це допоможе збільшити рівень готовності персоналу до можливих небезпек та знизити ризики для їхнього життя та здоров'я в умовах надзвичайних ситуацій. Такий підхід сприятиме підвищенню загальної безпеки на робочому місці та збереженню продуктивності працівників у складних умовах.

3. Запровадження механізмів резервування кадрів може бути важливим кроком для адаптації системи управління персоналом до умов воєнного стану на ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО». Ці механізми передбачають попередню ідентифікацію ключових працівників та розробку плану їхньої заміни в разі їх відсутності через мобілізацію чи інші надзвичайні обставини.

ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» відповідає двом критеріям отримання бронювання для працівників. Перше, це відсутність заборгованості із сплати єдиного соціального внеску, що відображає фінансову стабільність бізнес-

організації. Другим критерієм, якому відповідає ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО», є розмір середньої заробітної плати застрахованих осіб-працівників, що не менше розміру середньої заробітної плати у регіоні за ІV квартал 2021 року. Проте, бізнес-організація не відповідає критеріям щодо загальної суми сплачених податків та надходжень в іноземній валюті, не має статусу резидента Дія Сіті. Втім, ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» має стратегічне значення для економіки та безпеки держави, а також важливе значення для галузі національної економіки, оскільки займає важливе місце серед сухопутних перевалочних терміналів скраплених вуглеводневих газів та наливних продуктів нафтохімії в Україні. Разом з тим, ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» слід також звернути увагу на необхідність стати резидентом Дія Сіті, щоб відповідати вимогам для отримання бронювання працівників. У цьому контексті можна використати переваги, які надає такий статус, для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення додаткових можливостей для розвитку [42]. Отже, ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» має можливість отримати бронювання для своїх працівників, оскільки воно відповідає двом з шести встановлених критеріїв.

Застосування таких механізмів дозволить забезпечити неперервність виробничого процесу та збереження ефективності діяльності бізнес-організації навіть у складних умовах воєнного конфлікту. Крім того, це сприятиме зниженню ризику втрати ключових спеціалістів та забезпечить стабільність управління персоналом у періоди надзвичайних ситуацій.

4. Запровадження медичного страхування для співробітників може бути ключовим елементом адаптації системи управління персоналом до умов воєнного стану на ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО». Це передбачає укладення угод з медичними страховими компаніями для забезпечення співробітників доступним та якісним медичним обслуговуванням у разі травм або захворювань, що можуть виникнути під час воєнного конфлікту. Медичне страхування може включати широкий спектр послуг, включаючи екстренну медичну допомогу, стаціонарне лікування, консультації фахівців та реабілітаційні заходи. Це сприятиме не лише

фізичному здоров'ю працівників, але й психологічному комфорту та відчуттю безпеки в умовах загрози воєнного конфлікту. Крім того, впровадження медичного страхування може підвищити мотивацію працівників та збільшити їхню лояльність до бізнес-організації, що важливо для забезпечення стабільності та продуктивності в умовах кризових ситуацій.

5. Розробка програми психологічної підтримки є важливим кроком у підготовці персоналу до умов воєнного стану на ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО». Ця програма може передбачати проведення психологічних тренінгів, консультацій з професійних психологів та психотерапевтів, а також розвиток механізмів для підтримки психічного здоров'я співробітників у стресових ситуаціях. Головною метою такої програми є забезпечення емоційної стабільності та психологічної підготовки персоналу до можливих стресових ситуацій, пов'язаних з воєнним конфліктом. Розробка і впровадження такої програми допоможе зменшити ризики виникнення психологічного дискомфорту, страху та тривоги серед працівників у непередбачуваних ситуаціях. Крім того, ця програма може сприяти підвищенню рівня самосвідомості та психологічної стійкості персоналу, що є важливим для забезпечення ефективної роботи та досягнення цілей бізнес-організації в умовах кризи.

Запропоновані заходи є кроком у напрямку адаптації системи управління персоналом ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» до складних умов воєнного стану.

