

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Управління кадровим плануванням підприємства»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0522 -уп
спеціальності 051 – Економіка

Освітня програма: «Управління
персоналом і економіка праці»

Махняєва Є.І.

Керівник: професор кафедри управління
персоналом і маркетингу, д.е.н.,

Андросова О.Ф.

Рецензент: декан факультету ФЕУ НУ
«Запорізька політехніка»

к.е.н., доцент

Корольков В.В.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма «Управління персоналом»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ М.М.Іванов

« ____ » _____ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Махняєвій Єлизаветі Івановні
(прізвище, ім'я, по – батькові)

1. Тема роботи: «Управління кадровим плануванням підприємства»

керівник роботи: Андросова О.Ф., професор кафедри, д.е.н.

затверджені наказом ЗНУ від «18» вересня 2023 року № 1446 – с

2.Строк подання студентом роботи«27» листопада 2023 року

3. Вихідні дані до роботи:дані Державної служби статистики України, а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

4.Зміст розрахунково – пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити історію та розвиток кадрового планування; встановити основні концепції та підходи до кадрового планування; визначити роль та значення кадрового планування у сучасному менеджменті; розглянути та оцінити існуючу систему кадрового планування на ТВД «Яготинський маслозавод»; провести аналіз методів кадрового планування та їх ефективності в ТВД «Яготинський маслозавод»; розробити стратегії для поліпшення кадрового планування досліджуваного підприємства; запропонувати провадження інноваційних технологій у процес кадрового планування; оцінити потенційний вплив запропонованих заходів.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
магістерська робота містить 6 рис., 8 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Андросова О.Ф., професор	12.08.2023	12.08.2023
2	Андросова О.Ф., професор	11.09.2023	11.09.2023
3	Андросова О.Ф., професор	09.10.2023	09.10.2023

7. Дата видачі завдання 01 липня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2023 р. – 03.08.2023 р.	виконано
2.	Виконання вступу	04.08.2023 р. – 11.08.2023 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	12.08.2023 р. – 10.09.2023 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	11.09.2023 р. – 08.10.2023 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	09.10.2023 р. – 08.11.2023 р.	виконано
6.	Формування висновків	09.11.2023 р. – 15.11.2023 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2023 р. – 26.11.2023 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	27.11.2023 р.	виконано

Студент _____
 (підпис)

Є.І. Махняєва
 (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
 (підпис)

О.Ф. Андросова
 (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
 (підпис)

Л.А. Бехтер
 (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 94 с., 6 рис., 8 табл., 51 джерело.

Об'єктом дослідження є процес кадрового планування на ТВД «Яготинський маслозавод».

Предметом дослідження є теоретико – методологічні та науково – практичні аспекти управління персоналом на прикладі діяльності служби управління персоналом підприємства ТДВ Яготинський маслозавод».

Мета даної кваліфікаційної роботи – є систематизація теоретичні аспекти та особливості управління кадровим плануванням на ТВД «Яготинський маслозавод», аналізувати практику кадрового планування на конкретному підприємстві та розробити рекомендації щодо її оптимізації.

У процесі дослідження одержано такі наукові результати:

- досліджено історію та розвиток кадрового планування;
- встановлено основні концепції та підходи до кадрового планування;
- визначено роль та значення кадрового планування у сучасному менеджменті;
- розглянуто та оцінено існуючу систему кадрового планування на ТВД «Яготинський маслозавод»;
- проведено аналіз методів кадрового планування та їх ефективності в ТВД «Яготинський маслозавод»;
- розроблено стратегії для поліпшення кадрового планування досліджуваного підприємства;
- запропоновано впровадження інноваційних технологій у процес кадрового планування;
- оцінено потенційний вплив запропонованих заходів.

Методи дослідження: логічного узагальнення, дедуктивний, фінансового та економічного та статистичного аналізу, порівняння, зведення, емпіричного аналізу, ситуаційного аналізу тощо.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що запропоновано нові концепції, інструменти та підходи до управління кадровим плануванням, розкрито значення кадрового планування в сучасному менеджменті, у роботі по – новому осмислюється машинне навчання та штучний інтелект в рамках управління персоналом та кадрового планування ТВД «Яготинський маслозавод».

Результати дослідження можуть бути використані підприємствами, зокрема формування стратегій кадрового планування та окремих інструментів.

КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, МЕТОДИ
КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ, ІННОВАЦІЙНЕ КАДРОВЕ
ПЛАНУВАННЯ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ІННОВАЦІЇ.

SUMMARU

Master's qualification work: 94 pages, 6 figure, 8 tables, 51 sources.

The object of study is the process of personnel planning at JSC «Yagotynsky Butter Plant».

The subject of the study is the theoretical – methodological and scientific – practical aspects of personnel management, using the activity of the personnel management service of JSC "Yagotynsky Butter Plant" as an example.

The goal of this qualification work is to systematize the theoretical aspects and features of managing personnel planning at JSC «Yagotynsky Butter Plant», to analyze the practice of personnel planning at this particular enterprise and to develop recommendations for its optimization.

The scientific results obtained in the course of the research include:

- generalization of the history and development of personnel planning;
- identification of the main concepts and approaches to personnel planning;
- determination of the role and significance of personnel planning in modern management;
- consideration and evaluation of the existing personnel planning system at JSC «Yagotynsky Butter Plant»;
- analysis of personnel planning methods and their effectiveness at JSC «Yagotynsky Butter Plant»;
- development of strategies for improving personnel planning at the studied enterprise;
- proposition of implementing innovative technologies in the personnel planning process;
- assessment of the potential impact of the proposed measures.

Research methods include logical generalization, deductive, financial and economic and statistical analysis, comparison, synthesis, empirical analysis, situational analysis, and others.

The scientific novelty of the study is that it proposes new concepts, tools and approaches to managing personnel planning, reveals the importance of personnel planning in modern management, and redefines machine learning and artificial intelligence in the framework of personnel management and personnel planning.

The research results can be utilized by enterprises, particularly in forming strategies for personnel planning and specific tools.

PERSONNEL PLANNING, PERSONNEL MANAGEMENT, METHODS OF PERSONNEL PLANNING, INNOVATIVE PERSONNEL PLANNING, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, INNOVATIONS.

ЗМІСТ

Вступ.....	9
РОЗДІЛ 1: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПЛАНУВАННЯМ.....	12
1.1 Історія та розвиток кадрового планування.....	12
1.2 Основні концепції та підходи до кадрового планування.....	21
1.3 Роль та значення кадрового планування у сучасному менеджменті.....	29
Висновки до розділу 1.....	40
РОЗДІЛ 2: АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТВД «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....	41
2.1 Загальна характеристика підприємства ТВД «Яготинський маслозавод».....	41
2.2 Оцінка існуючої системи кадрового планування на підприємстві ТВД «Яготинський маслозавод».....	48
2.3 Аналіз методів кадрового планування та їх ефективності в ТВД «Яготинський маслозавод».....	57
Висновки до розділу 2.....	62
РОЗДІЛ 3: РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ ТВД «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....	63
3.1 Розробка стратегій для поліпшення кадрового планування ТВД «Яготинський маслозавод».....	63
3.2 Впровадження інноваційних технологій у процес кадрового планування ТВД «Яготинський маслозавод».....	69
3.3 Оцінка потенційного впливу запропонованих заходів.....	80
Висновки до розділу 3.....	81
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85

ВСТУП

У сучасних умовах інтенсивного розвитку економіки та посилення конкурентної боротьби ключову роль у функціонуванні та розвитку підприємств відіграє грамотне управління персоналом. Однією з найважливіших складових управління персоналом є кадрове планування, що включає в себе процес прогнозування потреб у персоналі, визначення оптимального його складу та розробка стратегій залучення та розвитку працівників. Сучасне кадрове планування вимагає від менеджерів високого рівня професіоналізму, знань новітніх технологій та здатності пристосовуватися до швидко змінюваних умов зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Актуальність дослідження визначається необхідністю пошуку шляхів оптимізації процесу кадрового планування для забезпечення стійкого розвитку підприємств в умовах зростаючої конкуренції та змін у бізнес – середовищі.

Серед зарубіжних вчених, які робили значний внесок у розвиток кадрового планування, можна виділити Пітера Друкера, який розглядав управління персоналом як ключовий аспект ефективного менеджменту. Його ідеї щодо самоуправління та розвитку персоналу залишаються актуальними і в сучасних умовах. Також варто зазначити Девіда Ульріха, який розробив концепцію ролі HR – менеджерів у формуванні бізнес – стратегій організацій. Едгар Шайн зробив важливий внесок у розуміння організаційної культури та її впливу на управління персоналом.

Серед вітчизняних вчених слід вказати на таких вчених, як О.М. Амоша, В.П. Варналій та С.В. Єрмошкін, які розглядали питання мотивації, адаптації та розвитку персоналу в контексті кадрового планування. Їх дослідження допомагають краще зрозуміти особливості та механізми кадрового планування на вітчизняних підприємствах.

Мета даної кваліфікаційної роботи – систематизація теоретичні аспекти та особливості управління кадровим плануванням на ТВД «Яготинський маслозавод», аналізувати практику кадрового планування на конкретному підприємстві та розробити рекомендації щодо її оптимізації.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- дослідити історію та розвиток кадрового планування;
- встановити основні концепції та підходи до кадрового планування;
- визначити роль та значення кадрового планування у сучасному менеджменті;
- розглянути та оцінити існуючу систему кадрового планування на ТВД «Яготинський маслозавод»;
- провести аналіз методів кадрового планування та їх ефективності в ТВД «Яготинський маслозавод»;
- розробити стратегії для поліпшення кадрового планування досліджуваного підприємства;
- запропонувати провадження інноваційних технологій у процес кадрового планування;
- оцінити потенційний вплив запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес кадрового планування на ТВД «Яготинський маслозавод».

Предметом дослідження є теоретико – методологічні та науково – практичні аспекти управління персоналом на прикладі діяльності служби управління персоналом підприємства ТВД «Яготинський маслозавод».

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних фахівців з менеджменту персоналу, економіки підприємства, економіки праці та соціально – трудових відносин, фахова література.

У роботі використано методи: логічного узагальнення – для узагальнення наукового досвіду з досліджуваної проблематики й викладення послідовності положень кваліфікаційної роботи; дедуктивний –

для дослідження теоретичних аспектів управління персоналом; економічного та статистичного аналізу економіки праці, порівняння, зведення – при оцінюванні стану управління персоналом на підприємстві; ситуаційного аналізу – при розробці рекомендацій щодо поліпшення системи управління персоналом на підприємстві; критичного аналізу та узагальнення теоретичних досліджень – для теоретичного узагальнення одержаних результатів та формулювання висновків.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно – правові акти, фахова література, матеріали наукових конференцій і періодичних видань, статистичні дані та звітна інформація з праці ТВД «Яготинський маслозавод», результати власних напрацювань і спостережень.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що запропоновано нові концепції, інструменти та підходи до управління кадровим плануванням, розкрито значення кадрового планування в сучасному менеджменті, у роботі по – новому осмислюється машинне навчання та штучний інтелект в рамках управління персоналом та кадрового планування.

Значення результатів наукового дослідження полягає в тому, що розроблені рекомендації дають можливість службі управління персоналом підприємства отримати достовірну та якісну інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень. Практичне значення мають такі розробки, як методика управління кадровим плануванням, новітня методика побудови стратегії кадрового планування та метод реалізації системи управління персоналом на основі хмарних технологій. Ця система дозволяє автоматизувати численні процеси кадрового планування, такі як відбір, найм, оцінка та розвиток персоналу. Зокрема, можливість проведення аналітики великих даних та машинного навчання може значно покращити процеси прийняття рішень в області управління персоналом.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПЛАНУВАННЯМ

1.1 Історія та розвиток кадрового планування

Однією зі сфер управління бізнесом є управління людськими ресурсами, яке в літературі визначається як стратегічний, послідовний і комплексний підхід до управління людьми, які є найважливішим ресурсом будь – якої організації. Він орієнтований на інтеграцію найважливіших загальних цілей організації з цілями кожного працівника, виходячи з його потреб. Водночас цей тип управлінського підходу розглядається як метод управління зайнятістю, який спрямований на досягнення конкурентної переваги, що виникає в результаті стратегічного розміщення відданих і кваліфікованих працівників, використовуючи різноманітні культурні, структурні та кадрові методи [14]. Таким чином, управління людськими ресурсами – це всі види діяльності, пов'язані з розпорядженням людськими ресурсами організації, що здійснюються для досягнення її цілей [1].

Визначаючи поняття управління людськими ресурсами, важливо підкреслити, що люди не є ресурсом, а лише володіють ресурсом, тобто характеристиками та якостями, які дозволяють їм виконувати різні ролі в організації. Найважливішими елементами людського ресурсу є знання, здібності, навички, здоров'я, ставлення та цінності, а також мотивація. Крім того, право власності на людський ресурс перебуває в руках окремих працівників, і саме вони в кінцевому підсумку вирішують, якою мірою вони взаємодіють з ресурсом під час своєї роботи. Це означає, що організація має лише обмежену владу над людським ресурсом, який вона використовує у своїх бізнес – процесах [1].

Кадрове планування є вітальним аспектом управління персоналом на підприємстві, і як таке, воно зазнало значних трансформацій протягом

останніх століть. Розвиток кадрового планування тісно пов'язаний з еволюцією теорій управління та практик управління персоналом.

I. Ранній період розвитку:

1. Ера промислової революції (XVIII – XIX ст.). Під час промислової революції основна увага була приділена виробничим потребам. Питання планування персоналу було дуже примітивним, і фокусувалось в основному на підборі та розміщенні робочої сили для задоволення виробничих потреб.

2. Початок XX століття. Вводячи концепцію наукового управління, Фредерік Тейлор акцентував увагу на раціоналізації праці та підвищенні продуктивності. Однак, систематичний підхід до планування персоналу ще не був розроблений.

II. Період становлення:

1. Середина XX століття. Після завершення Другої світової війни постало розуміння необхідності більш систематизованого підходу до управління персоналом. Під впливом теорій Генрі Файоля, мислення в області управління персоналом почало змінюватись, відкриваючи шлях до розвитку кадрового планування.

2. 60 – 70 – ті роки XX століття. Кадрове планування почало отримувати форму системного підходу до управління персоналом. Розробка стратегій з планування потреб у персоналі, оцінки ефективності та розвитку працівників стали центральними темами в області управління персоналом.

III. Сучасний період:

1. 80 – 90 – ті роки XX століття до сьогодення. Глобалізація та інформаційні технології надали новий імпульс для розвитку кадрового планування. Появилися нові концепції та інструменти, які дозволяли компаніям пристосовуватися до змінюваних ринкових умов та конкурентного тиску.

2. Технологічний розвиток та цифровізація. Цифрові технології та аналітика великих даних відіграли важливу роль у перетворенні кадрового планування. Сучасні підприємства використовують автоматизовані системи

для планування, аналізу та управління персоналом, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення та забезпечує підвищення конкурентоспроможності.

Кадрове планування продовжує еволюціонувати відповідно до змін у бізнес – середовищі та технологічному прогресі. Протягом років воно перейшло від простого підбору та розміщення персоналу до комплексного та стратегічного управління персоналом, що включає в себе прогнозування потреб у персоналі, розвиток талантів, оцінку продуктивності та використання передових технологій для оптимізації процесів управління персоналом.

Останні тенденції в кадровому плануванні за 2023 рік відображають адаптацію підприємств до новітніх технологій та змін у робочому середовищі. Ось деякі з них:

1. Покращення досвіду кандидатів та співробітників. Організації прагнуть покращити взаємодію з потенційними та поточними співробітниками, щоб залучити та утримати талановитих фахівців.

2. Зосередженість на штучному інтелекті (AI). Багато компаній визнають потенціал AI для автоматизації процесів управління персоналом, покращення ефективності та покращення досвіду співробітників.

3. Нові технології та практики найму. Введення нових технологій та практик найму відіграє важливу роль у сучасному кадровому плануванні, допомагаючи організаціям залишатися конкурентоспроможними.

4. Гібридні офіси. Відповідно до опитування, проведеного Gartner у червні 2020 року, 127 компаній розглядали свої плани щодо робочих місць після пандемії COVID – 19, і гібридні офіси виявилися однією з ключових тенденцій для майбутнього.

Ці тенденції показують, як кадрове планування адаптується до сучасних викликів, включаючи технологічний прогрес та зміни у вимогах та очікуваннях співробітників.

Управління людськими ресурсами розвивається настільки, що стає управлінською концепцією, яка розглядає людські ресурси як актив компанії

та джерело її конкурентоспроможності. У світлі наведених вище міркувань та визначень, найважливішою особливістю управління людськими ресурсами є сприйняття людських ресурсів організації як джерела її конкурентних переваг. Персонал, зайнятий в конкретній організації, повинен розглядатися як цінний актив компанії, а отже, компанія повинна розвивати та ефективно використовувати потенціал своїх людських ресурсів. Наслідком ставлення до працівників як до джерела конкурентних переваг компанії є ще одна особливість управління людськими ресурсами, а саме інтеграція стратегії управління людськими ресурсами із загальною стратегією компанії. Це безпосередньо пов'язано із залученням керівництва компанії до вирішення кадрових питань і ставленням до кадрових рішень як до стратегічних [9]. В рамках управління людськими ресурсами також важливо дати можливість компанії досягти успіху завдяки своїм працівникам. Таким чином, необхідно змусити працівників компанії поводитися таким чином, щоб вони досягали цілей і завдань організації [1]. Найчастіше управління людськими ресурсами включає в себе планування зайнятості, повторний набір і відбір персоналу з подальшою професійною адаптацією, оцінкою працівників і керівників, а також їх мотивацією, навчанням і розвитком та формуванням належних міжособистісних відносин в організації [14]. Концепція управління людськими ресурсами постійно розвивається. Варто підкреслити, що так само, як діяльність усіх підрозділів компанії повинна бути пронизана концепцією маркетингу, так і управління людськими ресурсами має бути нерозривно пов'язане з маркетингом. Концепція, яка виходить за рамки такого підходу, як управління людськими ресурсами, – це маркетинг персоналу, який розглядає компанію з точки зору ринку. Учасниками цього ринку є внутрішні покупці, тобто працівники, які працюють в компанії, а маркетингове середовище – це зовнішній ринок, створений працівниками. Діяльність, що здійснюється в рамках маркетингу персоналу, спрямована як на членів організації, так і на зовнішніх клієнтів, які можуть стати її членами в майбутньому. Таким чином, порівняно з управлінням людськими

ресурсами, маркетинг переконання спрямований на значно ширшу аудиторію. Крім того, він використовує інструменти, запозичені з традиційного маркетингу, які модифікуються та адаптуються до специфіки свого цільового суб'єкта та особливостей пропонованих йому продуктів [3].

