

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ

*Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису*

ГАЛИНЯК ЛЕСЯ ОЛЕКСАНДРІВНА

УДК: 331.108:658.3:338.242:005.95/.96

ДИСЕРТАЦІЯ

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ / Л.О.Галиняк /

Науковий керівник: Співак Сергій Михайлович, д.е.н., професор

Тернопіль – 2025

АНОТАЦІЯ

Галиняк Л.О. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя, Міністерства освіти і науки України, Тернопіль, 2025.

В дисертаційній роботі вирішено науково-практичну проблему розроблення та обґрунтування організаційно-економічного механізму стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства, зокрема: визначено теоретико-методологічні засади стратегічного управління кадровим потенціалом, розроблено підходи до оцінювання та розвитку кадрового потенціалу підприємства, обґрунтовано механізми узгодження кадрової стратегії з загальною стратегією підприємства, запропоновано комплекс заходів щодо підвищення ефективності використання кадрового потенціалу, розроблено практичні рекомендації для впровадження стратегічного управління персоналом на підприємствах.

Дисертаційне дослідження складається із вступу, трьох розділів основної частини, висновків, списку використаних джерел і додатків.

Перший розділ дисертаційного дослідження «Теоретико-методологічні підходи формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства» зосереджений на вивченні теоретичних аспектів розвитку кадрового потенціалу як елемента комплексної соціально-економічної стратегії підприємства. У ньому розглянуто кадрові стратегії в управлінні підприємством, а також досліджено проблеми управління процесами формування та використання кадрового потенціалу підприємств меблевої промисловості. У роботі вивчено понятійний апарат та сформульовано власне розуміння понять «кадровий потенціал підприємства», «персонал підприємства» та «кадрова політика». Оцінено

важливість кожного компоненту, що формує кадровий потенціал підприємства: статеві-віковий склад та тип місцевості, чисельність працівників, ротація кадрів, пізнавальні здібності працівників, соціально-психологічний клімат, укомплектованість підприємства кадрами, професійні якості управлінців, творчий потенціал. Проведено порівняльний аналіз термінів «персонал», «кадровий потенціал», «трудова потенція» та «трудова ресурси», що засвідчує наявність між ними концептуальних відмінностей. Виділено компоненти, що забезпечують розвиток кадрового потенціалу підприємства, зокрема: інформаційне, науково-методичне, мотиваційне, фінансове та організаційне забезпечення. Визначено вплив кожного з цих компонентів на розвиток кадрового потенціалу підприємства. Обґрунтовано доцільність інвестування в кадровий потенціал компанії як ключовий чинник її розвитку. Досліджено роль кадрових стратегій в управлінні підприємством. Вивчено взаємозв'язок генеральної та кадрової стратегій. Розглянуто типи кадрових стратегій підприємства у складі стратегій функціонування та стратегій розвитку. Доведено, що кадрова стратегія є складовою частиною загальної стратегії організації і служить одним з інструментів реалізації її місії і декларованих цілей. З'ясовано, що однією з найважливіших проблем сучасного розвитку меблевої промисловості залишається підготовка кваліфікованих фахівців для забезпечення виробничого процесу. Ще однією значущою проблемою управління кадровим потенціалом є висока плинність кадрів. У межах даного дослідження проаналізовано основні причини кадрової плинності в меблевій промисловості.

У другому розділі «Оцінка ефективності кадрової стратегії підприємств меблевої промисловості» досліджено взаємозв'язок показників ефективності підприємства з показниками кадрової стратегії та кадрового потенціалу, проведено аналіз збалансованих показників розвитку кадрового потенціалу, побудовано інноваційну модель стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства, обґрунтовано можливість підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок покращення використання кадрового потенціалу. Проаналізовано динаміку кількості діючих підприємств, що займаються виробництвом меблевої

продукції, а також чисельності зайнятих працівників на таких підприємствах під впливом карантинних заходів, запроваджених у зв'язку із поширенням Covid-19, та повномасштабного російського вторгнення в Україну. З'ясовано, в яких регіонах країни ситуація за цими показниками є найкращою, в яких – критичною, а в яких – стабільною. Також визначено регіони, які змогли відновити роботу. Здійснено факторний аналіз впливу пандемії на меблеву галузь за такими чинниками: брак ресурсів для сплати податків, проблеми з оплатою праці, виникнення кредиторської заборгованості. Вивчено вплив таких факторів, як скорочення персоналу, зменшення заробітної плати та неможливість працювати в онлайн-режимі, на зайнятість населення. Визначено нові можливості для виробників меблів, зокрема проекти тимчасового житла для потреб воєнного часу. На основі проведених досліджень впливу пандемії та російсько-української війни на меблеву галузь країни побудовано дорожню карту розвитку української меблевої промисловості. Здійснено моніторинг діяльності відомих українських виробників меблів ТОВ «DANIRO», ПРАТ «ПРОГРЕС», ТОВ «ФРАНКОФ ГРУП», ПП «МЕБЛЕВА ФАБРИКА КАТУНЬ», ТОВ «ЯСЕН-ПОДІЛЛЯ», ТОВ «ВІКО МЕБЛІ», ТОВ «МЕБЛЕВА ФАБРИКА «КОНСТАНТА» за чотири звітні роки, враховуючи фінансові показники та чисельність працюючих, з метою визначення, як російсько - українська війна вплинула на діяльність меблевої галузі. Розглянуто підхід до оцінки впливу мотиваційних факторів на працівників у виробництві. Проведено аналіз впливу мотивації на основі рівня впливу факторів різних груп потреб для підвищення продуктивності праці. Визначено вплив кожного мотиваційного фактора на показники ефективності. Запропоновано використання підходу до розрахунку цих показників на основі вагових коефіцієнтів. Рекомендовано підвищення ефективності праці шляхом оцінки мотиваційних факторів, які сприятимуть покращенню роботи кожного працівника. За результатами аналізу трьох груп факторів та їхніх вагових коефіцієнтів реалізовано механізм визначення мотиваційних проблем і пошуку шляхів їх вирішення. Це забезпечить ефективну роботу всього підприємства. На основі проведених досліджень сформовано мотиваційний механізм в системі управління персоналом.