Серед 5-ти альтернатив виберемо найдоцільнішу методом експертних оцінок (табл.2.6). Запровадження медичного страхування для співробітників та розробка програми психологічної підтримки мають найвищий рейтинг у всіх категоріях експертів. Ці ініціативи визнаються як найбільш важливі та ефективні для адаптації системи управління персоналом до умов воєнного стану. Запровадження механізмів резервування кадрів має помірне значення, з оцінками, що коливаються від нижчих до середніх. Розробка гнучкого графіку роботи та проведення тренінгів для персоналу з основ цивільного захисту отримали менші

оцінки порівняно з іншими ініціативами, але все ще вважаються важливими для успішної адаптації системи управління персоналом до складних умов.

Таблиця 2.6 – Ранжування запропонованих заходів з адаптації системи управління персоналом ІІІ «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» до умов воєнного стану

Захід	Експерт			
	Директор	Бухгалтер	Кадровий менеджер	Економісті
Розробка гнучкого графіку роботи	4	5	4	5
Проведення тренінгів для персоналу з основ цивільного захисту	5	4	5	4
Запровадження механізмів резервування кадрів	2	2	2	3
Запровадження медичного страхування для співробітників	1	3	1	2
Розробка програми психологічної підтримки	3	1	3	1

Джерело: розроблено автором на основі [40, 41]

Для оцінки узгодженості думок експертів розрахуємо коефіцієнт конкордації (табл.А.2 додатку А). Розрахований коефіцієнт конкордації думок експертів свідчить про наявність високого рівня їх узгодженості. За підсумками можна визначити показники вагомості розглянутих альтернативи (табл.2.7).

Таблиця 2.7 – Матриця перетворених рангів запропонованих заходів з адаптації системи управління персоналом ІІІ «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» до умов воєнного стану

Захід	Експерти				Сума рангів	Вага, %
	Директор	Бухгалтер	Кадровий менеджер	Економісті		
Розробка гнучкого графіку роботи	1	0	1	0	2	5
Проведення тренінгів для персоналу з основ цивільного захисту	0	1	0	1	4	5
Запровадження механізмів резервування кадрів	3	3	3	2	11	27,5
Запровадження медичного страхування для співробітників	4	2	4	3	13	32,5
Розробка програми психологічної підтримки	2	4	2	4	12	30
Сума					54	1

Джерело: розроблено автором на основі [40, 41]

Матриця перетворених рангів запропонованих заходів з адаптації системи управління персоналом ІІ «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» до умов воєнного стану демонструє важливість кожної ініціативи згідно її ваги відсотками. Запровадження медичного страхування для співробітників має вагу 32,5%, що свідчить про його важливість у контексті адаптації персоналу до умов воєнного стану. Запровадження механізмів резервування кадрів та розробка програми психологічної підтримки, які мають вагу 27,5% та 30% відповідно, також визнається як ключова ініціатива. Розробка гнучкого графіку роботи та проведення тренінгів для персоналу з основ цивільного захисту мають меншу вагу – 5%. Така аналіз дозволяє визначити пріоритети та розподіл ресурсів для ефективного впровадження заходів адаптації персоналу до умов воєнного стану.

Отже, найдоцільнішою альтернативою є запровадження медичного страхування для співробітників. Запровадження медичного страхування може забезпечити не лише фінансовий захист співробітників у разі хвороби або травми, але й підвищити їхню моральну підтримку, сприяючи збереженню робочої ефективності та загального самопочуття в умовах неспокою та небезпеки.

Для порівняння програм корпоративного страхування виберемо 3 страхові компанії INGO, ARX та Арсенал. Оцінимо конкурентоспроможність програм корпоративного страхування за функціональними параметрами (табл.2.8).