Управління людськими ресурсами – це типово ресурсний підхід, який розглядає працівників як активи, що належать компанії. З іншого боку, в маркетингу персоналу люди є самоцінністю, яка визначає успіх всієї організації, а отже, повинна бути основою маркетингової діяльності. Слід підкреслити, що обидві концепції походять з двох різних теоретичних течій.

Управління людськими ресурсами походить з теорії менеджменту, а маркетинг персоналу – з теорії маркетингу, психології та соціології [2].

Маркетинг персоналу передбачає новий підхід до працівника.

Визначаючи потреби та очікування працівників і запускаючи відповідні кадрові програми, він надає інструменти для управління персоналом таким чином, щоб обидві сторони були задоволені. Працівник, в обмін на задоволення своїх потреб, віддає роботодавцю свою доступність, ідеї, сильні сторони та кваліфікацію, таланти тощо [15]. Відділ кадрів повинен охоплювати всі елементи, з яких складається управління персоналом. Це передбачає розгляд таких сфер, як організаційний розвиток, навчання та розвиток співробітників. Крім того, діяльність кожної кадрової служби зумовлена принципами організації в цілому та продиктованими нею потребами [10]. Відбувається помітний зсув у підході до виконання функції управління персоналом від випадкової діяльності, через рутинне адміністрування кадрів, до об'єднання та консолідації її як важливої сфери управління, що реалізується як на оперативному, так і на стратегічному рівні [9]. У повсякденній діяльності помітно зменшується кількість завдань, які належать до компетенції HR – відділів. Причиною цього є те, що все більше обов'язків перебирають на себе керівники окремих організаційних підрозділів. У цій ситуації відділ кадрів все частіше відіграє консультативну та допоміжну роль, надаючи відповідні інструменти та вказуючи стратегії і

методи, водночас виконуючи необхідні адміністративні завдання [10]. Найважливішою функцією відділу кадрів стає роль посередника, що проявляється в донесенні до працівників поглядів, думок і побажань, а також їхньої реакції на зміни, що впроваджуються. Важливою є також роль у формуванні загальних взаємовідносин між різними рівнями працівників та побудові організаційної культури. Відділ кадрів повинен створити відповідне середовище, яке сприяє залученню працівників, обміну інформацією, творчості та розвитку працівників, позитивному мисленню та готовності до співпраці як на індивідуальному, так і на груповому рівнях [10]. Водночас, дуже важливо, щоб відділ кадрів брав активну участь у прийнятті всіх рішень в організації, як стратегічних, так і оперативних. Крім того, він повинен допомагати визначати цілі та шляхи їх досягнення, враховуючи чисельність персоналу, його кваліфікацію та навички. Таким чином, у майбутньому відділ кадрів повинен відігравати роль стратегічного партнера, який, використовуючи свої компетенції, допомагає визначати пріоритети та бере участь у стратегічних діях, що приймаються на найвищому рівні в організації [10].

Роль соціального тренера також важлива. Відділ кадрів повинен інвестувати у фізичне та психічне здоров'я своїх працівників і, таким чином, дбати про відносини всередині організації та створювати імідж роботодавця, який приваблює та утримує працівників. На жаль, найскладнішим завданням для HR – відділу є впровадження нових ідей. HR – відділи краще знаходять та аналізують помилки, ніж впроваджують інноваційні рішення. Однак слід підкреслити, що інновації в кадровій політиці необхідні для того, щоб підвищити ефективність управління персоналом і, як наслідок, отримати конкретні вигоди. У сфері управління людськими ресурсами все більшого значення набуває потреба у відмінних системах оцінки. Це необхідність, якщо компанія хоче досягти поставлених цілей і, отже, забезпечити високий рівень обслуговування та отримати точну інформацію про ситуацію в організації та найкращі способи мотивації працівників [10]. Людські ресурси

важливі для належного функціонування організації. Історично склалося так, що управління персоналом вважалося другорядним завданням, але з останніх десятиліть його важливість явно зросла. Це пов'язано зі змінами в законодавстві та визнанням того, що людські ресурси є цінним засобом підвищення продуктивності, а також з усвідомленням витрат, пов'язаних з неналежним управлінням ними [13]. У минулому до директора з управління персоналом ставилися так само, як і до інших директорів в організації.

Сьогодні у великих компаніях керівник, який очолює відділ управління персоналом, часто є віце – президентом, підзвітним безпосередньо власнику або головному виконавчому директору, і в багатьох випадках стратегічні плани управління персоналом інтегровані з іншими видами діяльності в компанії в рамках стратегічного планування [8].

Розглядаючи тенденції на сьогоднішньому ринку праці, то тренд залучення забутої робочої сили є правильним рішенням з двох причин.

По – перше, це має сенс для бізнесу, враховуючи хронічний брак робочої сили на Заході. За певними даними, 77% роботодавців повідомляють про труднощі із заповненням посад – це рекорд за 17 років, а до 2030 року кожна шоста людина у світі буде у віці 60 років і старше.

По – друге, це правильний вчинок і чудовий приклад того, як можна об'єднати політику корисності для бізнесу та інклюзивності. Тут є перевага першопрохідця, оскільки лише 33% організацій шукають нові кадрові резерви.

Деякі з найбільших перешкод, з якими стикається забута робоча сила, пов'язані із залученням талантів. 38% кандидатів у цій групі не отримують відповіді від роботодавця щодо вакансії, на яку вони подали заявку, а понад 70% компаній не надають зворотний зв'язок працівникам, які працюють з погодинною оплатою. Покращення цих практик допоможе як працівникам, так і бренду роботодавця компанії.

HR може усунути деякі з цих перешкод на шляху до роботи. Приклади втручання включають:

- інклюзивні описи посад;
- найм на основі навичок;
- рівний доступ до програм навчання та перепідготовки;
- визнання переданих навичок замість попереднього досвіду і кваліфікації.

Технології також відіграють ключову роль. Від орієнтації на приховану робочу силу через різні канали набору персоналу до персоналізованої адаптації, навчання, зворотного зв'язку в реальному часі та платформ оплати на вимогу, HR – технології мають потенціал для задоволення унікальних потреб цих працівників і розширення їхніх можливостей для продуктивної роботи.

Практика працевлаштування може додатково задовольнити цю частину робочої сили. Це включатиме менш суворий пенсійний вік, більш інклюзивні пільги, пропозицію гнучких умов роботи, підвищення доступності офісів і просування культури, яка цінує різноманітність.

Зрушення в бік визнання та інтеграції забутої робочої сили, то це не просто тенденція, а необхідна еволюція у світі праці.

Щодо останніх віянь, то економічне обґрунтування різноманіття працівників є складним. Організації, які на словах підтримують різноманіття, піддаються публічній критиці за недостовірність.

Візьмемо, приміром, компанію Nike, яку критикували після публічної демонстрації підтримки Black Lives Matter, тоді як менш ніж 10% їхнього старшого віцепрезидента були чорношкірими. В аеропорту Хітроу прославилися історії з «Жінок у Хітроу», проте середня погодинна оплата жінок на 14% нижча, ніж у чоловіків. Продажі Target впали на 5% через скандальну колекцію Pride [27].

Альтернативою було б повне ігнорування цієї теми, що може спрацювати для деяких компаній, але збільшує ризик того, що інші компанії будуть "скасовані" споживачами і піддані публічному осуду.

Крім соціального впливу, співробітники хочуть працювати в компаніях, які займають позицію з питань Diversity, Equity, Inclusion and Belonging (DEIB). 80% працівників очікують, що їхній генеральний директор займе публічну позицію щодо дискримінації. Ігнорування горезвісного "слона в кімнаті" призведе до труднощів у залученні, залученні та утриманні талантів.

Один із варіантів рішення, є системний DEIB як життєздатний шлях вперед. Системний DEIB відходить від помітних, спеціальних ініціатив DEIB, які можуть призвести до суперечностей і удаваної недостовірності, до перетворення DEIB на ефективну й автентичну основу організації. Системний DEIB складається з трьох основних елементів:

Справедлива практика формування основи для DEIB. Організації використовують принципи рівності для створення системних практик, що сприяють справжній інклюзивності. Приклади включають рівний доступ до освіти, перекваліфікації та справедливої оплати праці, а також використання даних для визначення того, які передумови дійсні для перевірки під час залучення талантів. Метою тут є демократизація можливостей і доступу до навчання для всієї робочої сили.

HR організації розробляють чітку позицію з конкретних питань і створюють докази, які витримують перевірку з боку співробітників, клієнтів і громадськості. Ці докази мають стати частиною ідентичності компанії. Це також означатиме тіснішу роботу з маркетингом, щоб створити автентичний спосіб говорити про DEIB усередині та за межами організації.

Щойно ці докази стануть зрозумілими, системний DEIB вдасться до цілеспрямованих дій щодо цих питань. Хоча це багато в чому залежить від доказів, встановлених організацією, це може містити вихід за рамки використання критеріїв, що не мають відношення до роботи, таких як наукові ступені та демографічні дані, для залучення талантів, а натомість використання підходів, заснованих на навичках, які дають більшій кількості людей доступ до можливостей, а також вивчення альтернативних талантів. пули для забезпечення справжньої різноманітності, формування

міжорганізаційних органів для сприяння інклюзивності та створення можливостей.

У міру розвитку HR – тенденцій HR не тільки вирішуватиме нагальні потреби організації, а й закладе основу для сталого майбутнього. Прийняття цих деяких змін дасть змогу HR створити робоче середовище, у якому співробітники процвітають, а підприємства досягають поставлених цілей. Хоча завдання величезне, потенційні вигоди для організацій, працівників і суспільства загалом незмірні, але це лише засвідчує шлях еволюції HR і його значущість в останніх трендах.

Поєднання інновацій та стратегічного мислення, яке пропонує HR, сприятиме зростанню, інклюзивності та стійкості. Взавши на себе цю розширену роль, HR вестиме організації до нових висот досконалості. Розвиток являє собою світ можливостей; прийшов час HR піднятися і засяяти в цю нову епоху роботи.

1.2 Основні концепції та підходи до кадрового планування

На цьому етапі варто підкреслити, що існує багато різних підходів до управління людськими ресурсами. Вирішальне значення для розробки нових підходів 356 Агнешка Шиманковська до реалізації HR – функції в компанії існувало два модельних підходи до управління людськими ресурсами: Мічиганська модель (Michigan Matching Model) та Гарвардська модель множинних стейкхолдерів [7]. Перша з цих моделей, Мічиганська модель, інтегрує управління людськими ресурсами зі стратегією та організаційною структурою компанії. Функції управління людськими ресурсами, виділені в цій моделі, є важливими на всіх рівнях управління, тобто на стратегічному, тактичному та оперативному [14]. Модель передбачає, що вміле формування окремих сфер циклу призведе до ефективного впливу на поведінку працівників, впливаючи таким чином на підвищення індивідуальної та

корпоративної ефективності [7]. Автори другої моделі дійшли висновку, що прогресивний економічний розвиток вимагає всебічного та перспективного аналізу концепції управління людськими ресурсами. Згідно з моделлю, на конкретні сфери управління людськими ресурсами впливають зацікавлені сторони організації, зовнішні (акціонери, уряд, місцева влада, клієнти та постачальники) та внутрішні (працівники, менеджери, профспілки), без участі яких діяльність компанії була б неможливою [7]. Творці цієї моделі зазначають, що рішення з управління людськими ресурсами мають прямі ефекти у вигляді продуктивності, відданості та співпраці, а також непрямі ефекти, такі як задоволеність, організаційна ефективність та благополуччя [14]. Як наслідок, виникає система взаємозалежностей, що характеризує Гарвардську модель [9].

Процес кадрового планування складається з чотирьох основних етапів:

- визначення впливу організаційних цілей на підрозділи організації;
- визначення майбутніх потреб (кваліфікація та спеціальності, кількість);
- визначення додаткової потреби в персоналі при обліку наявних кадрів організації;
- розробка конкретного плану дії щодо ліквідації потреб у персоналі.

1 етап. Кадрове планування базується на стратегічних планах організації. На підставі стратегічних планів організації розглядається план людських ресурсів.

2 етап. Постановка кадрової проблеми: необхідна кількість робочої сили (за посадами і спеціальностями) та її якість (рівень знань, досвіду, навичок) для заданої виробничої програми та організаційної структури фірми. Для цього використовують різні методи, зокрема "фотографію" робочого місця, анкетування та співбесіди з працівниками.

3 етап. Оцінка кадрових ресурсів фірми в трьох напрямках: ◇ оцінка стану наявних ресурсів (кількість, якість, результативність праці, плинність,

заслуги, компетентність, завантаженість тощо); ◇ оцінка зовнішніх джерел (працівники інших підприємств, випускники навчальних закладів, учні; ◇ оцінка потенціалу зазначених джерел (якісні резерви розвитку ресурсів). ◇ оцінка відповідності вимог і ресурсів (нині і в майбутньому), що коригує кількісну і якісну потребу в кадрах.

4 етап. Розробка планів дії для досягнення бажаних результатів, так, щоб реалізувати необхідні коригування. Є чотири шляхи, як скоротити загальну кількість службовців: скорочення виробництва; закінчення терміну роботи; спонукання до раннього виходу у відставку; спонукання до добровільного звільнення з посади.

Успішне кадрове планування неможливе без належного контролю. Важливо відрізнити контроль від нагляду над працівниками в організації. Контроль, як складова функція управління, завжди спрямований на конкретні завдання і є невід'ємною частиною цільового процесу прийняття кадрових рішень.

Першим завданням контролю щодо кадрового планування є фіксація результатів. Після порівняння запланованого і фактичного результатів, зазвичай проводиться аналіз відхилень і розробка заходів для коригування планів. Крім того, контроль служить інформаційною підтримкою кадрового планування та дозволяє документувати відповідність трудових і соціально – правових норм. Контроль може охоплювати як самі кадрові процеси, так і їхні результати, створюючи таким чином систему кадрового контролінгу, яка координує процеси планування, контролю та інформації.

До завдань кадрового контролінгу входить створення системи кадрової інформації і аналіз наявної інформації щодо її важливості для кадрової служби. Можливі завдання включають перевірку ефективності окремих кадрових підсистем і функцій, а також аналіз кадрових витрат.

Основними цілями кадрового контролінгу можуть бути:

1. Підтримка кадрового планування.

2. Забезпечення координації між функціональними підсистемами управління персоналом та іншими функціональними підсистемами організації.

3. Підвищення гнучкості у управлінні персоналом через своєчасне виявлення недоліків і ризиків у кадровій роботі.

Кадровий контролінг також передбачає створення кадрової інформаційної системи і аналіз існуючої інформації з точки зору її важливості для кадрової служби.

Функція контролінгу включає в себе координацію цілепокладання, планування, контролю та інформації. Кадровий контролінг має наступні цілі та завдання:

1. Підтримка кадрового планування. Кадровий контролінг допомагає забезпечити виконання планованих кадрових заходів та завдань, сприяючи вирішенню поточних питань управління персоналом.

2. Забезпечення гарантії надійності та підвищення якості інформації про персонал. Контролінг вдосконалює систему збору, аналізу та збереження даних про співробітників, що дозволяє забезпечити якість інформації та її надійність.

3. Забезпечення координації в межах функціональних підсистем системи управління персоналом. Кадровий контролінг сприяє взаємодії різних кадрових підсистем та їх координації з іншими функціональними підсистемами організації, такими як управління виробництвом.

4. Підвищення гнучкості в управлінні персоналом. Кадровий контролінг допомагає вчасно виявляти недоліки і ризики в кадровій роботі, що робить управління персоналом більш гнучким та адаптивним до змін в організаційному середовищі.

Крім того, кадровий контролінг включає в себе координаційну функцію як між різними кадровими підсистемами, так і з іншими функціональними підсистемами організації. Цей процес може включати деталізовані переліки завдань та заходів для досягнення цілей кадрового контролінгу. Кадрове

планування реалізується через комплекс взаємопов'язаних заходів, об'єднаних в оперативному плані роботи з персоналом.

На думку Бовикіна [3], планування персоналу не завжди проходить успішно. Цьому може бути причиною безліч речей, але є 8 основних проблем:

1) Справжня криза. Фахівці з кадрового планування працюють у середовищі, що характеризується неясними інструкціями, різними лініями політики компанії, різноманітними стилями управління. Поки ці фахівці не отримають прийомних вказівок керівництва, вони проводять більшу частину свого часу озируючись у пошуках чогось значного, незважаючи на те, що питання організації і є сенс їхнього існування.

2) Порука вищого керівництва. Щоб планування персоналу взагалі було можливим, воно має підтримуватися вищим керівництвом у всіх дрібницях. Також «найвища» підтримка може забезпечити все необхідне для успіху планування персоналу.

3) Розмір початкових зусиль. Багато програм кадрового планування зазнають краху через надмірне первинне напруження. Успішні програми «стартують» повільно і поступово розвиваються. Розвиток необхідних умінь наявного «матеріалу» і пошук необхідних заміщень – це два чудових «трампліни» для початку.

4) Скоординувати управління загалом і управління персоналом. На жаль, часто планування персоналу проводиться «у відриві», тобто без необхідної координації з вищеназваним. Це призводить до абсолютизації кадрового планування.

5) Інтеграція з планами організації. Планування персоналу обов'язково має бути залучено до загальних планів організації. Вирішенням проблеми тут може бути конструювання каналів комунікації між відділами планування та кадровою службою.

6) Протиставлення кількісного та якісного підходів. Деякі люди розглядають планування персоналу, як якусь числову методику, що

допомагає окреслити курс потоку людей в, з, вгору, вниз і поперек різних підрозділів організації. Ці люди використовують виключно якісний підхід до кадрового планування. Інша група людей фокусує свою увагу винятково на індивідуальних потребах службовців – індивідуального просування та розвитку кар'єри. Це – якісний підхід до кадрового планування. Як і в багатьох інших випадках, синтез першого та другого дає оптимальний результат.

7) Залучення менеджерів, зайнятих конкретно управлінням. Кадрове планування не є виключно функцією відділу кадрового планування. Успішне планування персоналу залежить від залучення до цього процесу інших менеджерів, які безпосередньо працюють з людьми «на місцях».

8) Технічна проблема. У міру того, як кадрове планування стає дедалі популярнішим, до його процесу дедалі активніше залучають нові технології, прийоми, що постійно виникають, тощо. Багато з них використовуються. На жаль, зараз з'являється тенденція до використання новинок не тому, що це справді необхідно, а тому, що «це використовують усі».