Здійснено аналіз чинників, що впливають на персонал підприємства в умовах військового часу, та розроблено низку рекомендацій для HR менеджера з практичного використання в щоденній роботі при управлінні командою. Досліджено складові процесу командотворення та результати сумісних заходів з колективом.

У третьому розділі «Удосконалення стратегії управління кадровим потенціалом підприємства» запропоновано організаційний інструментарій механізму управління кадровим потенціалом підприємства, розроблено стратегію кадрового забезпечення як елемента освітнього потенціалу підприємства та вивчено можливість управління кадровими ризиками. Наведено ключові аргументи чому варто застосовувати аутсорсинг у підприємницькій діяльності в часі повномасштабного вторгнення росії в Україну, увагу акцентовано на перевагах моделі віддаленого найму. Встановлено, що кадрова нестача кваліфікованого персоналу виступає вагомою перешкодою на шляху до розвитку меблевої галузі та економіки країни загалом. Досліджено можливість реалізації концепції «Школа меблевика» (ініційована Програмою USAID «Конкурентоспроможна економіка України») на практиці, яка ґрунтуватиметься на ефективних навчальних програмах, залученні досвідчених педагогів та досвіді меблевої галузі, а також передбачатиме матеріальне та ресурсне забезпечення та використання новітньої прогресивної техніки та технології. Окрім того, проаналізовано очікувані результати від впровадження даного проєкту. Враховуючи складові кадрового адміністрування, аутсорсингове середовище, можливості аутсорсингу, кадровий менеджмент та проєкт «Школа меблевика», вибудовано організаційний інструментарій механізму управління кадровим потенціалом підприємства. З'ясовано, що вміння навчати та перекваліфіковувати людей стає ключовим у вирішенні проблеми дефіциту робочої сили. З метою подолання кадрового дефіциту у меблевій галузі запропоновано реалізувати короткострокову модель кадрового забезпечення у вигляді професійного навчання на виробничій базі підприємства (терміном до 5 тижнів), а також довгострокову модель, що передбачає освітній процес через фахові навчальні заклади (терміном 9-10 місяців).

Вивчено взаємозв'язок між короткостроковими та довгостроковими моделями кадрового забезпечення. Вивчено вплив мотивації та стимулювання працівників на кінцеві результати діяльності підприємства. Виявлено, що розвиток українського бізнесу після 24 лютого 2022 року вимагає кардинально нових мотиваційних підходів у роботі українських підприємств, зокрема, в управлінській діяльності вітчизняних підприємств слід використовувати психологічно скоригований механізм мотивування та стимулювання праці. У дисертаційній роботі демонструється методика оцінки впливу мотивації працівників на промисловому підприємстві. Обґрунтовано, що мотивація є основним фактором активізації трудової діяльності людських ресурсів і збільшення їхнього внеску в бізнес. Проведено аналіз системи мотивації працівників різних груп на основі оцінки рівня впливу мотиваційних факторів на підвищення продуктивності праці. Для визначення впливу кожного мотиваційного фактора на показники ефективності запропоновано використовувати підхід до розрахунку цих показників на основі вагових коефіцієнтів. На основі проведених досліджень сформовано стратегію кадрового забезпечення, яка базується на нових мотиваційних підходах, зокрема на удосконаленій моделі мотивації, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Реалізація цієї стратегії дозволить мінімізувати дефіцит кваліфікованого персоналу у меблевій сфері. В рамках опрацьованих матеріалів сформовано організаційно-економічний механізм управління кадровим потенціалом, який включає розділи щодо психологічної відновлюваності, функцій HR та підтримки працівників компаніями. Крім того, у межах цієї схеми проаналізовано причини зниження мотивації та її наслідки. Встановлено, що працівники можуть продуктивно працювати, відчуючи себе захищеними та перебуваючи у відносній безпеці. Ефективне управління кадровим потенціалом можливе лише у тому разі, якщо керівник зможе довести до підлеглих важливість і значущість цілей та завдань, над якими вони працюють.

Ключові слова: кадровий потенціал, інтелектуальний потенціал, кадрові стратегії, персонал, інтелектуальний капітал, управління персоналом, стратегічне управління, меблева промисловість, кваліфіковані фахівці, кадровий дефіцит,

мотивація, мотиваційна модель, мотиваційні фактори, меблеве виробництво, спеціалізована освіта, перекваліфікація персоналу, HR менеджмент, стратегія кадрового забезпечення.

ANNOTATION

Galinyak L.O. Organizational and economic mechanism of strategic management of the enterprise's human resource potential. – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for obtaining the scientific degree of Doctor of Philosophy in specialty 073 «Management». Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ministry of Education and Science of Ukraine, Ternopil, 2025.