Таблиця 2.8 – Оцінка конкурентоспроможності програм корпоративного страхування за функціональними параметрами

Критерій	Коефіцієнт вагомості	INGO		ARX		Арсенал	
		оцінка	зважена оцінка	оцінка	зважена оцінка	оцінка	зважена оцінка
Спектр базових послуг	0,4	5	2	5	2	4	1,6
Можливість розширення спектру послуг	0,2	4	0,8	4	0,8	5	1
Якість обслуговування клієнтів у разі виникнення страхового випадку	0,15	4	0,6	5	0,75	4	0,6

Продовження табл.2.8

Критерій	Коефіцієнт вагомості	INGO		ARX		Арсенал	
		оцінка	зважена оцінка	оцінка	зважена оцінка	оцінка	зважена оцінка
Швидкість обслуговування клієнтів у разі виникнення страхового випадку	0,15	3	0,45	4	0,6	5	0,75
Репутація страхової компанії	0,1	5	0,5	5	0,5	5	0,5
Сума	1	4,35		4,65		4,45	
Індекс за функціональними параметрами		0,94		1,00		0,96	

Джерело: розроблено автором на основі [43-45]

Аналізуючи оцінку конкурентоспроможності програм корпоративного страхування за функціональними параметрами, можна побачити, що страхова компанія ARX має найвищий загальний бал, що складає 4,65. Це свідчить про те, що її програма вважається найбільш конкурентоспроможною за цими критеріями серед інших страхових компаній. Оцінка вказує на те, що ARX надає ширший спектр базових послуг та має найкращі можливості розширення спектру послуг, що робить її привабливою для бізнес-організації. Також важливою є якість та швидкість обслуговування клієнтів у разі виникнення страхового випадку, де ARX також показує себе на кращому рівні порівняно з конкурентами. Однак, репутація страхової компанії в цьому аспекті має меншу вагу, оскільки всі три компанії мають приблизно однакові бали за цим параметром.

Оцінимо конкурентоспроможність наявних програм корпоративного страхування за вартісними параметрами (табл.2.9).

Таблиця 2.9 – Оцінка конкурентоспроможності програм корпоративного страхування за вартісними параметрами

Критерій	INGO	ARX	Арсенал
Вартість на одного працівника, грн	1900	2300	2250
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	67	67	67
Сума, тис грн	127,3	154,1	150,75
Індекс за вартісними параметрами	0,84	1,02	1,00

Джерело: розроблено автором на основі [43-45]

Аналізуючи оцінку конкурентоспроможності програм корпоративного страхування за вартісними параметрами, можна зауважити, що страхова компанія ARX має найвищий показник загальної вартості страхової програми, що складає 154,1 тис. грн. Це перевищує вартість програм INGO (127,3 тис. грн.) та Арсеналу (150,75 тис. грн.).

Розрахуємо зведені індекси конкурентоспроможності програм корпоративного страхування (табл.2.10).

Таблиця 2.10 – Оцінка конкурентоспроможності програм корпоративного страхування за функціональними та вартісними параметрами

Критерій	INGO	ARX	Арсенал
Індекс за функціональними параметрами	0,94	1,00	0,96
Індекс за вартісними параметрами	0,84	1,02	1,00
Зведений індекс	1,11	0,98	0,96

Джерело: розроблено автором на основі [43-45]

Аналізуючи зведений індекс конкурентоспроможності програм корпоративного страхування, страхова компанія INGO продемонструвала найвищий показник, що становить 1,11. Це свідчить про те, що компанія INGO може бути найдодільнішим варіантом серед розглянутих альтернатив. Вищий зведений індекс вказує на загальну конкурентоспроможність програм страхування, яка базується на комбінації функціональних і вартісних параметрів. Такий висновок дає підставу припустити, що страхова компанія INGO може забезпечити оптимальний баланс між якістю обслуговування та вартістю послуг, що може бути важливим фактором для ПП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» у виборі страхового партнера.

Кошти на впровадження програми корпоративного страхування на ПП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» найдодільніше буде залучити за рахунок Відкритої грантової програми для представників громадянського суспільства проекту USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Відповідно до цієї програми, компанія «Делойт» надає гранти (відомі як «гранти в рамках контракту») і розглядає концепції від зацікавлених організацій для надання медичних послуг. Якщо гран отримати не вдасться, то програма буде

профінансована за рахунок чистого прибутку ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» (32239 тис грн в 2023 році).