Кадрове планування є вітальним аспектом управління персоналом, яке допомагає підприємству оптимізувати використання своїх людських ресурсів для досягнення корпоративних цілей та стратегій. Дійсність кадрового планування є в результаті розробки різних концепцій та підходів, які спрямовані на забезпечення правильного підбору, розміщення та розвитку персоналу. Розглянемо деякі основні концепції та підходи до кадрового планування.

1. Стратегічне кадрове планування.

Стратегічне кадрове планування є ключовим аспектом управління персоналом, яке забезпечує довгострокове планування людських ресурсів відповідно до бізнес – стратегії організації. Це включає в себе аналіз поточного складу персоналу, прогнозування майбутніх потреб у персоналі, та розробку планів для набору, утримання, та розвитку співробітників. Основні елементи стратегічного кадрового планування включають:

- аналіз поточного складу персоналу, визначення поточного стану персоналу, його компетенцій, вікової структури, кваліфікаційних характеристик та інших параметрів, які важливі для виконання корпоративних завдань;

- прогнозування майбутніх потреб, оцінка майбутніх потреб у персоналі на основі стратегічних цілей, ринкових тенденцій та технологічних змін;

- розробка стратегій для набору та утримання персоналу, визначення ключових областей набору персоналу, розробка програм утримання та стратегій для розвитку персоналу.

2. Оперативне кадрове планування.

Оперативне кадрове планування зосереджується на вирішенні короткострокових питань управління персоналом. Це включає в себе такі аспекти, як:

- заміщення вакансій – швидке і ефективно заміщення вакансій, щоб забезпечити неперервність виробничих процесів;

- адаптація персоналу до змін, підготовка та адаптація персоналу до впровадження нових технологій або змін у внутрішніх процесах;

- управління відсутністю, розробка та впровадження політик щодо відпусток, відсутності через хворобу та інші форми відсутності.

3. Планування кар'єрного росту та розвитку.

Концепція планування кар'єрного росту та розвитку спрямована на ідентифікацію та розробку кар'єрних шляхів для співробітників в організації. Основні елементи цього підходу включають:

- ідентифікація кар'єрних шляхів: визначення можливих шляхів кар'єрного росту для співробітників на основі їхніх навичок, інтересів та цілей;

- розробка планів розвитку: створення індивідуальних планів розвитку для підтримки професійного зростання співробітників;

– надання можливостей для навчання та розвитку: організація навчальних програм, семінарів, воркшопів та інших можливостей для розвитку навичок та компетенцій співробітників.

4. Компетенційне планування.

Компетенційне планування зосереджується на розробці компетенційних моделей, які допомагають організаціям визначати ключові навички та знання, необхідні для успіху в різних ролях. Це включає в себе:

– розробка компетенційних моделей: створення моделей, які визначають основні компетенції для різних посад і рівнів у організаційній ієрархії;

– оцінка та розвиток компетенцій: визначення рівнів володіння компетенціями серед співробітників та розробка планів для їх подальшого розвитку;

– використання компетенцій у процесах HR: застосування компетенційних моделей у процесах відбору, оцінки та розвитку персоналу.

5. Технологічне кадрове планування.

Технологічне кадрове планування включає в себе використання новітніх технологій для оптимізації процесів кадрового планування та управління персоналом. Основні аспекти технологічного кадрового планування включають:

– системи управління інформацією про персонал (HRIS): автоматизація даних про персонал та впровадження систем для моніторингу та аналізу даних про персонал;

– автоматизовані системи відбору: використання автоматизованих систем для скорочення часу та витрат на процес відбору персоналу;

– аналітичні та прогностичні інструменти: використання аналітики та прогнозування для підтримки стратегічного та оперативного планування персоналу.

6. Аналітика та метрики в кадровому плануванні:

Аналітика та метрики в кадровому плануванні допомагають організаціям моніторити та аналізувати ключові показники ефективності персоналу (KPIs). Це включає в себе:

- розробка та відстеження KPIs: визначення ключових показників для моніторингу ефективності та впровадження процесів відстеження та аналізу цих показників;

- аналітичні звіти та дашборди: розробка аналітичних звітів та дашбордів для моніторингу та аналізу даних про персонал в реальному часі;

- використання аналітики для підтримки прийняття рішень: застосування аналітичних знахідок для покращення процесів кадрового планування та управління персоналом на всіх рівнях організації.

Ці концепції та підходи формують основу сучасного кадрового планування та допомагають організаціям відповідати на виклики, пов'язані з управлінням персоналом в динамічному бізнес – середовищі.

1.3 Роль та значення кадрового планування у сучасному менеджменті

У сучасних умовах в Україні велике значення набувають питання кадрового планування як ключового елементу формування кадрової політики підприємств та їхнього персоналу. Оскільки вплив кадрових рішень на економічні та соціальні цілі підприємства є важливим, кадрове планування стає вирішальним завданням для створення умов досягнення цілей організації. Кадрове планування є ключовим інструментом управління персоналом підприємства і має зацікавленість як підприємства, так і самого персоналу.

Для підприємства важливо мати вчасно налагоджений потік кваліфікованих працівників у відповідній кількості, які здатні виконувати конкретні завдання та досягати визначених цілей. Планування персоналу

повинно також включати методи оцінки та мотивації для забезпечення високої продуктивності праці та задоволення працівників.

Ефективність кадрового планування вимагає інтеграції цього процесу в загальний план розвитку підприємства та охоплення всіх аспектів управління персоналом. Реалізація такого підходу дозволить об'єднати різні аспекти планування персоналу в єдину логічно взаємодоповнюючу систему. Кадрове планування розглядається як процес, що включає в себе взаємопов'язані функції, які змінюються з часом і в просторі, спрямовані на вирішення завдань і проблем підприємства.

Згідно з викладеним вище, кадрове планування – це складний комплекс заходів, побудованих на наукових принципах соціально – економічної аналітики, які враховують розвиток персоналу, оцінюють його потенціал, відповідність ресурсів, тенденції розвитку організації і допомагають досягти цілей і стратегії підприємства. Кадрове планування враховує методологічні принципи комплексності, системності, ієрархічності, регламентації, спеціалізації та стабільності для досягнення максимальної ефективності в управлінні персоналом.

Функція кадрового планування простежується на всіх рівнях управління персоналом і включає в себе визначення ресурсів, завдань, стратегії, політики та планів, а також показників, що характеризують різні аспекти роботи персоналу, що представлено у таблиці 1.1. Це дозволяє зробити висновки щодо загальної ефективності діяльності служби управління персоналом і визначити можливі заходи для її вдосконалення. Оптимізація кадрового планування включає в себе усунення негативних впливів і підсилення позитивних факторів, що впливають на стан і розвиток персоналу.

Таблиця 1.1 – Зміст і питання функції планування персоналу

Зміст функції планування персоналу	Питання функції планування персоналу
Управління персоналом	Принципи і політика: планування робочих місць та чисельності персоналу; підбору персоналу; визначення організаційної структури підприємства
Структура персоналу	розподіл персоналу за віком; визначення вікового цензу для персоналу залежно від посади; визначення кваліфікаційної структури робочих кадрів, інженерно – технічного та управлінського персоналу;
Особливості найму персоналу	умови найму на постійну, тимчасову або сезонну роботу; визначення умов контракту; плинність робочої сили; прогули
Комплектування і підбір персоналу	практичні способи комплектування персоналу; практичні способи підбору майбутніх працівників; робота з навчальними закладами, агентствами з найму, центрами зайнятості
Оцінка персоналу	проведення атестації, розроблення заходів щодо визначення результативності – тивності праці; визначення показників та факторів, які впливають на результативність праці
Оплата і стимулювання праці	Система оплати праці, рівень і диференціація оплати праці: оплата за результатами; участь у розподілі прибутків; розроблення схем оплати; нематеріальні стимули; соціальні функції
Навчання і підвищення кваліфікації	Розроблення схем службового просування: перекваліфікація персоналу; організація навчання у зв'язку з потребами виробництва; вирішення питань методичного і технічного забезпечення навчання
Відносини працівників між собою та з керівництвом	характерні особливості і практичне використання таких відносин; вплив на управління та продуктивність
Вивільнення персоналу у зв'язку із закінченням трудової діяльності	оформлення пенсійного забезпечення залежно від віку, роботив небезпечних умовах та ін.

Роль та значення кадрового планування у сучасному менеджменті не можна переоцінити, оскільки воно відіграє центральне місце у досягненні стратегічних цілей організації. Кадрове планування є необхідною складовою ефективного управління персоналом, яке в свою чергу є критично важливим для загального успіху будь – якої сучасної організації.

У світі, який швидко змінюється, здатність адаптуватися до нових викликів, використовуючи відповідні стратегії управління персоналом, стає ключовим конкурентним перевагою. Кадрове планування відіграє центральну роль у підтримці правильного балансу між наявними ресурсами та потребами організації, що дозволяє підприємствам забезпечувати своє майбутнє успіху та стабільність.

Кадрове планування забезпечує систематичний підхід до ідентифікації, розробки та використання потенціалу персоналу для досягнення довгострокових та короткострокових цілей організації. Це також включає в себе забезпечення правильного співвідношення між кількістю та якістю персоналу, що дозволяє організації оптимізувати свої витрати на персонал та покращити загальну продуктивність.

У сучасному менеджменті кадрове планування є невід'ємним інструментом для оптимізації ресурсів, управління змінами та підтримки неперервного розвитку персоналу. Це обумовлено широким впровадженням технологій та інновацій, які надають менеджерам можливість краще розуміти потреби та вимоги до персоналу, а також прогнозувати майбутні потреби організації.

На додачу, кадрове планування відіграє ключову роль у підтримці високого рівня задоволення та мотивації працівників, що, в свою чергу, покращує корпоративну культуру та зміцнює командний дух. Це, безумовно, сприяє створенню позитивного іміджу організації як привабливого роботодавця, що є особливо важливим у конкурентному бізнес – середовищі.

Таким чином, можна впевнено стверджувати, що кадрове планування є життєво важливою функцією у сучасному менеджменті, що відіграє вирішальну роль у досягненні бізнес – цілей організації.

Продовжуючи викладання, варто звернути увагу на факт, що кадрове планування служить мостом між сьогоденням та майбутнім організації, сприяючи гармонійному розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Через систематичний підхід до розробки та виконання стратегій управління персоналом, кадрове планування сприяє створенню конкурентних переваг, забезпечуючи високий рівень професійної компетентності та задоволення персоналу.

Крім того, кадрове планування відіграє важливу роль у протидії непередбачуваним обставинам та викликам, з якими може зіткнутися організація. Сучасні технології та глобалізація надають нові можливості, але

і створюють нові загрози для бізнесу, тому гнучке та ефективне кадрове планування є життєво важливим для забезпечення стабільності та продуктивності підприємства.

У контексті глобалізації та швидкого технологічного розвитку, кадрове планування допомагає організаціям підтримувати конкурентоспроможність шляхом пристосування до змін у ринкових умовах та вимогах до кваліфікації персоналу. Це також включає підтримку інноваційного потенціалу організації через розробку та впровадження нових методів управління персоналом та стратегій кадрового розвитку.

Система управління персоналом, ядром якої є функціональна підсистема, включає ще чотири підсистеми: інформаційну, соціально – психологічну, фінансово – економічну та правову.

Основним завданням, яке вирішується за допомогою цієї системи, є ефективне управління людськими ресурсами організації. Функціональне ядро системи управління полягає у вирішенні таких завдань: пошук, відбір, навчання та розстановка кадрів; оптимальне розміщення персоналу в організації; ефективне використання персоналу; управління соціально – психологічними факторами.

Другорядною функцією, як і при впровадженні систем управління персоналом, є створення сприятливих умов для роботи. Система управління персоналом організації, яка враховує специфіку її діяльності, являє собою сукупність методів і технологій роботи з персоналом, заснованих на певних принципах [6]. Будь – яка система управління складається з трьох технологічних блоків: технології пошуку, відбору і формування персоналу; технології розвитку і навчання персоналу; технології оптимального використання здібностей і ресурсів наявного персоналу.

Успішна господарська діяльність підприємства багато в чому залежить від того, наскільки ефективно працює система управління персоналом. А умовою злагодженої роботи цієї системи є використання системного аналізу, а також інших методів, які дозволяють адаптувати її до потреб і вимог

підприємства. Так, метод порівняння використовується для того, щоб проаналізувати і порівняти діючі на підприємстві системи управління з системою управління іншого, більш успішного підприємства, що займається такою ж виробничою діяльністю.

Для створення оптимальної моделі та каркасу системи менеджменту використовується також метод послідовних підстановок, при якому послідовно змінюється значення кожного фактора, що впливає на функціональність даної системи [26]. Системи управління використовують різноманітні методи, підходи та прийоми, а також надають можливість: організувати, цілеспрямовувати (спрямовувати) та ефективно організувати виконання персоналом притаманних йому функцій, процедур та операцій, необхідних для здійснення управлінського впливу. У сукупності способи управління, які використовуються для визначення та досягнення його мети, виступають як методи управління.

Повністю ефективним кадровим плануванням є лише в тому разі, якщо воно інтегроване в загальний процес планування й управління підприємством.

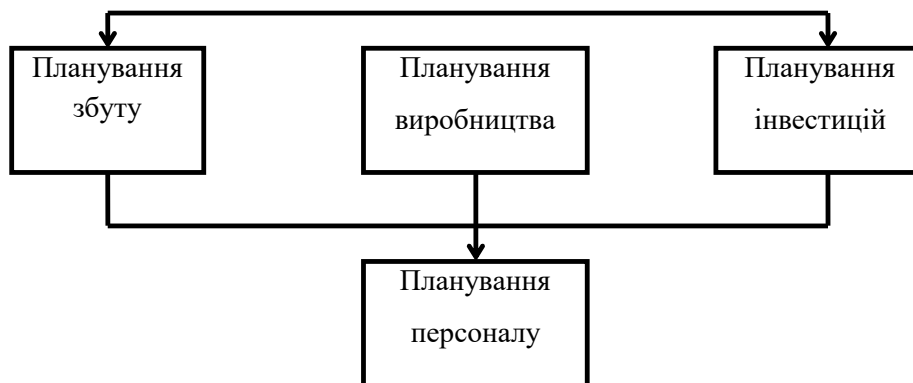


Рисунок.1.1 – Етапи кадрового планування

Як інтегрована складова частина планування кадрове планування має своїм завданням надання працюючим робочих місць у потрібний момент і в необхідній кількості відповідно до їхніх здібностей і схильностей.

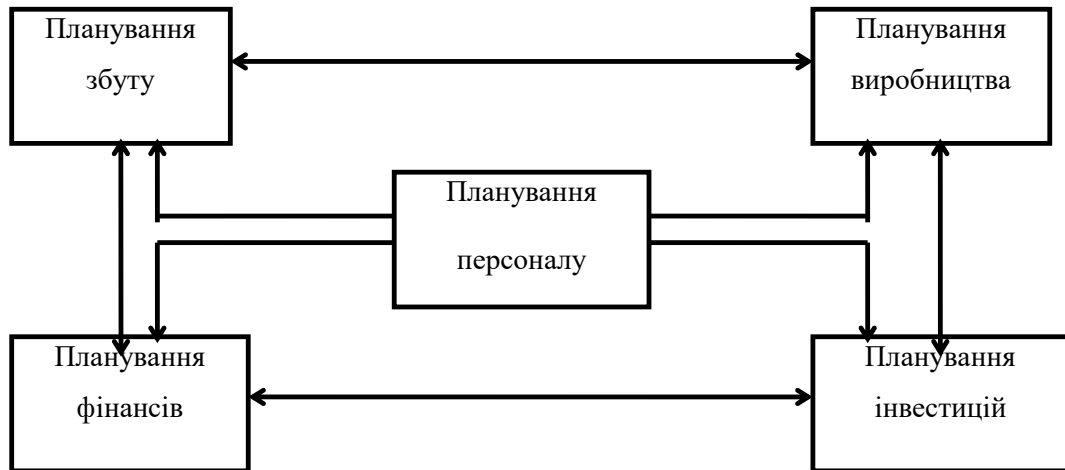


Рисунок 1.2 – Планування персоналу як інтегративне планування

Методами управління персоналом також називають способи впливу на колектив або окремих працівників з метою координації їхньої діяльності і в процесі роботи на досягнення цілей колективу та організації в цілому. Залежно від змісту управлінського впливу в менеджменті розрізняють організаційно – розпорядчі, економічні та соціально – психологічні методи управління. Вибір методу в менеджменті суб'єктом управління залежить від ціннісних орієнтацій і традицій соціальної групи, рівня розвитку продуктивних сил, виробничих відносин у суспільстві, а також від виду діяльності та об'єкта управління [16].

У глобальному світі, що постійно змінюється, торговельні підприємства повинні спостерігати за розвитком надзвичайно конкурентного середовища, яке характеризується економічною та соціальною турбулентністю, впливом трьох основних змінних: технологічної, економічної та конкурентної.

Основою будь – якої організації та її головним багатством є люди. У новій економіці роль і значення людини в економічних структурах не тільки не впали, а навпаки – зросли [33]. Система управління персоналом в сучасному торговельному підприємстві, незалежно від форми власності, є найпотужнішим інструментом конкурентоспроможності та розвитку. Тому виникає необхідність підвищення ефективності системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки. Управління підприємством, що працює в ринкових умовах, висуває високі вимоги до професіоналізму управлінського персоналу. Проблема управління персоналом на комерційному підприємстві є ключовим моментом у перебудові всієї системи управління [21].

Служба управління персоналом реалізує кадрову політику і координує діяльність з управління трудовими ресурсами підприємства; здійснює необхідне розширення функцій для створення нових систем стимулювання трудової діяльності, здійснює управління ринком трудових ресурсів, створює кадровий резерв управлінського персоналу. Система управління персоналом є надзвичайно складною і передбачає постійне вдосконалення методів роботи з кадрами та використання досягнень вітчизняної і зарубіжної науки, кращого виробничого досвіду [28].

Фактично функціонування системи реалізації процесу управління персоналом забезпечують її підсистеми, кожна з яких відповідає за окрему функцію процесу управління: підсистема планування роботи з персоналом; підсистема організації кадрової роботи; підсистема мотивації результатів праці та поведінки; підсистема контролю. А сама структура системи управління персоналом будь – якого підприємства залежить від масштабу організації, її територіального розміщення, характеру діяльності та інших факторів. На великих підприємствах існує служба управління персоналом, яка забезпечує відбір і наймання персоналу, оцінку персоналу; організацію навчання і підвищення кваліфікації персоналу; аналіз якісного складу і

плинності кадрів; атестацію і ротацію кадрів; управління заробітною платою; організацію обліку і звітності [29].