The dissertation solves the scientific and practical problem of developing and substantiating the organizational and economic mechanism of strategic management of the enterprise's human resource potential, in particular: the theoretical and methodological principles of strategic management of human resources potential are determined, approaches to assessing and developing the enterprise's human resources potential are developed, mechanisms for harmonizing the human resources strategy with the general strategy of the enterprise are substantiated, a set of measures is proposed to increase the efficiency of using human resources potential, practical recommendations are developed for the implementation of strategic personnel management at enterprises.

The dissertation research consists of an introduction, three sections of the main part, conclusions, a list of sources used and appendices.

The first section of the dissertation research «Theoretical and methodological approaches to the formation and development of the enterprise's human resource potential» focuses on studying theoretical aspects of the development of human resource potential as an element of the enterprise's comprehensive socio-economic strategy. It examines human resources strategies in enterprise management, and also investigates the problems of managing the processes of formation and use of human resources potential of enterprises in the furniture industry. The work studies the conceptual apparatus and formulates its own understanding of the concepts of «human resources potential of the enterprise», «enterprise personnel» and «human resources policy». The importance of

each component that forms the enterprise's human resources potential is assessed: gender and age composition and type of locality, number of employees, personnel rotation, cognitive abilities of employees, socio-psychological climate, staffing of the enterprise, professional qualities of managers, and creative potential. A comparative analysis of the terms «personnel», «human resource potential», «labor potential» and «labor resources» was conducted, which indicates the presence of conceptual differences between them. Components that ensure the development of the human resource potential of the enterprise were identified, in particular: informational, scientific and methodological, motivational, financial and organizational support. The influence of each of these components on the development of the human resource potential of the enterprise was determined. The feasibility of investing in the company's human resource potential as a key factor in its development was substantiated. The role of human resource strategies in enterprise management was investigated. The relationship between general and human resource strategies was studied. Types of human resource strategies of the enterprise were considered as part of the operating strategy and development strategies. It was proved that the human resource strategy is an integral part of the general strategy of the organization and serves as one of the tools for implementing its mission and declared goals. It was found out that one of the most important problems of the modern development of the furniture industry remains the training of qualified specialists to ensure the production process. Another significant problem of human resource management is high staff turnover. This study analyzes the main reasons for staff turnover in the furniture industry.

In the second section, «Evaluation of the effectiveness of the personnel strategy of furniture industry enterprises» the relationship between the efficiency indicators of the enterprise with the indicators of the personnel strategy and personnel potential was studied, an analysis of balanced indicators of the development of personnel potential was conducted, an innovative model of strategic management of the personnel potential of the enterprise was built, and the possibility of increasing the competitiveness of the enterprise by improving the use of personnel potential was substantiated. The dynamics of the number of operating enterprises engaged in the production of furniture products, as well as the number of employees employed at such enterprises under the influence of

quarantine measures introduced in connection with the spread of Covid-19 and the full-scale Russian invasion of Ukraine were analyzed. It was found out in which regions of the country the situation according to these indicators is the best, in which it is critical, and in which it is stable. The regions that were able to resume work were also identified. A factor analysis of the impact of the pandemic on the furniture industry was carried out based on the following factors: lack of resources to pay taxes, problems with wages, and the emergence of accounts payable. The impact of such factors as staff reductions, wage reductions, and the inability to work online on population employment was studied. New opportunities for furniture manufacturers were identified, including temporary housing projects for wartime needs. Based on the research conducted on the impact of the pandemic and the Russian-Ukrainian war on the country's furniture industry, a roadmap for the development of the Ukrainian furniture industry was built. The activities of well-known Ukrainian furniture manufacturers LLC «DANIRO», PRJSC «PROGRES», LLC «FRANKOF GROUP», PE «MEBLEVA FABRYKA KATUN», LLC «YASEN-PODILLYA», LLC «VIKO MEBLI», LLC «FURNITURE FACTORY «KONSTANTA» were monitored for four reporting years, taking into account financial indicators and the number of employees, in order to determine how the Russian-Ukrainian war affected the activities of the furniture industry. An approach to assessing the impact of motivational factors on employees in production was considered. An analysis of the impact of motivation was conducted based on the level of influence of factors of different groups needs to increase labor productivity. The impact of each motivational factor on efficiency indicators was determined. An approach to calculating these indicators based on weight coefficients was proposed. It was recommended to increase labor efficiency by assessing motivational factors that will contribute to improving the work of each employee. Based on the results of the analysis of three groups of factors and their weight coefficients, a mechanism for identifying motivational problems and finding ways to solve them has been implemented. This will ensure the effective operation of the entire enterprise. Based on the research conducted, a motivational mechanism has been formed in the personnel management system. An analysis of factors affecting the personnel of the enterprise in wartime conditions has been carried out, and several recommendations

have been developed for the HR manager for practical use in daily work when managing a team. The components of the team building process and the results of joint activities with the team have been studied.