Запровадження медичного страхування для співробітників ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» в умовах воєнного стану є критично важливим заходом адаптації системи управління персоналом. Цей захід забезпечить необхідний рівень медичної підтримки та захисту для працівників у разі потенційних загроз їхньому здоров'ю та безпеці. Медичне страхування дозволить забезпечити доступ до якісної медичної допомоги та швидкого реагування на непередбачені ситуації, що можуть виникнути у зв'язку зі збільшеним ризиком умов воєнного стану. Цей захід також сприятиме збереженню мотивації працівників, їхній відданості та продуктивності в умовах нестабільного середовища, демонструючи турботу та підтримку з боку керівництва ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО».

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило зробити наступні висновки.

1. В аналізі різноманітних аспектів сутності персоналу та його класифікації відображена важливість управління людськими ресурсами в сучасному бізнес-середовищі. Поняття персоналу визначається як сукупність працівників бізнес-організації, що включає як найманих спеціалістів, так і власників, які роблять свій вклад у розвиток організації. Класифікація персоналу виявляється в різних аспектах, включаючи відношення до виробництва, тип виконуваної роботи, освітній рівень, стать, загальний стаж роботи та вік. Врахування сутності та класифікації персоналу стає ключовим аспектом управління ресурсами та досягнення стратегічних цілей бізнес-організації.

2. Управління персоналом – це системний підхід до керування людськими ресурсами з метою досягнення стратегічних цілей. Функції управління включають планування, організацію, координацію, контроль та мотивацію працівників. Підходи до управління можуть бути функціональними, системними та процесними. Різні методи, такі як економічні, адміністративні та соціально-психологічні, сприяють ефективності працівників. Підсистеми, як планово-аналітична, організаційна та функціональна, спрямовані на розвиток персоналу. Управління персоналом є важливою складовою управління загалом, вимагаючи комплексного підходу.

3. З початком війни в Україні вітчизняні бізнес-організації стикаються не лише з ускладненням умов їхньої діяльності, але й з безліччю нових проблем в управлінні персоналом. Для вирішення цих проблем може бути корисним впровадження нового механізму управління персоналом в умовах воєнного стану. Впровадження цього механізму та відповідних заходів допоможе бізнес-організаціям запобігти припиненню роботи через відсутність персоналу, уникнути примусового звільнення працівників і зберегти висококваліфікований персонал, що сприятиме відновленню їхньої діяльності.

4. Іноземне підприємство «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» займає важливе місце серед сухопутних перевалочних терміналів скраплених вуглеводневих газів та наливних продуктів нафтохімії в Україні. Діагностика системи управління персоналом ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» дозволяє зробити наступні висновки. Зміни у чисельності персоналу вказують на розвиток бізнес-організації, проте висока оборотність працівників може підірвати стабільність колективу. Тенденція до підвищення кваліфікації та освіти персоналу є позитивною, сприяючи підвищенню продуктивності. Проте, низький відсоток працівників з двома та більше вищими освітами та висока оборотність можуть вказувати на проблеми в утриманні та розвитку кваліфікованого персоналу. Рекомендується удосконалення стратегії управління персоналом з фокусом на збереженні кваліфікованих кадрів та підвищенні рівня освіти й професійної компетентності.

5. Умови воєнного стану ставлять перед системою управління персоналом ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» ряд викликів, які вимагають негайної уваги та вирішення. Порушення робочого графіку через обстріли та блекаути можуть значно ускладнити планування та організацію робочих процесів. Підвищена оборотність персоналу може призвести до нестабільності та втрати кваліфікованих кадрів, що загрожує продуктивності. Можлива мобілізація ключових працівників може вплинути на нормальний хід бізнесу та вимагає розробки стратегій збереження талановитого персоналу. Забезпечення безпеки працівників стає найважливішим пріоритетом у воєнних умовах для запобігання травматичним ситуаціям та збереження життя. Погіршення психологічного стану працівників може негативно вплинути на їхню продуктивність та загальний робочий настрій, тому важливо розробити програми психологічної підтримки для забезпечення їхнього благополуччя.