На відміну від великих підприємств, малі через обмеженість фінансових та інших ресурсів, як правило, не мають повноцінних служб управління персоналом і не проводять масштабної кадрової політики. Зокрема, на середніх підприємствах питаннями, пов'язаними з функціями управління персоналом, займаються окремі фахівці, обов'язки яких визначені посадовими інструкціями. На малих підприємствах ці функції покладені на керівника підприємства, який забезпечує планування роботи з персоналом, організацію роботи персоналу, мотивацію результатів праці та поведінки, а також контроль за виконаною роботою [35]. Технологія управління персоналом організації передбачає організацію набору, відбору, найму, ділового, профорієнтації та адаптації, навчання, управління діловою кар'єрою та кар'єрним просуванням, мотивації та організації праці, управління конфліктами та стресами, сталого розвитку, вивільнення персоналу. Сюди ж відносяться питання взаємодії керівників організації з профспілками та службами зайнятості [27].

Існують поняття «кадрова технологія» і «технологія роботи з персоналом». Кадрові технології – це професійні прийоми роботи з персоналом, які забезпечують реалізацію цілеспрямованої кадрової діяльності. Використовуються постійно при підготовці та прийнятті управлінських рішень щодо персоналу. Розробляються на підприємстві і мають переважно традиційні форми.

А ось технологія роботи з персоналом – це сукупність методів управління персоналом, які орієнтовані на оцінку та вдосконалення «людського ресурсу» підприємства. Використовуються переважно в конкретній ситуації і впроваджуються через консультативний процес. Вони розробляються за межами підприємства і адаптуються до його культури та відповідно до вимог практичної ефективності [41]. Основною метою управлінських кадрових технологій є оптимізація та підвищення

ефективності управлінського процесу в роботі з персоналом, що досягається шляхом пошуку та застосування більш ефективних методів управління персоналом, які сприяють раціоналізації управлінського процесу за рахунок виключення певних видів діяльності або операцій, у тому числі тих, які не є необхідними для досягнення цілей і вирішення управлінських завдань. Саме персонал – технології мінімізують витрати на управління персоналом підприємства, що сприяє підвищенню ефективності його використання [14]. Ефективність управління персоналом торговельного підприємства залежить від: формування репутації компанії як хорошого роботодавця; розвитку системи адаптації до зовнішнього та внутрішнього ринку праці; використання систем оплати праці, заснованих на принципах врахування особистого внеску та рівня професійної компетентності кожного працівника; наявності гнучкої системи організації праці; участі працівників в обговоренні проблем та прийнятті управлінських рішень; делегування повноважень підлеглим; організації ефективної системи комунікацій, яка є інтегруючим фактором всієї моделі стратегічного управління персоналом [4]. Проблеми в управлінні персоналом підприємства часто виявляються в оцінці внутрішнього та зовнішнього середовища [17].

Особливу увагу слід звернути на плинність кадрів, оскільки плинність, як вже було сказано, знижує продуктивність праці на підприємстві. Для розробки заходів, спрямованих на закріплення працівників, необхідно знати конкретні причини звільнення за власним бажанням (важкі умови праці, низька заробітна плата, незадовільні перспективи кар'єрного росту, незадоволеність професією, незадовільний моральний клімат у колективі тощо) та порушень трудової дисципліни. Важливо встановити динаміку показників плинності кадрів, щоб визначити, в якому напрямку змінюються ці показники, який вплив вони мають на умови організації праці та виробництва на підприємстві в цілому та в окремих його підрозділах [2]. Напруженість у забезпеченні підприємства трудовими ресурсами може бути знята за рахунок більш ефективного використання наявної робочої сили,

підвищення продуктивності праці, інтенсифікації виробництва, удосконалення організації та технології виробництва, впровадження більш продуктивного обладнання.

Як наслідок, процес плинності кадрів є далеко не однозначним. Для звільнених працівників позитивними моментами є очікуване збільшення доходу на новому місці, підвищення перспективності компанії, розширення зв'язків, отримання більшої кількості грошей. Водночас на період працевлаштування вони втрачають заробітну плату, безперервний стаж роботи в організації та пов'язані з цим пільги, змушені витратити гроші на пошук нового місця проживання. Для решти персоналу з'являються нові можливості для просування по службі, додаткова робота. Але збільшується навантаження, втрачаються звичні функціональні параметри, змінюються соціальні та соціально – психологічні параметри.

Для організації рух персоналу дає можливість залучити людей з новими поглядами, омолодити персонал, стимулювати зміни, підвищити внутрішню активність і гнучкість. Але це створює додаткові витрати, пов'язані з підбором і тимчасовою заміною, навчанням, порушенням комунікацій, великими втратами робочого часу, падінням дисципліни, зниженням якості. Підвищена плинність кадрів, незалежно від причин, знижує укомплектованість штату, ефективність витрат на навчання, відволікає від обов'язків висококваліфікованих фахівців, необхідність допомагати новачкам, погіршує морально – психологічний клімат, знижує продуктивність праці у тих, хто збирається звільнитися, і в результаті призводить до економічних втрат. Зростає роль соціальної інформації у формуванні системи управління персоналом, а особливо в потокових процесах, узагальнені результати яких є необхідною основою для розробки планів соціального розвитку колективу. Під соціальною інформацією в управлінні персоналом на підприємстві розуміється сукупність правових, соціологічних, соціально – психологічних і педагогічних знань працівників кадрових служб, які сприяють спрямованому впливу на перебіг соціальних

процесів у колективі та вихованню працівників. Іншими словами, соціальна інформація – це відомості, необхідні керівнику для постановки, вибору засобів і реалізації завдань формування і стабілізації виробничих колективів і соціального управління в цілому.

Зазначені аспекти підкреслюють важливість кадрового планування як ключової функції менеджменту, що впливає на всі області організаційної діяльності. Через ефективне кадрове планування організації можуть оптимізувати свою діяльність, підвищувати ефективність роботи персоналу та досягати своїх стратегічних цілей.

Отже, кадрове планування є невіддільною частиною сучасного менеджменту, і його значення продовжує зростати у відповідь на зростаючу складність та динаміку бізнес – середовища.

Висновки до розділу 1

Підсумовуючи усе вищесказане, можна зробити певні висновки щодо теоретичних аспектів формування кадрового планування.

Управління людськими ресурсами зазнає постійних змін відповідно до вимог ринку та організації, в якій здійснюється кадрова діяльність. Слід підкреслити, що управління людськими ресурсами має розвиватися в таких напрямках: відділ управління персоналом повинен виконувати свою роботу належним чином, вибудовуючи правильні відносини між працівниками та роботодавцем, створюючи додану вартість і демонструючи свої сильні сторони, в тому числі особливості, які відрізняють його від інших організаційних підрозділів [10]. Яких би змін не зазнавали відділи кадрів у сучасних організаціях, ці зміни мають бути орієнтовані на працівника, з одного боку, і на організацію, з іншого. Таким чином, управління людськими ресурсами повинно прагнути задовольнити потреби працівників і мотивувати

їх до такої поведінки, яка в кінцевому підсумку призведе до реалізації цілей і завдань організації.

Дійсність кадрового планування є в результаті розробки різних концепцій та підходів, які спрямовані на забезпечення правильного підбору, розміщення та розвитку персоналу.

Кадрове планування стає все більш важливим аспектом сучасного управління, оскільки відповідає на збільшену складність та динаміку у бізнес – середовищі, і є ключовою частиною ефективного менеджменту.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ТВД «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1: Загальна характеристика ТВД «Яготинський маслозавод»

Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» (ТВД «Яготинський маслозавод») є відомим виробничим підприємством, розташованим у місті Яготин, Київської області, за адресою: вул. Шевченка, 219. Реєстраційний номер у Єдиному державному реєстрі підприємств та організацій України (ЄДРПОУ) – 00378508. Товариство зареєстроване Яготинською районною державною адміністрацією Київської області 3 грудня 2001 року.

Код КОАТУУ підприємства – 3225510100, що вказує на його географічне розташування в Яготинському районі. За галузевою класифікацією, ТВД «Яготинський маслозавод» відноситься до сектору з кодом 10.61.

Керівництво підприємства представлено Головою Правління – Андреасяном Андраніком Погосовичем, з яким можна зв'язатися за телефоном: 0457553695. Також для контактів надається інформація про контактну особу – Семеняка Андрія Анатолійовича, який також доступний за цим же телефонним номером.

Таким чином, ТВД «Яготинський маслозавод» є відкритим для співпраці та комунікації, маючи чітку юридичну адресу та відповідальних представників для здійснення ділових контактів.

Початок діяльності ТВД «Яготинський маслозавод» датується 1956 роком. У 1994 році, завдяки процесу корпоратизації, об'єднання отримало статус відкритого акціонерного товариства з назвою «Яготинський маслозавод». Статут товариства було змінено у 2011 році, відповідно до

рішення загальних зборів акціонерів (протокол № 1 від 04.04.2014), змінивши назву на «публічне акціонерне товариство». Акціонерами компанії є як фізичні, так і юридичні особи, які стали власниками акцій через процес приватизації, вторинний ринок цінних паперів, спадщину або правонаступництво, у відповідності з діючим законодавством. Держава не має власності на акції товариства.

12 квітня 2017 року, з метою зниження витрат, пов'язаних з обслуговуванням форми публічного акціонерного товариства, загальні збори акціонерів ПАТ «Яготинський маслозавод» (Протокол № б/н від 12.04.2017) вирішили припинити діяльність Публічного акціонерного товариства, перетворивши його на Товариство з додатковою відповідальністю.

У ТВД «Яготинський маслозавод» існує філія «Яготинське для дітей», яка була заснована 25 жовтня 2012 року у Згурівці, Київська область. Середньо за 2022 рік тут працювало 850 осіб.

Компанія є частиною групи «Молочний альянс», розташованої у Києві. «Молочний альянс» є компанією з централізованою структурою управління у сферах фінансів, закупівель, маркетингу, виробництва, логістики та продажів. Група включає підприємства, що займаються виробництвом сирів, молока та кисломолочних продуктів, збору та обробкою молока, а також реалізацією продукції в Україні та за її межами. Після приєднання до «Молочного Альянсу» у 2006 році, на базі ТВД «Яготинський маслозавод» була проведена значуща реконструкція та технічне оновлення.

Товариство не вступає у спільну діяльність з іншими організаціями, підприємствами чи установами. За звітний період від третіх осіб не надходило пропозицій щодо реорганізації. Облікова політика, застосовувана під час підготовки фінансової звітності за 2017 рік, відповідає політиці, що була використана для звітності за 2016 рік. Основні положення облікової політики, використані у цій звітності, представлені нижче.

Основні засоби поділяються на категорії: земельні ділянки; будівлі, споруди та передавальні пристрої; машини та обладнання (включаючи

обчислювальну техніку); транспортні засоби; інструменти, прилади, меблі; інші основні засоби. Початкова оцінка всіх категорій основних засобів здійснюється за вартістю, яка включає вартість придбання, додаткові витрати на доставку та приведення активу до стану, готового до використання, а також оцінені витрати на демонтаж та відновлення території.

Обсяг виробництва було досягнуто завдяки випуску такої продукції: сирно – творожні вироби, вершкове масло, питне молоко та різноманітна кисломолочна продукція. У 2022 році підприємство реалізувало продукцію на суму 2700173 тис. грн.

За останні 5 років не відбувалося ні придбання, ні продаж, ні ліквідація основних активів. Товариство не має планів щодо значущих інвестицій або придбань, пов'язаних з господарською діяльністю. Немає юридичних дій із власниками значної участі, членами наглядової ради або виконавчого органу, афілійованими особами, зокрема всі юридичні дії, укладені протягом звітного року між Товариством та цими особами, відсутні.

Станом на сьогодні у товариства відсутні обмеження на право власності, тимчасово не використовувані основні засоби (консервація, реконструкція), контрактні зобов'язання щодо придбання основних засобів, компенсації третім сторонам за об'єкти основних засобів, корисність яких зменшилася, або які були втрачені чи передані. За останні роки товариство не отримувало основні засоби в результаті об'єднання підприємств. Переоцінка основних засобів до їх справедливої вартості не проводилася. Зміни первісної вартості та суми зносу основних засобів відсутні. Протягом 2017 року товариство не отримувало основні засоби за рахунок цільового фінансування. Станом на 31 грудня 2017 року товариство не має основних засобів, отриманих в фінансову оренду. Амортизація основних засобів здійснюється за допомогою прямолінійного методу. Терміни корисного використання встановлені для кожного об'єкта основних засобів окремо. Середні терміни корисного використання для груп основних засобів наступні: будівлі та споруди – 15 років; машини та обладнання – 10 років; транспортні засоби

– 9 років; інструменти, прилади та інвентар (меблі) – 5 років; інші основні засоби – 5 років.

Таблиця 2.1 – Загальна фінансова звітність підприємства

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2022 рік в % до 2020 року
1. Виручка, тис. грн	27164	38210	21556	79,36
2. Собівартість, тис. грн	21133	30061	16232	76,81
3. Комерційні витрати, тис. грн	4256	7223	4722	110,9
4. Прибуток від реалізації, тис. грн.	1775	926	602	33,9
5. Інші операційні витрати	1684	1754	359	21,31
6. Балансовий прибуток, тис. грн	91	– 828	243	267,03

У останні роки молочна галузь України, як і інші сектори української економіки, зазнала удару внаслідок політичної нестабільності та економічного спаду. Майбутнє галузі в значній мірі залежить від можливості встановлення партнерських відносин між усіма учасниками ринку, що дозволить, завдяки механізму еквівалентного ціноутворення, створити необхідні економічні умови для збільшення поголів'я молочних корів за рахунок власного відтворення стада та закупівлі племінних телиць, нетелей та корів, а також зростання обсягів виробництва молока завдяки підвищенню продуктивності дійного стада. Несумісна цінова політика основних учасників ринку, яка значно знижує прибутковість та мотивацію до розвитку молочного скотарства, повільне формування системи збуту продукції і недостатнє кількість обслуговуючих кооперативів, а також складна демографічна ситуація у сільській місцевості, де середній вік мешканців вже давно перевищив 55 років і відсутність перспектив щодо вирішення проблеми відсутності нових робочих місць для молоді негативно впливають на розвиток молочно – переробної галузі.

У звітному періоді штрафні санкції не застосовувались. Товариство зосереджує увагу на використанні власних оборотних коштів у своїй

діяльності. Аналіз можливостей покращення ліквідності спеціалістами емітента не проводився. На закінчення звітного періоду Товариство не має невиконаних договорів (контрактів), які були укладені. Майбутнє економічне зростання України в значній мірі визначатиметься ефективністю економічних, фінансових та монетарних заходів, які впроваджує Уряд, а також змінами в податковій, юридичній, регулятивній та політичній сферах. Керівництво не може прогнозувати всіх тенденцій, які можуть вплинути на молочну промисловість, а також їх можливий вплив (якщо такий вплив відбудеться) на фінансовий стан Товариства в майбутньому. Керівництво впевнене, що вживає всіх необхідних заходів для забезпечення стабільності та розвитку Товариства. Дослідження та розробки у звітному періоді Товариством не проводились, та також не плануються у майбутньому. Витрат на дослідження та розробки не було. Судові справи, де розглядалися позовні вимоги на суму 10 або більше відсотків активів емітента на початок року, і де б емітент або його посадові особи були сторонами, за звітний рік відсутні. Будь – яка інша інформація, яка може бути значущою для оцінки інвестором фінансового стану та результатів діяльності емітента, відсутня. Інформація, надана у звіті, є достатньою для оцінки фінансового стану та результатів діяльності підприємства.

Станом на 31 грудня 2022 року, управлінський персонал компанії провів глибокий аналіз поточного стану та майбутніх перспектив товариства. На основі цього аналізу було вирішено, що діяльність компанії буде продовжуватися на основі принципу безперервності. Це рішення базувалось на всебічному оцінюванні різних аспектів діяльності компанії, у тому числі її фінансового стану, операційної ефективності та стратегічного планування.

Однак, управлінський персонал також визнав наявність певних ризиків, пов'язаних з економічною кризою в Україні та потенційними наслідками глобальної пандемії COVID – 19. Незважаючи на це, компанія не зіткнулася з прямими негативними наслідками пандемії, такими як зміни умов контрактів,

порушення договірних умов, скорочення робочого часу працівників чи знецінення активів.

Тим не менш, управління компанії продовжує моніторити глобальну економічну ситуацію і вживає відповідних заходів, відповідно до рекомендацій Всесвітньої організації охорони здоров'я та місцевих органів влади, для забезпечення стабільності та безперервності своєї діяльності.

У контексті постійно змінюваної глобальної пандемічної ситуації, пов'язаної з розповсюдженням COVID – 19, товариство активно підтримує принципи відповідальності та обережності. Організація пильно моніторить поточний стан справ, аналізуючи дані про розповсюдження вірусу та його варіантів, щоб забезпечити максимальний рівень безпеки як для своїх співробітників, так і для клієнтів.

У відповідності до рекомендацій Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ) та місцевих органів влади, товариство реалізує стратегію запобіжних заходів. Ці заходи включають, але не обмежуються, регулярною дезінфекцією робочих приміщень, впровадженням соціального дистанціювання та наданням працівникам засобів індивідуального захисту.

24 лютого 2022 року став вирішальним моментом у відносинах між Російською Федерацією та Україною, оскільки Росія розпочала збройну агресію проти України. У зв'язку з цим подією, Президент України видав Указ від 24.02.2022 №64/2022, підтриманий Законом України від 24.02.2022 №2102 – IX, яким введено воєнний стан на всій території держави відповідно до пункту 20 частини першої статті 106 Конституції України та Закону України "Про правовий режим воєнного стану".

У зв'язку з триваючою широкомасштабною збройною агресією Російської Федерації проти України, Рада національної безпеки і оборони України запропонувала подовжити термін дії воєнного стану ще на 90 днів з 23.08.2022. Ця ініціатива була реалізована через Указ Президента України від 12.08.2022 №573/2022, який отримав підтримку Закону України від 15.08.2022 №2500 – IX.

Згідно з Законом України "Про затвердження Указу Президента України "Про продовження строку дії воєнного стану в Україні" від 16.11.2022 року №2738 – IX, термін дії воєнного стану було подовжено до 21 листопада 2022 року о 05:30 годині.