In the third section «Improving the Human Resource Management Strategy of the Enterprise», the organizational tools for the mechanism of managing the human resource potential of the enterprise are proposed, a human resource strategy is developed as an element of the educational potential of the enterprise, and the possibility of managing human resource risks is studied. Key arguments are given why it is worth using outsourcing in entrepreneurial activity during the full-scale Russian invasion of Ukraine, and attention is focused on the advantages of the remote employment model. It is established that the shortage of qualified personnel is a significant obstacle to the development of the furniture industry and the country's economy as a whole. The possibility of implementing the concept of «Furniture Maker School» (initiated by the USAID Program «Competitive Economy of Ukraine») in practice is studied, which will be based on effective training programs, the involvement of experienced teachers and the experience of the furniture industry, as well as providing material and resource support and the use of the latest progressive equipment and technology. In addition, the expected results from the implementation of this project are analyzed. Taking into account the components of personnel administration, outsourcing environment, outsourcing opportunities, personnel management and the project «Furniture Maker's School», an organizational toolkit for the enterprise's personnel potential management mechanism has been built. It has been found that the ability to train and retrain people is becoming key in solving the problem of labor shortage. In order to overcome the personnel shortage in the furniture industry, it is proposed to implement a short-term model of personnel provision in the form of professional training at the enterprise's production base (for a period of up to 5 weeks), as well as a long-term model that involves the educational process through professional educational institutions (for a period of 9-10 months). The relationship between short-term and long-term models of personnel provision has been studied. The influence of employee motivation and stimulation of the final results of the enterprise's activities has been studied. It was found that the development of Ukrainian

business after February 24, 2022 requires radically new motivational approaches in the work of Ukrainian enterprises, in particular, in the management activities of domestic enterprises, a psychologically adjusted mechanism of motivation and stimulation of labor should be used. The dissertation demonstrates a methodology for assessing the impact of employee motivation at an industrial enterprise. It is substantiated that motivation is the main factor in activating the labor activity of human resources and increasing their contribution to the business. An analysis of the motivation system of employees of different groups was conducted based on an assessment of the level of influence of motivational factors on increasing labor productivity. To determine the impact of each motivational factor on efficiency indicators, it was proposed to use an approach to calculating these indicators based on weight coefficients. Based on the research conducted, a staffing strategy was formed, which is based on new motivational approaches, in particular, on an improved motivation model that combines material and non-material incentives. The implementation of this strategy will minimize the shortage of qualified personnel in the furniture industry. Within the framework of the developed materials, an organizational and economic mechanism for managing human resources has been formed, which includes sections on psychological resilience, HR functions and employee support by companies. In addition, within the framework of this scheme, the causes of decreased motivation and its consequences have been analyzed. It has been established that employees can work productively, feeling protected and being in relative safety. Effective human resources management is possible only if the manager can convey to subordinates the importance and significance of the goals and tasks they are working on.

Keywords: human resource potential, intellectual potential, human resource strategies, personnel, intellectual capital, human resource management, strategic management, furniture industry, qualified specialists, personnel shortage, motivation, motivational model, motivational factors, furniture production, specialized education, personnel retraining, HR management, human resource strategy.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗДОБУВАЧКИ

1. Наукові праці, у яких опубліковані основні результати дисертації:

Публікації

1. Галиняк Л., Павликівська О. Розвиток кадрового потенціалу як елемент стратегії підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 210-220. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21poiesp.pdf>
DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2022.02.210>
2. Галиняк Л., Павликівська О. Стратегічне забезпечення кадрового потенціалу підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. №1 (74). С.103-112.
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01
DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.103
3. Павликівська О., Камишнікова Е., Галиняк Л. Особливості формування та функціонування логістичних потоків в меблевій промисловості. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6 Том 1. С.241-248. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=15079>
DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-37](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-37)
4. Павликівська О., Камишнікова Е., Галиняк Л. Меблеве середовище в умовах сьогодення: виклики та можливості. *Міжнародний науковий економічний журнал «Бізнес Інформ»*. 2022. № 10 (537). С.83-88. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022_10_0_83_88
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-83-88>
5. Галиняк Л., Співак С. Мотивація як основа підвищення кадрового потенціалу. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип.84. с.63-67.
DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.84-10>
6. Співак С., Галиняк Л., Мариняк Б. Аналіз рівня впливу мотивації на ефективність працівників в залежності від їх потреб. *Економічний аналіз*. 2022. Вип.1. с.237-280.
DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.01.273>

7. Галиняк Л., Співак С. Розробка стратегії кадрового забезпечення як елемента освітнього потенціалу підприємства. *Галицький економічний вісник* №3 (88) DOI:https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.03.122

8. Галиняк Л., Співак С. Управління кадровими ризиками та перспективи нарощення кадрового потенціалу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип.66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4650> DOI: 10.32782/2524-0072/2024-66-95

9. С. Співак, Т. Корольок, Л. Галиняк, І. Співак, С. Крепич та У. Ткач, «Покращення оцінки та мотивації співробітників системної компанії», 2024 14-та Міжнародна конференція з передових комп'ютерних інформаційних технологій (АСІТ), Чеське Будейовіце, Чеська Республіка, 2024, стор. 380-383. DOI: 10.1109/АСІТ62333.2024.10712464. ISSN 27705218.

2. Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертаційної роботи:

1. Галиняк Л., Павликівська О. Забезпечення кадрового потенціалу підприємств меблевої промисловості України: освітня парадигма. The 6 th International scientific and practical conference «Innovations and prospects of world science» (February 2-4, 2022). Perfect Publishing, Vancouver, Canada. 2022. 1072 p. С.964-969

2. Галиняк Л., Павликівська О. Діяльність меблевої промисловості в умовах коронавірусної пандемії та російської війни проти України. Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах». 2022. С. 100-106.