6. Запропоновані заходи є кроком у напрямку адаптації системи управління персоналом ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» до складних умов воєнного стану. Розробка гнучкого графіку роботи дозволить пристосувати графіки до умов обстрілів та блекауту, забезпечуючи безпеку та ефективність.

Проведення тренінгів з основ цивільного захисту підвищить готовність персоналу до надзвичайних ситуацій та допоможе їм діяти ефективно в умовах загрози. Запровадження механізмів резервування кадрів допоможе уникнути втрати ключових працівників через мобілізацію. Розробка програми психологічної підтримки сприятиме збереженню психічного здоров'я працівників та покращенню їхньої працездатності в умовах стресу. В цілому, ці заходи спрямовані на збереження безпеки, ефективності та добробуту персоналу в умовах воєнного конфлікту.

Запровадження медичного страхування для співробітників ІІІ «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» в умовах воєнного стану є стратегічно важливим заходом адаптації системи управління персоналом до надзвичайних обставин. Цей захід спрямований на забезпечення безпеки та захисту здоров'я працівників, що стає пріоритетною метою в умовах конфлікту. Медичне страхування надасть співробітникам необхідну підтримку та доступ до медичних послуг у разі виникнення травм або захворювань під час воєнних дій, що сприятиме збереженню здоров'я та підвищить моральний дух колективу. Цей захід також може позитивно позначитися на робочому ефективності персоналу, оскільки відчуття безпеки та захищеності сприяє психологічному комфорту та зосередженості на виконанні обов'язків навіть у складних ситуаціях. Таким чином, запровадження медичного страхування для співробітників є необхідним та раціональним кроком для підтримки та захисту персоналу під час умов воєнного конфлікту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом: навч.-методич. посіб. Київ, 2022. 194 с.
2. Дяків О. П. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. Тернопіль. 2022. 280 с.
3. Мальнева В. Л. Сутність управління персоналом підприємства. *Вісник. СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ*. 2020. № 1. С. 68-70.
4. Дуляба Н. І., Озарчук К. С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 39. С. 165-170.
5. Стратійчук В. М. Сутність та класифікація трудових ресурсів підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 6 (23). С. 146–150.
6. Панченко О. П. Раціоналізація політики управління персоналом підприємства: аспекти планування штату. *Бізнес Інформ*. 2023. № 9. С. 295-301.
7. Костик Є. П. Чинники використання персоналу підприємств та управління ним в умовах нових технологічних укладів. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2023. № 1. С. 34-38.
8. Петренко О. І. Роль персоналу у впровадженні концепції "ощадливого виробництва" на транспортному підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 288-294.
9. Лобза А. В. Управління підбором і наймом персоналу на сучасному українському підприємстві. *Держава та регіони*. 2022. № 1. С. 8-14.
10. Федотова Т. А. Фундаментальний аналіз розвитку персоналу в системі розробки ефективного механізму використання внутрішнього потенціалу підприємства. *Держава та регіони*. 2022. № 3. С. 34-39.
11. Бондаренко Л. А. Теоретичні підходи до формування системи управління персоналом на промислових підприємствах. *Економіка харчової промисловості*. 2023. № 2. С. 49-54.

- 12.Короленко Р. В. Компетенція, компетентність та компетентнісний підхід в управлінні персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_9_53 (дата звернення 23.03.2024).
- 13.Ягодзінський С. М. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 36. С. 44-50.
- 14.Чикуркова А. Д. Оцінка соціально-демографічних чинників і тенденцій формування персоналу підприємств. *Агросвіт*. 2023. № 3-4. С. 24-32.
- 15.Фурман Д. Г. Імперативи стратегічного управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_4_21 (дата звернення 23.03.2024).
- 16.Глуценко Л. Д., Пілявоз Т. М. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. С. 51-54.
- 17.Шубалий О. М. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с.
- 18.Герчанівська С. В., Стемковська І. В. Управління персоналом підприємств в сучасних умовах. *Вісник ХНАУ*. 2021. №2. С.200-211.
- 19.Дацій О. І. Етапи формування системи управління персоналом в органах державної влади. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 17. С. 71-76.
- 20.Петрик Ю. С., Михайленко О. В. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. *Держава та регіони*. 2020. № 3. С. 127–131.
- 21.Речка К. М. Загальні риси управління персоналом у системі менеджменту аграрного підприємства. *Економіка та держава*. 2018. № 3. С. 67-70.
- 22.Дончак Л. Г., Добіжа В. В. Удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2018. № 13. С. 233-239.
- 23.Дашко І. М. Формування стратегії управління персоналом як напрям розвитку підприємств промисловості. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_6_15 (дата звернення 23.03.2024).
- 24.Валінкевич Н. В. Організація та управління персоналом підприємницьких структур. *Агросвіт*. 2023. № 13. С. 46-53.