Товариство, яке діє на території України, продовжує свою діяльність незважаючи на військовий конфлікт. Працівники отримують свою заробітну плату, і компанія дотримується своїх зобов'язань з оплати податків та інших фінансових зобов'язань. У зв'язку з військовими діями, працівники тимчасово виконують свої обов'язки віддалено.

Але варто відзначити, що вирішальний момент у відносинах між Росією та Україною призвів до непередбачуваних обставин, які можуть негативно вплинути на фінансовий стан Товариства. Активи компанії піддаються ризику пошкодження внаслідок ракетних та артилерійських ударів, які регулярно наносяться російськими збройними формуваннями на території України.

Керівництво Товариства вжило всіх необхідних заходів для забезпечення фінансової стійкості, але військова ситуація в Україні є надзвичайно складною і непередбачуваною. Погіршення економічної ситуації та подальші воєнні дії можуть вплинути на результати діяльності Товариства і його фінансове становище. На жаль, на даний момент неможливо точно передбачити всі можливі наслідки цих обставин на фінансову звітність.

Основний висновок полягає в тому, що компанія прикладає всі зусилля для забезпечення стабільності своєї діяльності в умовах військового конфлікту, але незважаючи на це, негативні події, пов'язані з військовими діями Росії на території України та загрози економічної нестабільності, залишаються непередбачуваними і можуть суттєво вплинути на подальший розвиток Товариства. Всі необхідні коригування в фінансовій звітності будуть внесені, як тільки стане відомо більше інформації щодо їхнього впливу.

Упродовж 2022 року не було зафіксовано випадків невідповідності діяльності Товариства вимогам регулятивних органів, які могли б суттєво вплинути на фінансову звітність у разі їхньої наявності. Станом на 31 грудня 2022 року сукупний юридичний ризик вважається помірним. Ризик репутації, який представляє собою потенційну загрозу для надходжень та капіталу через негативне сприйняття іміджу Товариства серед клієнтів, контрагентів, акціонерів або регулятивних органів, на момент 31.12.2022 року вважається низьким і напрям ризику стабільний. Стратегічний ризик, який виникає через невірні управлінські рішення, неадекватну реалізацію рішень та недостатню реакцію на зміни в бізнес – середовищі, на момент 31.12.2022 року також вважається помірним, але напрям ризику зростає.

Система оцінювання та управління ризиками Товариства охоплює всі види ризиків, які властиві його діяльності, та забезпечує їх виявлення, вимірювання та контроль. Управління капіталом та ризиками включає в себе послідовні рішення, процеси, кваліфікований персонал і системи контролю. Корпоративне управління спрямоване на підтримку чесного та прозорого бізнесу, відповідальності та підзвітності перед усіма зацікавленими сторонами.

Щодо подій, які відбулися після дати балансу на 31 грудня 2022 року, Товариство продовжувало здійснювати свої операції в межах звичайної діяльності, і керівництво вважає, що були прийняті всі необхідні заходи для підтримки економічної стабільності Товариства в цих умовах. Події, які відбулися після дати балансу і які можуть суттєво вплинути на фінансовий стан Товариства або вимагають коригувань у фінансовій звітності або додаткового розкриття інформації, на момент підготовки цього звіту відсутні.

2.2 Оцінка існуючої системи кадрового планування ТВД «Яготинський маслозавод».

У сучасному динамічному світі бізнесу, де кожен аспект діяльності підприємства є критичним для його успіху, система кадрового планування відіграє фундаментальну роль. Це не просто процес відбору та розстановки кадрів, а скоріше про ретельне планування та розвиток людських ресурсів, які є основою для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Ключову роль у контролі за діяльністю керівництва компанії та забезпеченні її інтересів акціонерів відіграє наглядова рада. Основні функції та роль наглядової ради включають:

- контроль та нагляд: наглядова рада слідкує за діяльністю вищого керівництва, такого як директори чи керуючі, для забезпечення їхньої відповідності корпоративним стандартам, законодавству та інтересам акціонерів;

- стратегічне планування – Рада бере участь у розробці стратегічних планів, визначаючи довгострокові цілі та напрямки розвитку компанії;

- призначення та відсторонення вищих керівників, наглядова рада відповідає за призначення вищих керівників, таких як генеральний директор, та може приймати рішення про їх відсторонення у разі потреби;

- ризик – менеджмент, вона також відіграє роль у визначенні та управлінні ризиками, асоційованими з діяльністю компанії.

- фінансовий контроль – Рада здійснює нагляд за фінансовою діяльністю компанії, затверджуючи бюджети, фінансові звіти та інші важливі фінансові рішення;

- забезпечення законності, а отже вона гарантує, що діяльність підприємства відповідає вимогам законодавства, корпоративним нормам та етичним стандартам;

- комунікація з акціонерами – наглядова рада також відповідає за підтримання ефективного діалогу з акціонерами, звітування про діяльність

компанії та відповіді на їхні запити.

Наглядова рада, таким чином, є важливим елементом корпоративного управління, який сприяє прозорості, відповідальності та ефективному управлінню компанією.

Сергій Миколайович Вовченко, народжений у 1959 році, з вищою освітою і 35 – річним досвідом роботи, обіймає посаду Голови Наглядової Ради, на яку був призначений 12 квітня 2017 року. Він не має непогашеної судимості. Його попередня робота була пов'язана з посадою директора у ПрАТ «Престиж Груп».

Ігор Станіславович Слободський, народжений у 1960 році, з вищою освітою та 36 – річним досвідом роботи, також є Членом Наглядової Ради з 12 квітня 2017 року. Раніше він також обіймав посаду директора в ПрАТ «Престиж Груп».

Григорій Павлович Шелудько, 1941 року народження, із вищою освітою, є членом Наглядової Ради з 12 квітня 2017 року. До цього він працював директором ПрАТ «Престиж Груп».

Олександр Віталійович Деркач, народжений у 1960 році, з вищою освітою та 37 – річним стажем, є членом Наглядової Ради з 12 квітня 2017 року, попередньо працював на посаді директора ПрАТ «Престиж Груп».

Михайло Олексійович Горовенко, народжений у 1951 році, з вищою освітою та 50 – річним стажем, також є членом Наглядової Ради, призначений 12 квітня 2017 року, раніше працював директором ПрАТ «Престиж Груп».

Вікторія Йосифівна Гишко, народжена у 1969 році, з вищою освітою та 24 – річним стажем, займає посаду Головного бухгалтера з 20 червня 2017 року, до цього працювала головним бухгалтером у ТОВ «Оскар Агро».

Склад Наглядової Ради та Головного бухгалтера підприємства демонструє системний підхід до кадрового планування, заснований на принципах високої кваліфікації та значного досвіду. Усі члени Наглядової

Ради та Головний бухгалтер мають вищу освіту, що свідчить про стратегічний підхід підприємства до підбору ключових кадрів.

Сергій Миколайович Вовченко, Голова Наглядової Ради, Ігор Станіславович Слободський, Григорій Павлович Шелудько, Олександр Віталійович Деркач, та Михайло Олексійович Горовенко, члени Наглядової Ради, мають значний досвід роботи, що варіюється від 35 до 50 років. Це вказує на наявність глибокого досвіду та знань у галузі управління, що є критично важливим для ефективного нагляду та стратегічного керівництва підприємством.

Вікторія Йосифівна Гишко, Головний бухгалтер, зі своїми 24 роками досвіду, також відіграє ключову роль у фінансовому управлінні та плануванні, підкреслюючи важливість кваліфікованих фахівців у критичних сферах діяльності підприємства.

Такий підхід до кадрового планування, що орієнтований на набір висококваліфікованих фахівців з багатим досвідом, демонструє стратегічне бачення підприємства та його відданість досягненню високих стандартів управління та операційної діяльності [19].

Дирекція товариства, що являє собою ключовий орган управління, складається з досвідчених фахівців, кожен з яких внесок у розвиток і ефективність компанії є непереоціненним. Генеральний директор товариства, С.О. Косяченко, є провідною фігурою в управлінській структурі, відіграючи вирішальну роль у стратегічному плануванні та встановленні загального курсу розвитку організації. Його лідерські якості та глибоке розуміння бізнес – процесів становлять основу ефективного управління компанією.

До складу дирекції також входять визначні члени: М.Г. Угнявий, О.О. Каплій, Т.Б. Кузьменко, М.О. Андріяка, В.В. Токарський, Т.В. Романенко, та В.А. Голуб. Кожен з цих членів дирекції забезпечує внесок у різноманітні сфери діяльності товариства, включаючи операційне управління, фінансовий аналіз, стратегічне планування та інноваційний розвиток.

У своїй сукупності, команда дирекції товариства представляє собою мультидисциплінарний колектив, який здатен ефективно адаптуватися до викликів сучасного ринку, забезпечуючи стійкий розвиток компанії та втілення її довгострокових цілей.

Для того, щоб отримати загальну картину під час оцінювання якості управління кадровим плануванням на підприємстві, слід певні показники. Динаміка загальної чисельності персоналу організації протягом останніх 3 роки, представлені у таблиці 2.

Таблиця 2.2 – Динаміка загальної чисельності персоналу ТВД «Яготинський маслозавод» за 2021 – 2023 роки

Чисельність персоналу	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Динаміка загальної чисельності персоналу в %		
				2021 до 2022	2022 до 2023	2023 до 2021
Всього	800	850	766	1,06	0,90	0,96

За проміжок 2021 – 2023 рр. чисельність персоналу ТВД «Яготинський маслозавод» меншилось на 7%, це пов'язано з тим, що з кожним роком підприємство стикається з негативними аспектами наколишнього середовища, зменшується обсяг замовлень, і у зв'язку з цим організація відкрила закриває цехи, хоча також із кожним роком дедалі більше удосконалюють систему управління персоналом (особливо мотивацію праці персоналу, збільшення заробітної плати, поліпшення умов праці, легку адаптацію в сучасних умовах праці та багато чого іншого).

У період з 2021 по 2023 рік на ТВД «Яготинський маслозавод» спостерігалось значне спадання чисельності персоналу різних категорій, що корелювало з зменшенням виробничих обсягів. Зокрема, кількість керівників спала на 5%, спеціалістів — на 10%, а робітників — на 3%. Це зменшення персоналу було пов'язане з військово – політичною ситуацією.

В той же час, управління заводом активно використовувало цей період для оновлення кадрового складу: здійснювалося заміщення частини працівників на більш кваліфікованих співробітників. Паралельно, проводилися заходи з оптимізації організаційної структури, що також сприяло підвищенню кваліфікації та ефективності персоналу.

Таблиця 2.3 – Динаміка структури персоналу ТВД «Яготинський маслозавод» за категоріями працівників за 2021 – 2023 рр.

Категорія персоналу	Чисельність працівників			Питома вага в % до загальної чисельності		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
	Робітники	580	600	562	73	70
фахівці	90	100	80	11	12	10
керівники	130	130	124	16	15	16
Разом	800	850	766	100	100	100

В той же час, управління заводом активно використовувало цей період для оновлення кадрового складу: здійснювалося заміщення частини працівників на більш кваліфікованих співробітників. Паралельно, проводилися заходи з оптимізації організаційної структури, що також сприяло підвищенню кваліфікації та ефективності персоналу.

Організаційні зміни, які відбулися на заводі, були ключовим етапом у цьому процесі. Саме аналіз організаційної структури та штатного розпису дозволив глибше оцінити ефективність управління та розподілу обов'язків між підрозділами і співробітниками. Вивчення організаційно – функціональної моделі призвело до важливих висновків щодо раціональності

діючої схеми управління, сприяючи подальшому розвитку та оптимізації організації.

Структура персоналу у ТВД «Яготинський маслозавод» відображає перевагу чоловіків над жінками, що корелює зі специфікою діяльності підприємства, яка включає в себе складне виробництво. Цей вид роботи може вимагати значних фізичних зусиль, що може пояснити такий розподіл за статтю.

Таблиця 2.4 Динаміка статево – вікової структури персоналу ТВД «Яготинський маслозавод» за 2021 – 2023 рр.

Показники	Чисельність людей						Зміни в %		
	2021		2022		2022		2021 до 2023	2021 до 2022	2022 до 2023
	Од.	%	Од.	%	Од.	%			
Загальна чисельність персоналу	800	100	850	100	766	100	95,75	106,3	90
Чоловіків:	460	42	468	55	422	55	91,7	101,7	90
Жінок:	340	58	382	45	344	45	101	112	90
до 29 років									
від 30 – 39 років	138	17	160	19	138	18	100	86	86
від 40 – 49 років	296	37	298	35	290	38	98	100	97,3
від 50 – 60 років	272	34	272	32	238	31	87,5	100	87,5
	94	12	120	14	100	13	106	127,6	83,3

Станом на кінець 2022 року, більшість персоналу ТВД «Яготинський маслозавод» становили люди середнього віку (68% від загальної чисельності). Кількість молодих спеціалістів була відносно невеликою (лише 18%), тоді як працівників у віці 50 – 60 років було всього 13%.

З кожним роком підприємство здійснює цілеспрямований підбір кадрів з метою формування резерву фахівців для майбутнього оновлення кадрового

складу. Особлива увага приділяється підготовці спеціалістів, які в перспективі зможуть замінити працівників, що виходять на пенсію.

Якісний склад персоналу за рівнем освіти у 2023 р. представлений у таблиці 2.5.

На кінець 2023 року, в ТВД «Яготинський маслозавод» спостерігалось домінування середньо – спеціальної освіти серед співробітників, що складала 37% від загальної чисельності персоналу, тоді як працівники з середньою освітою становили 34%, а з вищою освітою — лише 29%, переважно займаючи керівні позиції. Це розподіл освіти не впливало на продуктивність підприємства, яке ефективно функціонувало на ринку, незважаючи на високу конкуренцію.

Таблиця 2.5 – Якісний склад персоналу ТВД «Яготинський маслозавод» за рівнем освіти у 2023 р.

Рівень освіти	Чисельність	Питома вага в % до загальної чисельності
Загалом	766	100
Вищий рівень	222	29
Середній	260	34
Середньо – спеціальний	282	37

Щодо оплати праці в ТВД «Яготинський маслозавод», заробітна плата та посадові оклади виплачувалися згідно з виконанням функціональних обов'язків, визначених контрактом. Додаткові роботи та обов'язки оплачувалися за окремою угодою. Мінімальні ставки заробітної плати та посадові оклади були встановлені на рівні, який перевищував мінімальний розмір оплати праці.

Коефіцієнти, які наведені, використовуються для аналізу фінансової стійкості і діяльності підприємства. Нижче наведено пояснення і формули для кожного з цих коефіцієнтів.

Коефіцієнт прийому (Accounts Receivable Turnover Ratio): Цей коефіцієнт вказує, як швидко компанія збирає кошти від своїх клієнтів за товари або послуги. Він розраховується за формулою наведеною нижче.

Коефіцієнт прийому = (Середньорічна сума рахунків до оплати) / (Середньорічна кількість клієнтів або днів).

Таблиця 2.6 – Динаміка руху трудових ресурсів ТВД «Яготинський маслозавод»

Показник	2021 р.	2022 р.	Відхилення
Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	850	766	– 84
Прийнято з початку року, осіб.	57	8	– 49
Звільнено, осіб.	7	84	85
У тому числі			0
За власним бажанням	5	51	46
у зв'язку з невідповідністю займаній посаді	2	30	36
за порушення трудової дисципліни	0	3	3
Коефіцієнт прийому	0,067058824	0,010443864	– 0,056614959
Коефіцієнт вибуття	0,008235294	0,120104439	0,111869145
Коефіцієнт загального обороту	0,075294118	0,130548303	0,055254185
Коефіцієнт плинності	0,005882353	0,066579634	0,060697282
Коефіцієнт сталості складу	0,994117647	0,933420366	– 0,060697282

Коефіцієнт загального обороту кадрів = (Загальна кількість працівників, які залишили компанію протягом певного періоду) / (Середньорічна загальна кількість працівників в компанії)

Цей коефіцієнт важливий для оцінки стратегії утримання працівників та збереження навичок та досвіду в компанії. Високий коефіцієнт загального обороту кадрів може свідчити про проблеми з утриманням персоналу, а

низький коефіцієнт може вказувати на стабільність і вірогідно довгострокові позиції.

Коефіцієнт плинності (Liquidity Ratio): Цей коефіцієнт вказує на можливість компанії виконувати свої фінансові зобов'язання в найближчому майбутньому без значних труднощів. Один із популярних показників ліквідності – це «Поточний коефіцієнт», який розраховується так:

$$\text{Поточний коефіцієнт} = (\text{Поточні активи}) / (\text{Поточні зобов'язання})$$

Коефіцієнт сталості складу (Inventory Turnover Ratio): Цей коефіцієнт вимірює, наскільки швидко компанія обертає свій товарний запас в процесі продажу. Формула розрахунку коефіцієнта сталості складу така:

$$\text{Коефіцієнт сталості складу} = (\text{Валовий дохід}) / (\text{Середньорічний товарний запас})$$

Також на підприємстві практикувалося укладання колективних договорів та інших угод, які регулювали виробничі, трудові та соціальні відносини між колективом працівників та адміністрацією.

2.3 Аналіз методів кадрового планування та їх ефективності на прикладі ТВД «Яготинський маслозавод»

Загалом аналізуючи управління персоналом у ТВД «Яготинський маслозавод», можна дійти висновку, що на підприємстві роботі з персоналом приділяється досить велика увага. Водночас йому, так само, як і будь – якому іншому підприємству, необхідно постійно розвивати й удосконалювати свою систему управління, враховувати чинники, що впливають на систему управління персоналом, усувати недоліки, що дасть змогу фірмі активніше й ефективніше працювати на ринку.

Відділ кадрів – те ж саме, що і «кадрова служба» – підрозділ підприємства, що відповідає за проведення кадрової політики підприємства.

Відділ кадрів ТВД «Яготинський маслозавод» складається з начальника відділу кадрів і 8 співробітників відділу.

Чисельність відділу кадрів ТВД «Яготинський маслозавод» становить 9 осіб, вони представлені в рис. 2.1.

На підприємстві ТВД «Яготинський маслозавод» використовуються різноманітні методи кадрового планування, які спрямовані на забезпечення оптимального складу персоналу, його професійного розвитку та відповідності посадовим вимогам. Аналіз ефективності методів кадрового планування включає в себе розгляд основних підходів, що застосовуються на підприємстві, та оцінку їх впливу на загальну ефективність управління персоналом.