3. Галиняк Л., Шепетюк Л. Як «перезапустити» українську меблеву галузь в умовах війни. Вісник XVIII наукової конференції Відокремленого структурного підрозділу «Гусятинський фаховий коледж Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя». 2022. с.12-14

4.Галиняк Л., Дмитрів Д. Економічне обґрунтування заходів підвищення ефективності логістики на прикладі меблевої фабрики «Елегант». Збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації». 2022. с.134-138.

5.Галиняк Л., Співак С. HR під час війни: виклики та уроки. Збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток соціально-економічних систем в геоекономічному просторі. 2022. с. 36-39.

6.Галиняк Л. Роль та місце мотивації праці в системі управління кадровим потенціалом підприємства. Вісник XIX наукової конференції Відокремленого структурного підрозділу «Гусятинський фаховий коледж Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя». 2023. с.27-29.

7. Галиняк Л. Роль та місце мотивації праці в системі управління кадровим потенціалом підприємства. Вісник XX наукової конференції Відокремленого структурного підрозділу «Гусятинський фаховий коледж Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя». 2024. с.30-32.

8. Галиняк Л., Співак С., Мариняк Б. Відновлення кадрового дефіциту у військовий час. Збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток соціально-економічних систем в геоекономічному просторі. 2024. с. 25-28.

9. Галиняк Л., Співак С. Управління кадровими ризиками та перспективи нарощення кадрового потенціалу. Фаховий Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки" с.14-18.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	17
РОЗДІЛ 1.....	27
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	27
1.1. Теоретичні аспекти розвитку кадрового потенціалу як елемента комплексної соціально-економічної стратегії підприємства.....	27
1.2. Кадрові стратегії в управлінні підприємством.....	46
1.3. Проблеми управління процесами формування та використання кадрового потенціалу підприємств меблевої промисловості.....	57
РОЗДІЛ 2.....	63
ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ МЕБЛЕВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ.....	63
2.1. Взаємозв'язок показників ефективності підприємства з показниками кадрової стратегії та кадрового потенціалу	63
2.2. Аналіз збалансованих показників розвитку кадрового потенціалу	94
2.3. Побудова інноваційної моделі стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства	106
2.4. Підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок покращення використання кадрового потенціалу	118
РОЗДІЛ 3	124
УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	124
3.1. Організаційний інструментарій механізму управління кадровим потенціалом підприємства	124
3.2. Розробка стратегії кадрового забезпечення як елемента освітнього потенціалу підприємства	133
3.3. Оптимізація кадрового потенціалу підприємства та управління кадровими ризиками ...	160
ВИСНОВКИ.....	177
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	183
ДОДАТКИ.....	194

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Важливою умовою здійснення економічних реформ в Україні є вдосконалення системи управління підприємств, впровадження сучасних досягнень менеджменту, одним із складових елементів якого є стратегічне управління.

У сучасних умовах важливість даного дослідження обумовлена тим, що пандемія Covid-19 та воєнний час внесли кардинальні зміни у систему менеджменту на українських підприємствах. Від управлінців вимагається висока мобільність у прийнятті нестандартних рішень та гнучкість у застосуванні стратегій кадрового забезпечення. Це вимагає розроблення нових дієвих методик із подолання кадрового дефіциту.

Меблева галузь України є важливою складовою обробної промисловості та має значний експортний потенціал. В умовах глобалізації, посилення конкуренції на зовнішніх ринках, зростання вимог до якості продукції та інноваційного розвитку особливої ваги набуває ефективне стратегічне управління кадровим потенціалом підприємств. Саме людські ресурси визначають здатність підприємства адаптуватися до викликів ринку, впроваджувати сучасні технології, розробляти конкурентоспроможні вироби та забезпечувати стале зростання.

На практиці підприємства меблевої галузі часто зіштовхуються з проблемами дефіциту кваліфікованих кадрів, плинності персоналу, відсутності довгострокової кадрової стратегії та неефективності існуючих підходів до управління людськими ресурсами. Усе це обмежує їхній потенціал та стримує розвиток.

У зв'язку з цим актуальним є формування сучасного організаційно-економічного механізму стратегічного управління кадровим потенціалом меблевих підприємств, який би враховував специфіку галузі, інституційні умови та новітні управлінські практики. Такий механізм сприятиме підвищенню ефективності використання трудових ресурсів, конкурентоспроможності підприємств і загальному розвитку меблевої промисловості.

Отже, тема дослідження є своєчасною, значущою як у науковому, так і в практичному вимірі, та відповідає актуальним потребам трансформації меблевої галузі України.

Значна частина науковців приділяє дослідженню теоретико-методичних засад кадрового потенціалу та його розвитку велику увагу. Серед них можна виділити: Безсмертну В.В., Балабанову Л.Б., Довбенку В.І. та Мельник В.М., Краснокутську Н.С., Маслоу Є.В., Грішнову О.А., Федоніна О.С. та ін. Зокрема, теоретичні і практичні аспекти кадрової політики та кадрової стратегії в управлінні підприємством висвітлено в працях таких учених, як: Крючко О.С., Шаповал О.А., Стец В.А., та ін. Питанню вивчення розвитку меблевої промисловості й підвищення її ефективності присвятило свої праці багато діячів та науковців, серед яких Кійко О, Патіс В, Гайда С, Білик А та інші. Термінологію та суть процесу стимулювання, вплив мотивації на рівень продуктивності праці у своїх наукових працях досліджували вітчизняні та іноземні вчені Занюк С., В.Н. Дружиніна В.Н., В.Д. Шапіро В.Д., Куриляк В.Є. Проблемі удосконалення мотиваційної діяльності на підприємствах присвячено велику кількість наукових робіт. Зокрема такі зарубіжні вчені-економісти, як А. Сміт, Л. Гілберт, Ф. Тейлор, Г. Емерсон розглядали покращення системи управління підприємством через призму підвищення продуктивності праці; основи концепції мотивації розкрито у роботах Д. Кейнса, А. Маслоу, Д. Мак-Грегора та ін. Також значну увагу у вивченні проблем мотивації приділяли вітчизняні вчені А. Азарова, О. Грішнова, М. Денисенко, Л. Мельник, О. Цимбалюк та ін.