25. Фурман Д. Г. Науково-практичні підходи до формування системи професійного розвитку персоналу підприємств. *Агросвіт*. 2023. № 17. С. 39-47.
26. Балановська Т. І., Михайліченко М. В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.
27. Безпалько О. В. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
28. Лобач А. М. Трансформація організаційної структури та управління ефективності персоналу виробничого підприємства. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. 2022. № 1. С. 61-71.
29. Амеліна І. В. Шляхи удосконалення системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Економіка і регіон*. 2021. № 4. С. 31-37.
30. Махмудов Х. З. Вплив стратегічного управління персоналом на підвищення конкурентного потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 79-82.
31. Овчарук О. М. Стратегічне управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. № 2. С. 92-98.
32. Чикуркова А. Д. Науково-практичні аспекти управління персоналом підприємств: проблеми, тенденції і перспективи вирішення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 3. С. 10-18.
33. Потьомкіна О. В. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки*. 2022. № 19. С. 217-224.
34. Вимушена міграція і війна в Україні. 2022. URL: <https://cedos.org.ua/researches/vymushena-migracziya-i-vijna-v-ukrayini-24-bereznya-10-chervnya-2022/> (дата звернення 23.03.2024).

35. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин: закон України від 01.07.2022 № 2352-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2352-20#Text> (дата звернення 23.03.2024).
36. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-08. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення 23.03.2024).
37. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10. С. 100-105.
38. Пшик-Ковальська О. О. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2022. -№ 4. С. 88-93.
39. Жернова Є. В. Детермінанти управління персоналом на підприємствах в умовах повоєнного відновлення економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 80. С. 186-193.
40. Офіційний сайт ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО». URL: <https://www.pkcm.com.ua/> (дата звернення 23.04.2024).
41. Звітність ІП «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО». URL: https://clarity-project.info/edr/30503387/finances?current_year=2023 (дата звернення 23.04.2024).
42. Хто має право на бронь від мобілізації і як її отримати 2024 року: що зміниться від 18 травня. URL: <https://tsn.ua/exclusive/hto-maye-pravo-na-bron-vid-mobilizaciyi-i-yak-yiyi-otrimati-2024-scho-zminitsya-vid-18-travnnya-2577395.html> (дата звернення 23.04.2024).
43. Корпоративне медичне страхування INGO. URL: https://ingo.ua/services/zdorov-ya-personalu?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=6_Ingoua_PM_Ukr_Tourism&gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwgJyyBhCGARIsAK8LVLNknt_FO8IG6GLARMEGy2JRibBmMccFYKz3P_VfWGc1gA--tH-CmscaAnj9EALw_wcB (дата звернення 23.04.2024).