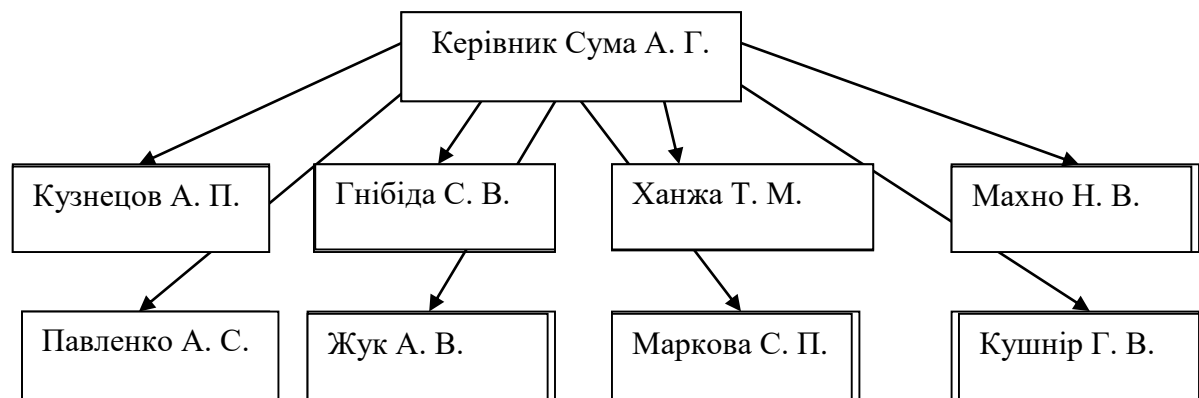


Рисунок 2.1 – Структура відділу кадрів ТВД «Яготинський маслозавод»

Традиційні методи кадрового планування базуються на історичних даних та експертних оцінках. На ТВД «Яготинський маслозавод» основний акцент робиться на плануванні потреб у персоналі на основі минулого досвіду та оцінки керівниками відділів. Підсумуючи, варто зазначити, що метод недостатньо гнучкий для адаптації до швидких змін на ринку праці та в організаційному середовищі.

Стратегічне кадрове планування на ТВД «Яготинський маслозавод» орієнтоване на довгострокове прогнозування потреб у персоналі, відповідно до стратегічних цілей підприємства. Вищий рівень адаптації до стратегічних

змін, але потребує удосконалення в частині використання аналітичних та прогностичних інструментів.

Метод компетенційного планування зосереджується на визначенні та розвитку ключових компетенцій персоналу. ТВД «Яготинський маслозавод» розробляє компетенційні моделі для основних посад та визначає потреби у навчанні та розвитку. Позитивний вплив на розвиток персоналу, але потребує системного підходу до оцінки та розвитку компетенцій.

На ТВД «Яготинський маслозавод» технологічне кадрове планування в основному зосереджено на використанні базових систем управління персоналом. Проте, відсутність сучасних систем аналітики та прогнозування обмежує можливості технологічного планування. Підсумкова ефективність низька, через відсутність автоматизованих інструментів для аналізу та прогнозування кадрових потреб.

На ТВД «Яготинський маслозавод» відсутні визначені метрики та аналітика для оцінки ефективності кадрового планування. Це значно ускладнює процес визначення успішності кадрових стратегій та планів. Метод має низьку ефективність через відсутність даних для аналізу та оптимізації кадрових процесів.

Метод внутрішньо – корпоративного навчання та розвитку на ТВД «Яготинський маслозавод» включає навчання співробітників на робочому місці та проведення семінарів/тренінгів за певними напрямками. Позитивний вплив на розвиток компетенцій персоналу, але має обмежені можливості для широкого розвитку та підвищення кваліфікації співробітників.

Метод аутсорсингу та зовнішнього наймання використовується на підприємстві для покриття тимчасових або специфічних потреб у персоналі. Метод дозволяє швидко реагувати на зміни в потребах підприємства, але може призвести до збільшення витрат на персонал.

На ТВД «Яготинський маслозавод» відсутній проектний підхід до кадрового планування, який би дозволяв ефективно формувати команди для реалізації конкретних проектів та завдань. Відсутність проектного підходу

може призвести до неефективного використання ресурсів та недосягнення поставлених цілей.

Аналіз методів кадрового планування на ТВД «Яготинський маслозавод» демонструє, що попри різноманітність використовуваних методів, існує значний потенціал для оптимізації та вдосконалення кадрового планування. Необхідно впровадити сучасні аналітичні та прогностичні інструменти, розробити системні підходи до навчання та розвитку персоналу, та забезпечити більшу гнучкість у кадровому плануванні для адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Щоб бути ефективним, будь – який план людського ресурсу має бути заснований на довготривалих планах організації. По суті, успіх кадрового планування залежить значною мірою від того, наскільки тісно відділ кадрів у змозі інтегрувати ефективне планування персоналу з плановим процесом організації.

На жаль, кадрове планування в ТВД «Яготинський маслозавод» часом недостатньо адекватно пов'язане з повним загальним плануванням. Кадрове планування потребує значного вдосконалення. Можна відзначити кілька головних перешкод успішному стратегічному плануванню:

- відмова синхронізувати планування персоналу з циклом стратегічного планування;
- тенденція планувати у відповідь на короткострокові, поточні проблеми;
- неадекватна база даних для планування.

Багато з описаних проблем є наслідком недостатньої координації між проведенням планових операцій у відділі кадрів ТВД «Яготинський маслозавод» і загальним плануванням. Стратегічне планування має відшукувати чинники, які є ключовими для успіху організації.

Процес планування має забезпечувати:

- визначення мети організації;

- визначення припущень, припущень;
- план дії у світлі наявних ресурсів, включно з навченим персоналом.

Кадрове планування здатне надати значну підтримку стратегічному процесу планування при забезпеченні засобами для досягнення бажаних результатів. Основна помилка керівництва та відділу кадрів при кадровому плануванні в тому, що фахівці відділу кадрів зосереджуються на короткострокових потребах і не координують їх із довгостроковими планами організації. Зосередженість на короткострокових потребах – природний наслідок неінтегрування кадрового планування зі стратегічним плануванням. Цей підхід майже завжди веде до несподіванок, які змушують відділ кадрового планування сконцентруватися на короткострокових кризах (замкнене коло).

Хоча кадрове планування методично має багато спільного з іншими галузями планування, проте за низкою важливих аспектів воно від них відрізняється. Проблеми кадрового планування як в досліджуваному підприємстві, так і в інших організаціях зумовлені: складністю процесу планування кадрів, зумовленою складністю прогнозування трудової поведінки, можливістю виникнення конфліктів тощо.

Можливості використання кадрів у майбутньому і майбутнє ставлення їх до роботи прогнозується, якщо це взагалі можливо, з високим ступенем невизначеності. У зв'язку з цим у процесі планування вони являють собою ненадійні елементи. До того ж учасники організації чинять опір тому, щоб бути «об'єктами» планування, не погоджуються з результатами планування і реагують на це так, що не виключається можливість виникнення конфлікту. подвійністю системи економічних цілей у кадровій політиці. Якщо під час планування в галузі маркетингу, інвестицій тощо цілі планування зачіпають економічні аспекти, то під час планування кадрів сюди додаються компоненти соціальної ефективності. Якщо в інших галузях можна оперувати кількісними величинами (суми грошей), то дані при кадровому плануванні

мають переважно якісний характер (дані про здібності, оцінки виконаної роботи).

У відділі кадрів ТВД «Яготинський маслозавод» відсутній стратегічний план роботи з персоналом. Тому керівництву разом із відділом кадрів необхідно його розробити.

Отже, повністю ефективним кадрове планування є лише в тому разі, якщо воно інтегроване в загальний процес планування. Як інтегрована складова частина планування кадрове планування має своїм завданням надання працюючим робочих місць у потрібний момент і в необхідній кількості відповідно до їхніх здібностей і схильностей.

Висновки до розділу 2

ТВД «Яготинський маслозавод» утворився внаслідок трансформації з публічного акціонерського товариства. Комісія з перетворення складається з надзвичайно компетентних людей.

Головний контролюючий орган це наглядова рада. Вона складається: Сергій Миколайович Вовченко, Голова Наглядової Ради, Ігор Станіславович Слободський, Григорій Павлович Шелудько, Олександр Віталійович Деркач, та Михайло Олексійович Горовенко, члени Наглядової Ради, мають значний досвід роботи, що варіюється від 35 до 50 років. Це вказує на наявність глибокого досвіду та знань у галузі управління, що є критично важливим для ефективного нагляду та стратегічного керівництва підприємством.

Загалом аналізуючи управління персоналом у ТВД «Яготинський маслозавод», можна дійти висновку, що на підприємстві роботі з персоналом приділяється досить велика увага. Водночас йому, так само, як і будь – якому іншому підприємству, необхідно постійно розвивати й удосконалювати свою систему управління, враховувати чинники, що впливають на систему

управління персоналом, усунути недоліки, що дасть змогу фірмі активніше й ефективніше працювати на ринку.

Щодо аналізу саме методів кадрового планування на підприємстві, то можна сказати, що попри різноманітність використовуваних методів, існує значний потенціал для оптимізації та вдосконалення кадрового планування. Необхідно впровадити сучасні аналітичні та прогностичні інструменти, розробити системні підходи до навчання та розвитку персоналу, та забезпечити більшу гнучкість у кадровому плануванні для адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ ТВД «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1 Розробка стратегій для поліпшення кадрового планування ТВД «Яготинський маслозавод».

Маючи чітке стратегічне бачення, відділ кадрів (HR) ТВД «Яготинський маслозавод» може встановлювати пріоритети та чіткі межі обов'язків для співробітників, а також визначати необхідні навички та моделі поведінки, що сприяють досягненню цих пріоритетів. Водночас, HR – фахівці мають можливість будувати свою кар'єру у сфері кадрів та розвитку персоналу.

На підприємстві слід відділу кадрів перестати бути допоміжною функцією і визнати себе як важливу професію зі стандартами, підтвердженими даними, науковими дослідженнями і визнаним впливом на бізнес.

Загальні дії ТВД «Яготинський маслозавод» повинні бути спрямовані на прийняття виклику. Маючи чітко визначену стратегію, спрямовану на створення цінності для бізнесу, HR зможе підвищити статус і зайняти більш важливе положення в компанії. Це означає, що їх голос буде почутий в ділових дискусіях, оскільки більшість стратегічних питань включають в себе аспекти управління персоналом.

Участь також передбачає, що HR не повинен вибачатися за те, що відводить час для зосередження на власних пріоритетах та розвитку своєї професії з такою самою серйозністю та інвестиціями, як і інші відділи.

Саме тому розробка ефективних стратегій кадрового планування є важливим аспектом забезпечення досягнення довгострокових цілей ТВД «Яготинський маслозавод». Першочергово, акцент робиться на аналізі

поточного стану кадрового планування на підприємстві. Цей аналіз передбачає детальне вивчення та оцінку існуючих методів кадрового планування, що використовуються на підприємстві, та їхньої ефективності в контексті досягнення корпоративних цілей.

Наступний важливий крок полягає у визначенні ключових компетенцій, які необхідні для досягнення стратегічних цілей ТВД «Яготинський маслозавод». Ключові компетенції слугують основою для розробки стратегій залучення, розвитку та утримання персоналу. В рамках стратегій залучення персоналу розробляються ефективні методи пошуку та відбору персоналу, розробляються привабливі пропозиції для потенційних співробітників та формується бренд роботодавця, який є привабливим на ринку праці.



Рисунок 3.1 – Формування стратегії ТВД «Яготинський маслозавод»

Стратегії розвитку та утримання персоналу включають розробку систематичних програм навчання та розвитку, введення системи кар'єрного зростання та визначення шляхів мотивації співробітників. Такий підхід сприяє підвищенню кваліфікації персоналу та його професійному розвитку в довгостроковій перспективі.

Технологічне модернізування процесів кадрового планування відіграє важливу роль у підвищенні ефективності кадрового менеджменту. Впровадження сучасних інформаційних систем для автоматизації кадрового планування та аналітики даних про персонал дозволяє оптимізувати процеси управління персоналом та підвищити їх ефективність.

Останнім, але не менш важливим аспектом є моніторинг та оцінка ефективності впроваджених стратегій. Розробка метрик та індикаторів для оцінки ефективності стратегій кадрового планування та їх корекція на основі отриманих результатів є важливим кроком на шляху до неперервного вдосконалення системи кадрового менеджменту на підприємстві.

Таким чином, розробка стратегій для поліпшення кадрового планування ТВД «Яготинський маслозавод» є комплексним процесом, який включає в себе аналіз поточного стану, визначення довгострокових цілей, розробку конкретних планів їх досягнення та моніторинг ефективності впроваджених стратегій.

Запропонована стратегія кадрового планування для ТВД «Яготинський маслозавод» відображає глибокий стратегічний підхід до вирішення важливих кадрових питань, що мають стратегічне значення для досягнення довгострокових корпоративних цілей підприємства. У цьому контексті, аналіз поточного стану кадрового планування виглядає як критично важливий етап, що включає в себе детальний огляд та оцінку ефективності існуючих методів та інструментів, використовуваних у кадровому менеджменті. Цей аналіз допоможе виявити потенційні слабкі місця та області для поліпшення.

Відомо, що ключові компетенції є фундаментальною основою ефективного кадрового планування. У цьому відношенні, визначення набору ключових компетенцій, необхідних для досягнення стратегічних цілей підприємства, стає важливим пріоритетом. Це включає розробку компетенційних матриць для кожної посади, врахуванням стратегічних цілей

підприємства, що в свою чергу сприятиме правильному визначенню необхідних навичок, знань та поведінкових характеристик.

Щодо розробки програм залучення персоналу, цей аспект передбачає розробку та впровадження прогресивних програм залучення та адаптації персоналу, які включають вдосконалення процедур відбору та оцінки персоналу. Це обов'язково передбачає використання сучасних технологій для скрінінгу кандидатів та оцінки їхнього потенціалу.

Розглядаючи стратегії розвитку та утримання персоналу, важливо підкреслити необхідність розробки систематичних програм навчання та розвитку. Введення системи кар'єрного зростання та мотиваційних програм є центральними елементами цього компоненту, що сприятиме підтримці високого рівня задоволення та мотивації персоналу.

Технологічна оптимізація є іншим критичним аспектом стратегії, який включає в себе впровадження сучасних технологічних рішень для автоматизації процесів кадрового планування та аналітики персоналу. Це передбачає використання систем управління персоналом (HRM) для автоматизації основних процесів кадрового планування та використання аналітики даних для підтримки прийняття рішень.

Нарешті, моніторинг та оцінка включає розробку метрик та індикаторів для оцінки ефективності впроваджених стратегій кадрового планування. Постійний моніторинг та оптимізація відіграють ключову роль у підтримці високого рівня ефективності кадрового менеджменту та неперервному вдосконаленні системи кадрового планування на ТВД «Яготинський маслозавод».

Ця стратегія кадрового планування розроблена з метою забезпечення гнучкості та адаптаційності управління персоналом у відповідності до стратегічних цілей та корпоративної культури ТВД «Яготинський маслозавод».

Однак слід зазначити, що під час реалізації стратегії ТВД «Яготинський маслозавод» може зіткнутися з певними викликами. Ось деякі неприємні проблеми з даними, з якими часто стикаються підприємства.

Непоследовні дані. Подібно до спроб змішати нафту і воду, суперечливі дані призводять до збоїв. Коли дані з різних джерел не збігаються, це призводить до неточного аналізу і помилкових рішень. Розглянемо, наприклад, сценарій, у якому в старій системі управління персоналом назви посад були полями з довільним текстом, що призводило до безлічі варіантів однієї й тієї самої ролі (наприклад, «Старший розробник», «Старший розробник», «Розробник II»). Під час переходу на нову систему зі стандартизованим списком посад, що розкривається, ця невідповідність може спричинити проблеми. Один зі способів розв'язання цієї проблеми в організацій: провести процес «очищення» або «очищення» даних перед міграцією. Це передбачає стандартизацію і нормалізацію даних. Для описаного вище сценарію можна провести зіставлення, за якого всі варіанти зіставляються з одним стандартизованим заголовком у новій системі.

Втрати даних. Якщо в процесі міграції виникне невідповідність між структурою даних старої системи і нової, деякі поля даних можуть не бути перенесені, що призведе до втрати даних. Може допомогти ретельне зіставлення полів даних між старою і новою системами. Організації також часто спочатку виконують тестову міграцію, порівнюючи результати з оригіналом, щоб гарантувати, що дані не будуть втрачені.

Дублювання даних. Якщо у співробітника є кілька записів у старій системі через історичні помилки (наприклад, перенесені відділи), міграція без виправлення також може призвести до дублювання записів у новій системі. Перед міграцією організаціям слід запустити процеси дедуплікації набору даних, щоб виявити й об'єднати або видалити записи, що повторюються.

Пошкодження даних. У процесі передачі можуть виникнути перебої або проблеми, які можуть пошкодити дані, що призведе до нечитабельних

або неточних записів у новій системі. Використання надійних інструментів міграції та забезпечення стабільного середовища під час міграції можуть допомогти. Крім того, постійна наявність резервної копії вихідних даних дає змогу виконати перезапуск у разі пошкодження.

Сумісність історичних даних. Нова система може не підтримувати певні типи даних або історичні записи зі старої системи. Організації можуть заархівувати старі формати даних або перетворити їх у формат, який можна прочитати, у новій системі. Дуже важливо вирішити, які історичні дані мають вирішальне значення для перенесення, а які можна заархівувати.

Неспівпадаючі правила перевірки даних. Стара система могла дозволяти використовувати нестандартні формати телефонних номерів, тоді як нова система застосовує певний формат. Таким чином, перенесення старих даних може призвести до помилок перевірки. Перед міграцією можна запустити процес перевірки старих даних для виявлення невідповідних записів. Потім їх можна виправити, щоб вони відповідали правилам перевірки нової системи.

Безпека даних і відповідність вимогам. Якщо конфіденційні дані співробітників (наприклад, номери соціального страхування) не зашифровані та не захищені під час міграції, вони можуть бути вразливі для злому. Забезпечення зашифрованої передачі даних, використання безпечних каналів міграції та дотримання правил захисту даних можуть вирішити цю проблему.

Пропонуються деякі з існуючих та перевірених стратегій для запобігання вищенаведеним проблемам у процесі міграції даних:

1. Планування. Організація, яка реалізує впровадження технології, повинна ретельно розробити план міграції, який включає в себе докладний опис послідовності дій, перевірок та чіткі терміни. План міграції має враховувати усі аспекти, пов'язані з перенесенням даних.

2. Резервне копіювання та тестування. Завжди рекомендується створювати резервні копії вихідних даних перед початком процесу міграції.

Також слід провести тестові міграції на підмножині даних для виявлення та усунення можливих проблем до проведення повної міграції.