Проте, незважаючи на велику кількість наукових праць, недостатньо висвітленими залишаються питання, пов'язані з HR-менеджментом, зокрема щодо визначення потреб працівників та чинників, що їх формують. Це ускладнює розроблення та впровадження ефективного організаційно - економічного механізму стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами та темами.

Дослідження виконано в контексті науково-дослідних робіт Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, а саме науково-

дослідної теми ВК 67-21 «Теорія та методологія бухгалтерського обліку суб'єктів ринку в умовах цифрової економіки» (№ 2/28-581 від 12.05.2025 р., додаток Е).

Мета і завдання дослідження. Основною метою даного дослідження є проведення усестороннього та комплексного аналізу існуючої ситуації на ринку праці і розроблення організаційного інструментарію механізму управління кадровим потенціалом підприємства для подолання кадрового голоду у меблевій сфері України.

З огляду на актуальність обраної теми та визначену мету дослідження, сформульовано такі **ключові завдання**:

- вивчити теоретико-методологічні підходи формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства та сформулювати власний термінологічний базис дослідження;
- діагностувати проблеми в HR-менеджменті на підприємствах меблевої промисловості;
- провести оцінку ефективності кадрових стратегій суб'єктів господарювання меблевої галузі;
- здійснити аналіз впливу мотиваційних факторів на ефективність працівників на з урахуванням їхніх потреб, спираючись на відповідний підхід до оцінки мотивації;
- враховуючи нові мотиваційні підходи, розробити стратегію кадрового забезпечення як елемента освітнього потенціалу підприємства;
- на основі складових кадрового адміністрування сформулювати організаційний інструментарій для забезпечення ефективного управління кадровим потенціалом підприємства;
- з урахуванням специфіки функціонування підприємств меблевої галузі зв умовах воєнного стану запропонувати дієвий організаційно – економічний механізм кадрового менеджменту.

Об'єктом дослідження є процес управління кадровим потенціалом підприємств меблевої сфери в умовах сучасних економічних і організаційних змін.

Предмет дослідження – організаційні та економічні фактори, які впливають на ефективність управління кадровим потенціалом в меблевій галузі.

Методи дослідження. Основу теоретичних і методологічних підходів цього дослідження складають наукові здобутки зарубіжних та вітчизняних фахівців у галузі стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства.

У дисертаційній роботі застосовано комплекс загальнонаукових та специфічних методів: *діалектичний метод пізнання* (для уточнення понятійно-категоріального апарату дослідження – розділ 1, підрозділ 1.1); *системний аналіз* (для дослідження теоретико-методологічних підходів формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства – розділ 1, підрозділи 1.1, 1.2, 1.3); *абстрактно-логічний та емпіричний* (для теоретичних узагальнень і формулювання висновків дослідження – розділи 1, 2, 3); *статистичний та компаративного аналізу* (для оцінки ефективності кадрових стратегій підприємств меблевої промисловості – розділ 2, підрозділи 2.1, 2.2); *економіко-математичні* (для побудови інноваційної моделі стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства – розділ 2, підрозділ 2.3); *системно-структурного аналізу* (для удосконалення стратегії управління кадровим потенціалом підприємства – розділ 3, підрозділи 3.1, 3.2, 3.3); *графічний і табличний* (для наочного відображення отриманих результатів дослідження – розділи 1, 2, 3)

Інформаційною базою дисертаційної роботи є законодавчі та нормативно-правові акти України, матеріали наукових та фахових видань, офіційні статистичні дані Державної служби статистики України та Головного управління статистики у Тернопільській області, документи міжнародних інституцій, фінансова звітність підприємств меблевої сфери, інформація з електронних джерел, а також результати авторських досліджень і власні аналітичні розрахунки та ін. Економічні обчислення здійснено з використанням сучасних методичних підходів та комп'ютерних засобів.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розробленні системного підходу до стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства, що включає обґрунтування та розвиток теоретико-методичних засад,

а також науково-практичні рекомендації з удосконалення організаційного та економічного механізмів реалізації цієї системи. Наукова новизна дисертаційного дослідження виявляється у таких результатах:

- *вперше*: розроблено математичну модель та запропоновано впровадити в систему стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства організаційно-економічний механізм, на основі аналізу оцінки впливу мотиваційних факторів на ефективність працівників на з урахуванням їхніх потреб, спираючись на відповідний підхід до оцінки мотивації, що включає: оцінку рівня мотивації за ефективністю роботи співробітника; аналіз впливу мотиваційних факторів; формальне представлення залежності показників ефективності від мотиваційних факторів та графічне представлення результатів аналізу керівником оцінки впливу мотивації на ефективність роботи працівника. Такий підхід до оцінки рівня мотиваційного впливу на ефективність роботи на основі регулярного анкетування працівників дозволяє зробити висновок про необхідність для визначення важливості потреб для кожного працівника. Вивчення мотиваційної проблеми кожного окремого співробітника і пошук шляхів їх вирішення забезпечить ефективну роботу всього підприємства в цілому;