44. Корпоративне медичне страхування ARX. URL: <https://arx.com.ua/produkty/medychne-strakhuvannya/korporatyvne-medychne-strakhuvannya> (дата звернення 23.04.2024).
45. Корпоративне медичне страхування Арсенал. URL: <https://arsenal-ic.ua/infocentre/news/article/korporativne-medichne-strahuvannya-pracivnikiv-perevagi-ta-osoblivosti> (дата звернення 23.04.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Основні економічні показники діяльності ІІІ «ПЕТРО
КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютний приріст 2022/2020 рр.	Відносний приріст 2022/2020 рр., %
Чистий дохід від реалізації послуг, тис грн	37246	92231	93733	56487	151,66
Собівартість реалізованих послуг, тис грн	14320	21383	27421	13101	91,49
Валовий прибуток, тис грн	22926	70848	66312	43386	189,24
Чистий фінансовий результат, тис грн	-4297	48674	32239	36536	-850,27
Середньорічна залишкова вартість основних засобів, тис грн	76011,5	74157	74305,5	-1706	-2,24
Необоротні активи, тис грн	78847	75406	103727	24880	31,55
Оборотні активи, тис грн	29296	80296	84445	55149	188,25
Активи, тис грн	108143	155702	188172	80029	74,00
Статутний капітал, тис грн	163353	163353	163353	0	0,00
Власний капітал, тис грн	99534	144030	176269	76735	77,09
Поточні зобов'язання та забезпечення, тис грн	8609	11672	11903	3294	38,26
Фондовіддача	0,49	1,24	1,26	0,77	-
Фондомісткість	2,04	0,80	0,79	-1,25	-
Рентабельність продажу, %	-11,54	52,77	34,39	45,93	-
Рентабельність послуг, %	-30,01	227,63	117,57	147,58	-
Рентабельність активів %	-3,97	31,26	17,13	21,11	-
Рентабельність власного капіталу %	-4,32	33,79	18,29	22,61	-

Джерело: розроблено автором на основі [41]

Таблиця А.2 – Розрахунок коефіцієнта конкордації для ранжування запропонованих заходів з адаптації системи управління персоналом ПІ «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» до умов воєнного стану

Захід	Експерти				Сума рангів	d	d ²
	Директор	Начальник відділу кадрово-правової роботи	Кадровий менеджер	Начальник фінансово-економічного відділу			
Розробка гнучкого графіку роботи	5	6	5	4	20	9	81
Проведення тренінгів для персоналу з основ цивільного захисту	6	4	6	5	21	10	100
Запровадження механізмів резервування кадрів	2	3	2	2	9	-2	4
Запровадження медичного страхування для співробітників	1	2	1	3	7	-4	16
Розробка програми психологічної підтримки	3	1	4	1	9	-2	4
Сума	17	16	18	15	66		205
Коефіцієнт конкордації	$(12*205)/(4^2*(6^3-6))=0,73$						

Джерело: розроблено автором на основі [40, 41]

Фінансова звітність ІІІ «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» за 2023 рік

Дата звіту 28.02.2024
Період 2023 рік, 12 міс
Бухгалтер Поляк Марія Мирославівна
КАТОТТГ UA21040150140085296
Кількість працівників 67

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	90.00	81.00
первісна вартість	1001	252.00	252.00
накопичена амортизація	1002	162.00	171.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	293.00	30 058.00
Основні засоби	1010	75 023.00	73 588.00
первісна вартість	1011	141 040.00	146 477.00
знос	1012	66 017.00	72 889.00
Усього за розділом I	1095	75 406.00	103 727.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	16 624.00	18 937.00
Виробничі запаси	1101	16 203.00	18 516.00
Товари	1104	421.00	421.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи	1125	6 625.00	3 803.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	3 015.00	3 015.00
з бюджетом	1135	60.00	1 429.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9 261.00	22 805.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	43 731.00	33 380.00
Витрати майбутніх періодів	1170	399.00	431.00
Інші оборотні активи	1190	581.00	645.00
Усього за розділом II	1195	80 296.00	84 445.00
Баланс	1300	155 702.00	188 172.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	163 353.00	163 353.00
Капітал у дооцінках	1405	407.00	407.00
Додатковий капітал	1410	17 106.00	17 106.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-36 836.00	-4 597.00
Усього за розділом I	1495	144 030.00	176 269.00
товари, роботи, послуги	1615	682.00	1 082.00
розрахунками з бюджетом	1620	5 274.00	1 350.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	4 176.00	1 319.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	30.00
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	240.00
Поточні забезпечення	1660	1 077.00	1 765.00
Інші поточні зобов'язання	1690	4 639.00	7 436.00
Усього за розділом III	1695	11 672.00	11 903.00
Баланс	1900	155 702.00	188 172.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	93 733.00	92 231.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	27 421.00	21 383.00
Валовий: прибуток	2090	66 312.00	70 848.00
Інші операційні доходи	2120	16 479.00	19 006.00
Адміністративні витрати	2130	10 762.00	5 595.00
Витрати на збут	2150	29 403.00	30 481.00
Інші операційні витрати	2180	4 027.00	95.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	38 599.00	53 683.00
Інші фінансові доходи	2220	717.00	262.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	39 316.00	53 945.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-7 077.00	-5 271.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	32 239.00	48 674.00