3. Управління змінами. План міграції має включати стратегію управління змінами. У цій стратегії слід чітко визначити ролі та обов'язки всіх зацікавлених сторін і деталізувати процеси відповідно до конкретних потреб організації. Залучення методологій управління змінами, таких як ADKAR або 8 – крокова модель змін Коттера, може бути корисним.

4. Залучення експертів. Зазвичай, постачальники програмного забезпечення надають послуги фахівців з міграції даних або консультаційні послуги, що спрямовані на полегшення процесу міграції. Залучення досвідчених спеціалістів може позитивно позначитися на успішності міграції.

5. Постміграційний аудит. Після завершення міграції рекомендується провести аудит для перевірки цілісності та точності даних у вновини впровадженій системі. Це може бути виконано спеціальною командою або пілотною групою «суперкористувачів», які мають розуміння про потреби клієнтів та можуть забезпечити якість даних після міграції.

Ці стратегії допомагають забезпечити успішну та безпроблемну міграцію даних, зменшуючи ризик виникнення проблем та зберігаючи цінність даних під час перенесення до нової системи.

3.2 Впровадження інноваційних технологій у процес кадрового планування ТВД «Яготинський маслозавод»

Впровадження інноваційних технологій у процес кадрового планування є однією з ключових стратегій для підвищення ефективності управління персоналом та досягнення стратегічних цілей ТВД «Яготинський маслозавод». В аспекті глобалізації та швидкого технологічного прогресу, інноваційні технології набувають особливої важливості в управлінні персоналом, зокрема в процесі кадрового планування.

Протягом останнього століття спостерігається безперервна еволюція світу праці. Незупинний розвиток технологій та поява цифрових робочих просторів значно вплинули на сферу занять, визначаючи якість і характер робочих ролей та необхідних навичок у контексті постійно змінної культури праці. Сучасний світ трудових відносин продовжує еволюціонувати, вимагаючи від керівників підприємств пошуку інноваційних рішень, спрямованих на збереження робочих місць і готовність пристосування робочої сили до викликів майбутнього.

Розповсюдження розподіленого робочого персоналу відображає те, яким чином і де сучасний працівник працює. Завдяки розвитку мобільних технологій, працівники використовують смартфони та інші портативні пристрої для доступу до різноманітних програм і інструментів управління даними з будь – якого місця. Це сприяє звільненню від прив'язки до офісу і дозволяє працювати більш гнучко, приділяючи більше уваги стратегічним питанням і інноваціям.

Попит на нові навички на робочому місці також зростає в контексті цифрової трансформації. Робочі місця вимагають високого рівня комп'ютерної грамотності та здатності працювати з різноманітними програмами та технологіями. Збільшена потреба в кваліфікаціях та знаннях створює вимогу до навчання та постійного розвитку працівників.

Загалом, цифрова революція на робочому місці визначає нові стандарти і вимагає постійної готовності до змін і інновацій. Робочі ролі, навички та умови праці продовжують еволюціонувати, і керівництво підприємств повинно бути готовим до викликів та змін, які принесе майбутнє.

Однією з ключових інноваційних технологій, яка може бути впроваджена на ТВД «Яготинський маслозавод», є системи управління персоналом на основі хмарних технологій. Ці системи дозволяють автоматизувати численні процеси кадрового планування, такі як відбір, найм, оцінка та розвиток персоналу. Зокрема, можливість проведення аналітики

великих даних та машинного навчання може значно покращити процеси прийняття рішень в області управління персоналом.

Також важливим є впровадження систем віртуальної реальності або доповненої реальності для підготовки та розвитку персоналу. Ці технології можуть забезпечити ефективне навчання персоналу в контрольованих умовах, що максимально наближені до реальних робочих ситуацій.

Окрім цього, важливим є впровадження мобільних додатків для управління персоналом, які дозволяють співробітникам та керівництву вільно обмінюватися важливою інформацією, вести моніторинг виконання завдань та надавати зворотній зв'язок в реальному часі.

Крім того, впровадження систем електронного документообігу та систем управління проектами може значно покращити ефективність кадрового планування та управління проектами ТВД «Яготинський маслозавод», що, у свою чергу, сприятиме поліпшенню загальної продуктивності підприємства.

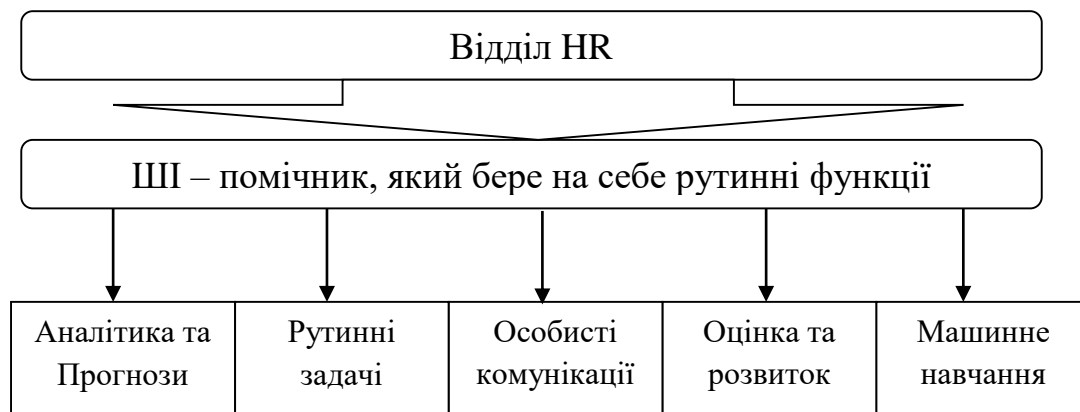


Рисунок 3.2 – Роль ШІ помічника у процесі кадрового планування

Також варто розглянути можливість впровадження технологій штучного інтелекту та машинного навчання для автоматизації рутинних процесів та підтримки прийняття рішень на основі аналітики даних, адже штучний інтелект (AI) може відігравати важливу роль у сучасному кадровому плануванні, особливо в контексті підвищення ефективності та

автоматизації процесів управління персоналом на ТВД «Яготинський маслозавод». Технології AI відкривають нові можливості для аналізу великих обсягів даних, прогнозування потреб у персоналі, автоматизації рутинних задач та підтримки стратегічного прийняття рішень у сфері управління персоналом.

1. Аналітика даних та прогнозування. AI дозволяє автоматизувати аналіз великих обсягів даних, що включають інформацію про продуктивність, відвідуваність, задоволення співробітників та інші важливі метрики. За допомогою аналітики даних, керівництво може краще розуміти поточний стан персоналу та прогнозувати майбутні потреби в кадрах.

2. Автоматизація рутинних задач. AI може автоматизувати численні рутинні задачі в області управління персоналом, такі як відбір резюме, первинна оцінка кандидатів, планування розкладу роботи та ведення обліку відвідуваності.

3. Особисті асистенти та чат – боти. AI – допомоги та чат – боти можуть полегшити комунікацію між керівництвом, відділом кадрів та співробітниками, автоматизувати відповіді на часті запитання та підтримувати процеси орієнтації нових співробітників.

4. Оцінка та розвиток персоналу. Інноваційні системи на базі AI можуть автоматизувати процеси оцінки працівників, визначення потреб у навчанні та розвитку персональних кар'єрних планів.

5. Технології машинного навчання для підтримки рішень. Машинне навчання може використовуватися для визначення оптимальних стратегій кадрового планування на основі історичних даних та аналізу поточних тенденцій.

За допомогою впровадження технологій штучного інтелекту, ТВД «Яготинський маслозавод» може значно підвищити ефективність процесів кадрового планування, забезпечити адаптацію до стратегічних змін та відповідь на виклики сучасного ринку праці.

Розвиток алгоритмічної кадрової аналітики відрізняє її від традиційного моніторингу ефективності кількома способами. Однією з суттєвих відмінностей є можливість відстежувати не лише дані про продуктивність, а й контекстуальні фактори продуктивності, такі як залученість і здоров'я працівників, а також поведінку працівників поза робочим місцем. Це стало можливим завдяки використанню нових джерел даних, включаючи історії інтернет – браузерів, аналіз даних соціальних мереж, натискання клавіш, електронні календарі та дані про місцезнаходження з натільних пристроїв. Крім того, алгоритмічні інструменти прийняття кадрових рішень мають можливість інтегрувати дані в режимі реального часу з різних джерел, які раніше зберігалися окремо, що призводить до створення консолідованих профілів працівників. Алгоритми також значно просунулися у своїй здатності аналізувати дані, що дозволяє класифікувати їх як вищезгадані дескриптивні, предиктивні або прескриптивні підходи.

Ці зміни мають важливі наслідки для того, наскільки організації можуть приймати обґрунтовані рішення щодо робочої сили. Дослідники запропонували кілька процедурних підходів до впровадження кадрової аналітики. Один з таких підходів описаний Фінком, який пропонує процес, що складається з семи кроків для створення цінності та узгодження HR – аналітики з організаційними цілями. Інші вчені також пропонують схожі методологічні підходи, які включають в себе визначення пріоритетів, аналіз даних, розробку інсайтів та прийняття обґрунтованих рішень.

Отже, розвиток алгоритмічної кадрової аналітики дозволяє організаціям отримувати більш деталізовану та контекстуалізовану інформацію щодо продуктивності та поведінки працівників, що допомагає приймати обґрунтовані рішення та підтримувати організаційні цілі.

Деякі дослідники виділяють три фактори для впровадження HR – аналітики: «вхід», «процес» і «результат». У цій моделі «вхід» означає наявність великої кількості інтегрованих HR – даних з різних джерел і типів,

«процес» включає в себе впровадження і розвиток передових аналітичних технологій, а «результат» охоплює розробку HR – метрик з доданою вартістю і вдосконалених систем візуалізації та звітності [46].

Інші встановили чіткий логічний зв'язок між метою аналізу та очікуваним результатом за допомогою системи LAMP (Logic, Analysis, Measure, and Process). Ця система включає в себе логіку (історія, яка пов'язує цифри та результати), аналіз (формулювання правильних висновків), вимірювання (використання правильних цифр) та процес (використання даних для впливу на рішення).

На рис. 3.3 наведено п'ять загальних елементів процесу HR – аналітики, як узагальнення та адаптація до досліджуваного підприємства.

Перший крок («Визначення») полягає в тому, щоб чітко визначити проблему і предмет аналізу.

Другий етап («Збір») – це пошук, збір та збереження відповідних даних.

На третьому етапі («Аналіз») реалізується відповідна аналітична структура.

На четвертому етапі («Поділ») відбувається обмін думками, отриманими в результаті аналізу, з членами організації за допомогою розповіді історій.

Останній крок («Рефлексія») – це прийняття та реалізація рішень на основі результатів аналізу. Оскільки кінцевою метою кадрової аналітики є підтримка прийняття стратегічних рішень в організації, всі етапи повинні супроводжуватися значущими діями і справжнім зворотним зв'язком.

На етапі «Визначення» процесу кадрової аналітики в комерційному секторі важливо чітко визначити проблему та предмет аналізу. Це передбачає розуміння специфічних організаційних питань, які необхідно вирішити в комерційних структурах, враховуючи їх унікальні характеристики та завдання. HR – аналітика повинна враховувати такі фактори, як стратегічні цілі організації, потреби та очікування клієнтів, партнерів та інших

зацікавлених сторін, а також обов'язкові норми та правила регулювання у відповідній індустрії.

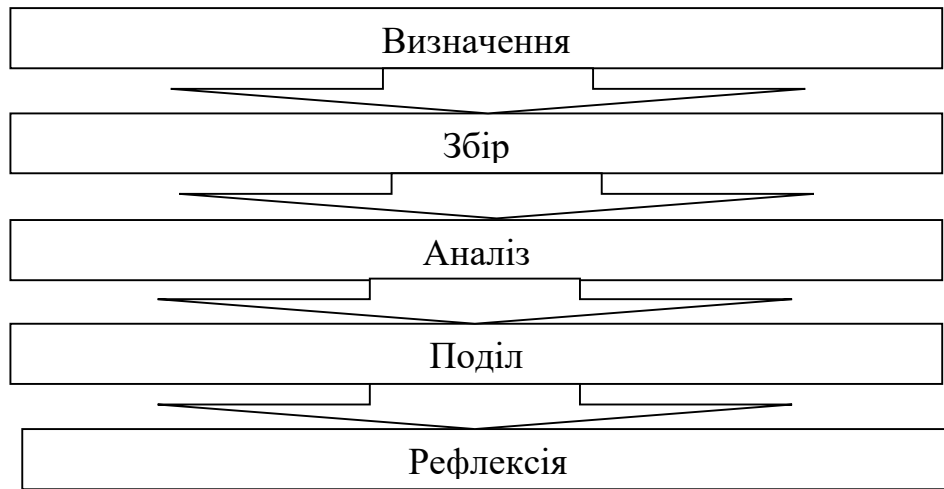


Рисунок 3.3 – Етапи алгоритмічної кадрової аналітики

Крім того, важливо мати на увазі очікувані результати процесу аналітики з питань людського потенціалу в комерційному секторі. Це включає розгляд того, як ідеї та рекомендації, отримані в процесі аналізу, будуть використовуватися для покращення управління персоналом та підтримки загальної стратегії і місії організації. Дієвий аналітичний підхід може сприяти ефективній стратегічній орієнтації та конкурентній перевазі на ринку в комерційному секторі.

На етапі «Збір даних» в HR – аналітиці фокус збору даних може відрізнятися в державному та приватному секторах через різні пріоритети цих організацій. Організації державного сектору часто керуються місією служіння громадянам і суспільству в цілому, і, як наслідок, вони можуть приділяти більше уваги даним, пов'язаним з потребами громадян і задоволеністю платників податків. На противагу цьому, організації приватного сектору, як правило, більше зосереджені на максимізації прибутку та акціонерної вартості, і, як наслідок, вони можуть приділяти більше уваги даним, пов'язаним з фінансовими показниками, таким як маржа прибутку або рентабельність інвестицій.

Однак важливо зазначити, що конкретний фокус збору даних буде змінюватися залежно від потреб кожної організації; тому для HR – аналітиків у державному секторі дуже важливо ретельно вивчити конкретні потреби своєї організації в даних і співпрацювати з відповідними зацікавленими сторонами для визначення та збору необхідних даних.

Важливо також забезпечити, щоб дані збиралися та зберігалися в безпечний і конфіденційний спосіб, з дотриманням усіх відповідних законів і нормативних актів про захист персональних даних. Процес збору даних повинен забезпечити доступність даних у зручному для використання форматі, враховуючи різноманітні фактори, включаючи якість даних, системи або технології, що використовуються для збору та зберігання даних, або стандартизацію процесів збору даних.

На етапі «Аналіз» кадрової аналітики реалізується відповідна аналітична структура шляхом вибору відповідного алгоритму та розробки ефективних інструментів прогнозування для забезпечення точного та змістовного аналізу. При виборі алгоритму та інструментів кадрові аналітики в державному секторі повинні враховувати конкретні цілі та потреби своєї організації, переконавшись, що вони підходять для типу та обсягу даних, які аналізуються, і здатні забезпечити бажаний рівень деталізації та точності.

Кадрові аналітики в державному секторі можуть розглянути можливість партнерства із зовнішніми постачальниками або розвитку власної експертизи за допомогою програм навчання та розвитку Громадські організації повинні проявляти обережність і ретельно оцінювати можливість алгоритмічних упереджень і негативних наслідків, пов'язаних з використанням кадрової аналітики на етапі аналізу.

Етап «Поділ» кадрової аналітики в державному секторі передбачає передачу інформації та рекомендацій, отриманих в результаті аналізу, внутрішньому керівництву та зовнішнім стейкхолдерам. Для цього кадрова аналітика повинна використовувати зрозумілу і просту мову, а також надавати контекст і довідкову інформацію, щоб допомогти керівникам

зрозуміти значення отриманих висновків. Візуалізація даних та інші інструменти, такі як діаграми, графіки та інфографіка, можуть бути ефективними для ілюстрації результатів та їхніх наслідків для організації у візуально привабливій і легкій для розуміння формі. Важливо, щоб HR – аналітики адаптували свій підхід до сторітелінгу до конкретних потреб і цілей громадської організації та враховували виклики і можливості, що стоять перед організацією, а також переваги і наслідки отриманих інсайтів для різних зацікавлених сторін.

Етап «Рефлексія» кадрової аналітики в державному секторі передбачає використання висновків і рекомендацій, отриманих в результаті аналізу, для прийняття рішень і стимулювання значущих змін в державній організації. Аналітика повинна визначити конкретні дії, які можуть бути здійснені на основі отриманих в результаті аналізу висновків. Це може включати впровадження нових політик чи процедур, реорганізацію відділів чи команд з управління персоналом або внесення змін до способу надання послуг з управління персоналом. Важливо розробити та впровадити плани моніторингу та оцінки ефективності змін. Важливо також бути активним у пошуку різноманітних відгуків протягом усього процесу впровадження, а також бути відкритим до адаптації та вдосконалення планів на основі цих відгуків. Прогностичні інсайти можуть бути корисними в державному секторі, але їх може знадобитися впроваджувати шляхом внесення змін до законів і політик; тому важливо заручитися підтримкою зацікавлених сторін, особливо коли це вимагає законодавчих змін.

Усі ці інноваційні підходи та технології можуть значно підвищити ефективність процесів кадрового планування та сприятимуть досягненню стратегічних цілей ТВД «Яготинський маслозавод».

3.3 Оцінка потенційного впливу запропонованих заходів.

Враховуючи вартість впровадження запропонованих стратегій та інноваційних технологій, а також потенційні вигоди, можна скласти загальний прогноз ефективності запропонованих заходів.

Щодо вартості впровадження, то загальні витрати на впровадження запропонованих стратегій та технологій складають приблизно 1,5 мільйона гривень. Ця сума включає в себе закупівлю необхідного програмного забезпечення, апаратного забезпечення, навчання персоналу, консультування з боку зовнішніх експертів та інші пов'язані витрати.

Розглядаючи повернення інвестицій, очікується, що впровадження запропонованих заходів приведе до збільшення продуктивності праці на 25%, що дозволить компанії зекономити приблизно 3 мільйони гривень на рік завдяки зменшенню витрат на персонал та оптимізації робочих процесів.

Щодо оцінки ефективності, то за допомогою аналітичних засобів можна визначити, що впровадження запропонованих заходів приведе до покращення ключових показників ефективності, таких як задоволення працівників, збереження персоналу та розвиток компетенцій.