удосконалено

- інноваційну модель стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства на основі моніторингу факторів, що впливають на діяльність підприємства в умовах війни. Модель враховує сучасні підходи HR-менеджменту, зокрема: вміння слухати, контроль навантаження на працівників, надання чітких інструкцій у тривожних ситуаціях, ефективну взаємодію в колективі, широке використання тимбілдингу як перспективної моделі корпоративного менеджменту, що забезпечує повноцінний розвиток компанії та є одним з найефективніших інструментів управління персоналом, а також врахування складових процесу командоутворення;

- організаційний інструментарій механізму управління кадровим потенціалом підприємства з урахуванням можливостей аутсортингового середовища. До складу кадрового адміністрування включено такі елементи, як

планування кадрової потреби, профорієнтація, наймання, професійний підбір, навчання, адаптація, оцінка кадрового потенціалу, управління кадровими ризиками та нарощення кадрового потенціалу з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства. Запропонований підхід передбачає функціональне застосування проєкту «Школа меблевика» в рамках угоди з меблевими виробниками про партнерство щодо конкурентоспроможності. Метою проєкту є навчання та перенавчання кадрів, що характеризується оперативністю, якістю, бюджетністю та доступністю за підтримки стейкхолдерів;

- стратегію кадрового забезпечення як складову освітнього потенціалу підприємства з метою подолання кадрового дефіциту. Запропоновано застосування короткострокової моделі кадрового забезпечення, що базується на професійному навчанні на виробничій базі підприємства, та довгострокової моделі, яка передбачає освітній процес через фахові навчальні заклади. Проведено порівняльний аналіз цих стратегій. Основою запропонованого підходу є принцип навчання та перепрофілювання, а також використання такого ефективного інструменту HR-менеджменту, як рекрутинг, який може здійснюватися, як власними силами підприємства (внутрішній рекрутинг), так і за допомогою зовнішніх рекрутингових агенств або спеціалізованих платформ (зовнішній рекрутинг);

- мотиваційну модель, що слугує основою стратегії кадрового забезпечення підприємства. Вона включає як матеріальні стимули - винагорода за відпрацьований період, ефективне використання фонду робочого часу, надбавки за кваліфікований рівень, так і нематеріальні - гнучкий графік роботи, додаткові вихідні, мотиваційні наради, можливості для професійного зростання, комфортні умови праці та заходи для підвищення командного духу. Проведено аналіз системи мотивації працівників різних груп на основі оцінки впливу зазначених факторів на продуктивність праці. Для визначення впливу кожного мотиваційного фактора на показники ефективності запропоновано використовувати підхід з розрахунком вагових коефіцієнтів;

- організаційно-економічний механізм управління кадровим потенціалом підприємства шляхом інтеграції компонентів, спрямованих на психологічне відновлення працівників, розширення функцій HR-служб та впровадження систем підтримки персоналу. У межах цього механізму здійснено аналіз чинників, що призводять до зниження мотивації для організації. Встановлено, що працівники демонструють вищу продуктивність, коли почуваються захищеними та перебувають у безпечному середовищі.

набули подальшого розвитку:

- понятійно-категоріальний апарат стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства, зокрема сформульовано власне розуміння понять «кадровий потенціал підприємства», «персонал підприємства», «кадрова політика». Запропоноване трактування категорії «кадровий потенціал», як складової стратегії підприємства, на відміну від існуючих підходів, базується на інтеграції стратегічного спрямування, внутрішньої ефективності (прибутковості) та соціальної складової. Поняття «персонал» викладено у новій редакції з урахуванням мобільності, готовності до змін, здатності діяти в нестандартних ситуаціях та креативності в умовах російсько-української війни;

- підходи до формування мотиваційного механізму в системі управління персоналом, які ґрунтуються на оцінці мотивації працівників за такими показниками: кваліфікація, участь у соціальному житті організації, ініціативність, комунікабельність та продуктивність. Застосування анкетування дозволило визначити вплив матеріальних, соціальних та психологічних факторів на ефективність роботи персоналу. На основі отриманих вагових коефіцієнтів для кожного блоку мотиваційних факторів розраховано ефективність для різних типів респондентів. Запропонований підхід до оцінки рівня мотиваційного впливу передбачає регулярне анкетування з метою визначення важливості потреб кожного працівника, вивчення індивідуальних мотиваційних проблем та пошук шляхів їх вирішення, що сприятиме підвищенню ефективності роботи підприємства в цілому.

Практичне значення та цінність результатів дослідження полягають у можливості ефективного використання удосконалених стратегій управління кадровим потенціалом підприємства та організаційного інструментарію в умовах пандемії Covid-19 та російсько-української війни. Проведене дослідження є цінним як для органів місцевого самоврядування, так і для керівників підприємств та об'єктів інфраструктури, що функціонують у межах об'єднаних територіальних громад.