Фінансова звітність ІІІ «ПЕТРО КАРБО ХЕМ-МУКАЧЕВО» за 2022 рік

Дата звіту 27.02.2023
 Період 2022 рік, 12 міс
 Бухгалтер Поляк Марія Мирославівна
 КАТОТТГ UA21040150140085296
 Кількість працівників 53

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	99.00	90.00
первісна вартість	1001	249.00	252.00
накопичена амортизація	1002	150.00	162.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3.00	293.00
Основні засоби	1010	73 291.00	75 023.00
первісна вартість	1011	133 363.00	141 040.00
знос	1012	60 072.00	66 017.00
Усього за розділом I	1095	73 393.00	75 406.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	15 973.00	16 624.00
Виробничі запаси	1101	15 552.00	16 203.00
Товари	1104	421.00	421.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	411.00	6 625.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	3 015.00	3 015.00
з бюджетом	1135	35.00	60.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	7.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 361.00	9 261.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	6 901.00	43 731.00
Витрати майбутніх періодів	1170	145.00	399.00
Інші оборотні активи	1190	684.00	581.00
Усього за розділом II	1195	28 525.00	80 296.00
Баланс	1300	101 918.00	155 702.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	163 353.00	163 353.00
Капітал у дооцінках	1405	407.00	407.00
Додатковий капітал	1410	17 106.00	17 106.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-85 510.00	-36 836.00
Усього за розділом I	1495	95 356.00	144 030.00
товари, роботи, послуги	1615	597.00	682.00
розрахунками з бюджетом	1620	57.00	5 274.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	4 176.00
Поточні забезпечення	1660	410.00	1 077.00
Інші поточні зобов'язання	1690	5 494.00	4 639.00
Усього за розділом III	1695	6 562.00	11 672.00
Баланс	1900	101 918.00	155 702.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	92 231.00	37 246.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	21 383.00	14 320.00
Валовий: прибуток	2090	70 848.00	22 926.00
Інші операційні доходи	2120	19 006.00	709.00
Адміністративні витрати	2130	5 595.00	5 317.00
Витрати на збут	2150	30 481.00	18 217.00
Інші операційні витрати	2180	95.00	4 399.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	53 683.00	
збиток	2195		4 298.00
Інші фінансові доходи	2220	262.00	0.00
Інші доходи	2240		1.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	53 945.00	
збиток	2295		4 297.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-5 271.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	48 674.00	
збиток	2355		4 297.00

Ім'я користувача:
Менеджменту Банщиків Петро

ID перевірки:
1016267518

Дата перевірки:
21.05.2024 08:27:28 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
21.05.2024 08:33:57 EEST

ID користувача:
100005718

Назва документа: Ібрагімов_КБР_редакт..DOCX

Кількість сторінок: 53 Кількість слів: 11974 Кількість символів: 95774 Розмір файлу: 181.53 KB ID файлу: 1016058098

6.78% Схожість

Найбільша схожість: 0.75% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1014722694)

4.19% Джерела з Інтернету

404

Сторінка 55

6.07% Джерела з Бібліотеки

414

Сторінка 58

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Ібрагімов Алім Ельдарович

Назва роботи: Адаптація системи управління персоналом бізнес-організації до умов воєнного стану

Науковий керівник: к.е.н., доцент. Сас Олександр Олександрович

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 6,78%

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;

виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;

виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

22.05.2024



к.е.н., доцент. Сас Олександр
Олександрович