Можна зазначити, що регулярний моніторинг та аналіз ефективності запропонованих стратегій дозволить вчасно виявляти слабкі місця та вносити корективи для подальшого вдосконалення кадрового планування.

Довгострокові стратегічні вигоди включають покращення репутації компанії на ринку праці, зміцнення позицій у конкурентній боротьбі та здатність пристосуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Інтегрований підхід до оцінки потенційного впливу запропонованих заходів надає можливість керівництву ТВД «Яготинський маслозавод» отримати зрозумілу картину щодо ефективності інвестицій у кадрове планування та визначити подальші кроки для оптимізації управління персоналом.

В рамках оцінки потенційного впливу запропонованих заходів, особлива увага приділяється впливу цих заходів на корпоративну культуру компанії. Корпоративна культура в «Яготинському маслозаводі» характеризується сильним акцентом на традиційних цінностях, таких як якість, відданість та професійна майстерність.

Впровадження нових стратегій та інноваційних технологій може внести зміни в цю усталену структуру, привносячи нові елементи, такі як гнучкість, адаптивність і постійне навчання. Це, у свою чергу, може сприяти створенню більш динамічної та інноваційно орієнтованої атмосфери, збільшуючи залученість та мотивацію співробітників. Однак, важливим є збереження балансу між новими та традиційними підходами, щоб не порушити основних цінностей, які формували репутацію компанії на ринку.

Для ефективного інтегрування нововведень у корпоративну культуру, керівництво «Яготинського маслозаводу» може впровадити серію навчальних та розвиваючих програм, які допоможуть співробітникам адаптуватися до нових робочих процесів та технологій. Ключовим елементом таких програм є взаємодія та обмін досвідом між співробітниками різних відділів, що сприятиме формуванню відкритої та співпрацюючої робочої атмосфери.

Окрім цього, важливо встановити ефективні канали зворотного зв'язку, які дозволять співробітникам висловлювати свої думки та ідеї щодо нових змін. Такий підхід не тільки підвищить відчуття включеності та значимості серед персоналу, але й дозволить керівництву отримати цінну інформацію для подальшого удосконалення робочих процесів.

Враховуючи ці аспекти, можна зробити висновок, що збалансоване та обдумане впровадження нових заходів матиме позитивний вплив на корпоративну культуру ТВД «Яготинський маслозавод», сприяючи його подальшому розвитку та успіху на ринку.

В контексті ТВД «Яготинський маслозавод» важливим аспектом оцінки потенційного впливу запропонованих заходів є включення зворотного зв'язку

від співробітників. Ефективне залучення персоналу до процесу впровадження нових стратегій та технологій є ключовим для забезпечення їх успішності та прийняття на всіх рівнях організації.

В «Яготинському маслозаводі», де корпоративна культура традиційно наголошує на якості та відданості, впровадження механізмів збору зворотного зв'язку може сприяти створенню більш гнучкої та відкритої робочої атмосфери. Це може включати в себе регулярні опитування співробітників, зустрічі з фокус-групами, а також створення анонімних платформ для висловлення пропозицій та зауважень. Такий підхід дозволить персоналу відчувати, що їхні думки та ідеї враховуються при впровадженні нових змін, підвищуючи їх мотивацію та залученість.

Окрім того, аналіз отриманого зворотного зв'язку може допомогти керівництву компанії виявити можливі проблемні зони та своєчасно адаптувати стратегічний план розвитку. Наприклад, якщо співробітники висловлюють занепокоєння щодо певних аспектів нової технології, компанія може розглянути додаткові тренінги або адаптувати робочі процеси для полегшення переходу.

Важливо також зазначити, що зворотний зв'язок від співробітників може стати важливим джерелом ідей та інновацій. Часто саме працівники, які безпосередньо працюють з технологіями або процесами, можуть запропонувати цінні вдосконалення та нововведення, що підвищують ефективність та продуктивність роботи.

Загалом, інтеграція зворотного зв'язку в стратегію розвитку «Яготинського маслозаводу» не тільки сприятиме більш гладкому та ефективному впровадженню нововведень, але й сприяє формуванню культури взаємоповаги та відкритості, що є ключовим для довгострокового успіху компанії.

Аналізуючи потенційний вплив запропонованих заходів на ТВД «Яготинський маслозавод», можна сформулювати комплексний висновок,

який враховує економічні аспекти, вплив на корпоративну культуру та значення зворотного зв'язку від співробітників.

З точки зору фінансової ефективності, інвестиції в розмірі 1,5 мільйона гривень, передбачені для впровадження інноваційних стратегій та технологій, мають потенціал значно підвищити продуктивність праці, прогнозуючи економію до 3 мільйонів гривень на рік. Це свідчить про ефективність запланованих інвестицій та їхнє важливе значення для довгострокового фінансового здоров'я компанії.

При цьому, не менш важливим є розуміння впливу цих заходів на корпоративну культуру. Впровадження нових стратегій та технологій вимагатиме адаптації з боку співробітників, що з одного боку може внести динамізм та інноваційність, а з іншого - вимагатиме збереження традиційних цінностей компанії. Таке поєднання нововведень з традиційними підходами може стимулювати розвиток компетенцій та задоволення співробітників, що є критично важливим для підтримки високої продуктивності та інноваційного потенціалу.

Зворотний зв'язок від співробітників відіграє ключову роль у цьому процесі. Він не тільки сприяє ефективній адаптації до змін, але й формує основу для інновацій та покращень, дозволяючи компанії вчасно виявляти та вирішувати потенційні проблеми. Цей аспект є критично важливим для забезпечення гладкого впровадження нових стратегій та технологій.

Узагалі, інтегрований підхід до оцінки потенційного впливу запропонованих заходів, що охоплює економічні, культурні та комунікативні аспекти, надає ТВД «Яготинський маслозавод» зрозумілу та комплексну картину, необхідну для прийняття обґрунтованих рішень. Це підкреслює значення кожного елемента в загальній стратегії розвитку компанії, підтримуючи її конкурентоспроможність та здатність пристосуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Висновки до розділу 3

На основі аналізу було запропоновано такі заходи:

- системи управління персоналом на основі хмарних технологій;
- впровадження систем віртуальної реальності або доповненої реальності для підготовки та розвитку персоналу в контрольованих умовах;
- впровадження мобільних додатків для управління персоналом, які дозволяють співробітникам та керівництву вільно обмінюватися важливою інформацією;
- вести моніторинг виконання завдань та надавати зворотній зв'язок в реальному часі;
- впровадження повноцінної системи електронного документообігу;
- впровадження системи управління проектами;
- впровадження технологій штучного інтелекту та машинного навчання для автоматизації рутинних процесів та підтримки прийняття рішень на основі аналітики даних.

Розглянуті інструменти для будування стратегії кадрового планування з метою забезпечення гнучкості та адаптаційності управління персоналом у відповідності до стратегічних цілей та корпоративної культури ТВД «Яготинський маслозавод».

Також проведено оцінювання ефекту запропонованих інноваційних засобів на ТВД «Яготинський маслозавод». Встановлено, що загальні витрати на впровадження запропонованих стратегій та технологій складають приблизно 1,5 мільйона гривень, а потенційна економія складає приблизно 3 мільйони гривень на рік завдяки зменшенню витрат на персонал та оптимізації робочих процесів.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра наведене теоретичне узагальнення та вирішення завдання, яке полягає у розвитку теоретико – методичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві.

Загальні висновки, одержані в результаті дослідження, зводяться до наступного:

1. Досліджуючи історію та розвиток кадрового планування, можна зазначити, що яких би змін не зазнавали відділи кадрів у сучасних організаціях, ці зміни мають бути орієнтовані на працівника, з одного боку, і на організацію, з іншого.

2. Дійсність кадрового планування є в результаті розробки різних концепцій та підходів, які спрямовані на забезпечення правильного підбору, розміщення та розвитку персоналу.

3. Кадрове планування стає все більш важливим аспектом сучасного управління, оскільки відповідає на збільшену складність та динаміку у бізнес – середовищі, і є ключовою частиною ефективного менеджменту.

4. У другому розділі були розглянуті всі питання по управлінню персоналом на конкретному прикладі підприємства ТВД «Яготинський маслозавод». Був проведений аналіз чисельності, складу і структури персоналу підприємства, було розраховано основні показники, що стосуються використання персоналу підприємства, зроблений їх аналіз.

5. Аналізуючи методи кадрового планування на підприємстві, можна сказати, що попри різноманітність використовуваних методів, існує значний потенціал для оптимізації та вдосконалення кадрового планування.

6. Аналізуючи управління персоналом у ТВД «Яготинський маслозавод», можна дійти висновку, що на підприємстві роботі з персоналом приділяється досить велика увага, але за для підтримання

конкурентоспроможності підприємству підрібно й надалі покращувати свою ситему.

7. Була запропонована методика будування стратегії кадрового планування та перелік необхідних інструментів.

8. Також запропоновано впровадження інноваційних технологій у процес кадрового планування, зокрема: хмарні технології, мобільні додатки, впровадження систем віртуальної реальності, системи управління проектами, технологій штучного інтелекту та машинного навчання для автоматизації рутинних процесів та підтримки прийняття рішень на основі аналітики даних тощо.

9. Встановлено, що загальні витрати на впровадження запропонованих стратегій та технологій складають приблизно 1,5 мільйона гривень, а потенційна економія складає приблизно 3 мільйони гривень на рік завдяки зменшенню витрат на персонал та оптимізації робочих процесів.

Висвітлюючи зазначену тему в більш широкому контексті, слід наголосити на фундаментальній значущості підходів та методик у сфері кадрового плануванні на підприємстві. Оперативне та ефективне управління людськими ресурсами можна визначити як процес, у якому максимальне використання потенціалу кожного співробітника спрямоване на досягнення корпоративних цілей і завдань, що, в свою чергу, стимулює розвиток підприємства.

Зважаючи на ідеальну модель управління, в якій керівники підрозділів безпосередньо впливають на процес управління персоналом, реалії сучасного бізнес – середовища часто вимагають наявності спеціалізованих структур або відділів, які б зосереджувались виключно на питаннях управління персоналом. Така необхідність є відображенням складності та многогранності цього напрямку в сучасних економічних умовах.

Останнім часом, у зв'язку з динамічним розвитком ринкових відносин та формуванням нових економічних структур, відбувається істотна трансформація та переосмислення теоретичних підходів у сфері кадрового

планування. Цей процес вимагає від фахівців галузі розробки нових, більш адаптованих до сучасних умов стратегій та методів управління людськими ресурсами, що мають на меті не тільки оптимізацію діяльності персоналу, а й сприяння загальному успіху організації в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Волянська – Савчук Л. В., Царук В. Ю. Використання сучасних комп'ютерних та інформаційних технологій в розвитку корпоративної культури на підприємстві. Науково – виробничий журнал «Бізнеснавігатор». 2018. № 2 (45). С. 189 – 196. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7063>
2. Вакуленко Ю.В., Олійник А.С., Гевленко О.Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2018. 18. С. 10–15.
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. (2020). Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 466 с.
4. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. Економіка і суспільство. 2018. № 14. С. 449 – 451. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/62.pdf.
5. Завербний А., Ломага Ю. Проблеми та перспективи формування репутаційного менеджменту українськими підприємствами і організаціями з метою підвищення їх конкуренції. Економіка та суспільство. 2020. 22. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/93>.
6. Соколовська В. В., Бабчинська О. І., Іванченко Г. В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. Агросвіт. 2019. № 20. С. 93–98.
7. Економіка регіонів України в умовах війни: ризики та напрямки забезпечення стійкості: науково – аналітичне видання за ред. Сторонянської І.З. Львів. ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долишнього НАН України». 2022. 70 с.
8. Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. Ефективна економіка. 2014. № 5. С. 24–28. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3390>.

9. Конкуентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія. за заг. ред. Янкового О.Г. Одеса : Атлант. 2013. 470 с.

10. Касич А.О., Ляшенко Г.О. Інновації як чинник конкурентоспроможності міжнародних автомобільних компаній. Ефективна економіка. 2022. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10018>.

11. Овчаренко Л.В. Шляхи мінімізації загроз від недобросовісної конкуренції для економічної безпеки підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10295>.

12. Савченко С.М. Концептуальні засади формування конкурентоспроможності підприємств з позицій системного підходу. Ефективна економіка. 2020. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7977>.

13. Шульга Л.В., Даниленко В.І., Терещенко І.О., Вакуленко Ю.В., Хрипко А.А. Системний підхід до формування конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10296>.

14. Антоненко В. М., Мамченко С. Д., Рогушина Ю. В. Сучасні інформаційні системи і технології: управління знаннями: навч. посібник. URL: <https://dut.edu.ua/ua/lib/6/category/1646/view/2049>.

15. Буйницька О. Інформаційні технології та технічні засоби навчання. Київ: ЦУЛ, 2019. 240 с.

16. Данилюк І., Дума Л. Побудова інформаційної системи управління персоналом підприємства / П'ятдесят восьмі економіко – правові дискусії: матеріали міжнародної науково – практичної інтернетконференції (м. Львів 24 червня 2021 р.). – Львів, 2021. 56 с. ISSN 2522 – 963X. С 8 – 10

17. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 512 с.

18. Іцхак Кальдерон Адізес. Командне лідерство: як порозумітися з будь яким менеджером. К.: Наш формат.2018, 304 с.
19. Павлик В. П. Систематизація методів у інформаційному забезпеченні управління підприємствами. Економіка АПК. 2020. № 1. С. 95 – 100.
20. Романовський О.Г., Гура Т.В., Книш А.Є., Бондаренко В.В. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник. Харків, 2017, 100 с.
21. Бабчинська О.І. Інструменти формування системи розвитку персоналу інноваційно – активного підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 3. С. 169–173
22. Молодцова С.П. Проблемы управления персоналом в условиях дистанционной занятости. Аллея науки. 2020. № 11(50). С. 214–218.
23. Поліщук М. П. Управління персоналом / М. П. Поліщук. – К. : Кондор, 2003.
24. Скриньковський Р., Павленчик Н., Леськів С., Павловські Г. Удосконалення діагностики антикризового управління підприємством у системі управлінської діагностики // Traекториâ Nauki = Path of Science. 2017. – Vol. 3. – No 11. – p. 4001 – 4009.DOI: 10.22178/pos.28 – 5
25. Яцун Л. М. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. М. Яцун, В. М. Селютін, О. В. Ольшанський. – Х. : ХДУХТ, 2013. – 416 с.
26. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П. (2018). Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. № 3 (102). С. 72–79.
27. Бажан Л. І., Яблоков І. В. Концептуальні засади поведінкових наук як теорії людських ресурсів. Економіко – математичне моделювання соціально – економічних систем : зб. наук. пр. Київ : МННЦІТС НАН та МОН України, 2016. Вип. 21. С. 413–433.

28. Барський Ю. М., Саган М. В. Конкурентоспроможність та приріст трудових показників – запорука ефективної діяльності підприємства. Економічний форум наук. журнал. 2018. Вип. 3. С. 150–159.

29. Босак О. В. Професійне навчання персоналу як фактор розвитку людських ресурсів орга – нізації. Управління людським потенціалом. 2016. № 3. С. 320–323.

30. Волошенко О. О., Скрыга Н. В. Особливості стратегічного управління персоналом у торгівлі. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 22. С. 35–38.

31. Горпинченко О. В. Система підготовки кадрів: світовий досвід та тенденції розвитку в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні еко – номічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 8(1). С. 45–48.

32. Гурченков О. П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. Економіка: реалії часу. 2016. № 2. С. 60–72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2016_2_11.

33. Дорошенко К. А. Ефективність управління персоналом в організації. Технології та дизайн. 2015. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2015_3_17.

34. Ковтун Є. І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. Молодий вчений. 2016. № 6. С. 46–50.

35. Кравець І. М., Рушанян С. С. Управління персоналом малого підприємства: особливості та шляхи вдосконалення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 9 С. 88–92.

36. Кривошеєва В.В., Васюренко Л.В. Мотивуюча компонента за дистанційної форми зайнятості персоналу. Економіка та управління АПК. 2020. № 1. С. 93–100.

37. Любимова К. О. Світовий досвід професійного навчання персоналу підприємств. Еко – номіка та управління підприємством. 2017. № 3. С. 58–61.

38. Речка К. М. Загальні риси управління персоналом у системі менеджменту аграрного підприємства. Економіка і держава. 2018. № 3. С. 67–70.

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

40. Третяк О. П. Сучасні персонал – технології у системі управління персоналом на підпри – ємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.4. С. 389–397.

41. Шимановська – Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і прак – тика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2016. 462 с.

42. Шляхта О. М. SWOT – аналіз як інструмент стратегічного менеджменту підприємства. Економічний простір. 2012. № 68. С. 301–309.

43. Денисенко М., Будякова О. Підвищення індексу людського капіталу — важливий комплекс інноваційної кадрової політики. Економіка і держава. 2019. № 4. Р. 11—17.

44. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Сучасні стратегії управління персоналом підприємств. Приазовський економічний вісник. 2018. № 5 (10). С. 175—181.

45. Бодрий Я. А. Тенденції та ефективність використання персоналу аграрних підприємств в умовах економічної кризи. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 52 (1). С. 116—121.

46. Іванченко В. В., Кривда О. В. Економічна ефективність розвитку персоналу підприємства. Вісник Черкаського університету. Економічні науки. 2018. Вип. 2. С. 95—101.

47. Стратегічні перспективи ринку праці України — 2017. Ernst & Young Global Limited. URL : https://www.ey.com/uk_ua (дата звернення: 27.12.2021).

48. Колобердянко І. І., Дубина О. Ю. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в умовах діяльності транснаціональних корпорацій. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2018. № 3. С. 138—143.

49. Тренди у сфері людського капіталу 2021. Deloitte в Україні : вебсайт. URL : <https://www2.deloitte.com/ua/uk.htm> (дата звернення: 27.12.2021).

50. Колобердянко І. І., Кабаченко А. В. Особливості і проблеми управління людськими ресурсами в ТНК. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2018. № 2. С. 136—143.

51. Кім, Наньонг та Чо Вонгюк "Агентифікація та продуктивність: вплив автономії та контролю за результатами на продуктивність виконавчих агентств в Кореї." *Public Performance & Management Review* 38 (2014): 214–33.

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Махняєва Єлизавета Іванівна, студентка II курсу, денної форми навчання, економічного факультету, спеціальності «Економіка», освітньої програми «Управління персоналом і економіка праці» адреса електронної пошти mahnliza@ukr.net,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Управління кадровим плануванням підприємства» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь – який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет – системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис _____ Є.І. Махняєва

Дата _____ Підпис _____ О.Ф. Андросова