Практичне впровадження результатів дисертаційного дослідження підтверджується відповідними довідками про їх застосування на промислових підприємствах-об'єктах дослідження:

- приватне підприємство «Шик» (довідка від 08.04.2025 р., додаток Е);
- меблева фабрика «Елегант» (довідка №10/04-1 від 10.04.2025 р., додаток Е);
- ДП «Актона Україна» (довідка № 21 від 5.05.2025 р., додаток Е).

Результати проведеного наукового дослідження були використані в діяльності Департаменту економічного розвитку Тернопільської обласної військової адміністрації та можуть бути застосовані для удосконалення практики стратегічного управління кадрами на підприємствах регіону (довідка №05-20/645 від 17.04.2025 р., додаток Е).

Окрім цього, результати проведеного наукового дослідження використано при:

- коригуванні Стратегії розвитку Гусятинської об'єднаної громади на 2017-2025 роки (довідка №423/04-15 від 08.04.2025 р., додаток Е);
- розробці Програми соціально-економічного розвитку Копичинецької міської територіальної громади на 2025 рік (довідка про впровадження №271 від 09.04.2025 р., додаток Е);
- оновленні Стратегії розвитку Васильковецької сільської територіальної громади на 2021-2025 роки (довідка про впровадження №118 від 14.04.2025 р., додаток Е).

Сформульовані та розроблені у дисертаційному дослідженні теоретичні, методичні, організаційні та практичні положення щодо удосконалення

організаційно-економічного механізму стратегічного управління кадровим потенціалом підприємств використовуються у навчальному процесі ВСП «Гусятинський фаховий коледж ТНТУ» під час підготовки та викладання дисциплін: «Економіка, організація та планування діяльності підприємства», «Організація планування та управління», «Економіка підприємства», «Основи підприємницької та управлінської діяльності» за спеціальностями 071 Облік та оподаткування, 073 Менеджмент, 181 Харчові технології, 029 Інформаційна, бібліотечна та архівна справа, 133 Галузеве машинобудування з 2021 року (довідка №01/06-112 від 14.04.2025 р., додаток Е).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійним науковим дослідженням, у якому представлено авторський підхід до розв’язання наукового завдання, що полягає у розвитку теоретичних засад, розробці науково-практичних підходів та формуванні практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-економічного механізму стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства. Усі наукові положення, висновки та рекомендації, наведені у роботі, є результатом особистих досліджень автора.

Апробація матеріалів дисертації. Основні положення дисертації розглядалися на 10 міжнародних та наукових конференціях, а саме:

- The 6 th International scientific and practical conference “Innovations and prospects of world science” Canada, February 2-4, 2022;

- VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах», Тернопіль, 01-02 червня 2022;

- XVIII науковій конференції Гусятинського коледжу Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя», Гусятин, 19 травня 2022;

- II Міжнародній науково-практичній конференції «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації», Тернопіль, 23-24 листопада 2022;

- II Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток соціально-економічних систем в геоeкономічному просторі», Тернопіль, 15-16 грудня 2022;

- XIX науковій конференції Гусятинського коледжу Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, Гусятин, 18 травня 2023;

- XX науковій конференції Гусятинського коледжу Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, Гусятин, 23 травня 2024;

- IV Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток соціально-економічних систем в геоeкономічному просторі, Тернопіль, 22-23 травня 2024;

- Всеукраїнській науково-практичній конференції «Реформування та стабілізація економіки в контексті міжнародного співробітництва», Одеса, 25 жовтня 2024 року;

- XXI науковій конференції Гусятинського коледжу Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, Гусятин, 15 травня 2025.

Основні положення, результати та висновки наукової роботи автора висвітлено у 17 публікаціях (загальним обсягом 4,18 друк. арк., з яких належать особисто автору 2,39 друк. арк.), з них: 1 стаття у науковому періодичному виданні проіндексованому у базі даних Scopus, 8 – статті у наукових фахових виданнях України (2,54 друк. арк., з них особисто автору належить 1,61 друк. арк.), та 8 публікацій за матеріалами міжнародних і наукових конференцій (1,64 друк. арк., з них особисто автору належить 0,82 друк. арк.).

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи становить 228 сторінок. Основний текст дослідження містить 27 таблиць та 63 рисунки. Список використаних джерел налічує 103 найменувань на 11 сторінках, 6 додатків розміщено на 34 сторінках.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні аспекти розвитку кадрового потенціалу як елемента комплексної соціально-економічної стратегії підприємства

Успішність діяльності підприємств на ринку багато в чому визначається формуванням кадрового потенціалу, який, застосовуючи власний досвід, вміння та кваліфікацію, забезпечує досягнення виробничих, маркетингових, фінансових та інших цілей організації. При цьому, індивідуальні здібності окремих співробітників формують результати функціонування підприємств загалом і є ключем до їхнього прогресу. За таких обставин, проблема ефективного застосування та розвитку людських ресурсів набуває надзвичайної важливості. Досягти цього можна шляхом реалізації комплексного підходу до управління кадровим потенціалом підприємства. Враховуючи вищесказане, дослідження розвитку кадрового потенціалу як складової стратегії підприємства стає особливо актуальним.

Значна частина науковців приділяє дослідженню теоретико-методичних засад кадрового потенціалу та його розвитку велику увагу. Серед них можна виділити: Безсмертну В.В., Балабанову Л.Б., Довбенку В.І. та Мельник В.М., Краснокутську Н.С., Маслова Є.В., Грішнову О.А., Федоніна О.С. та ін.

Зокрема, Безсмертна В.В. визначає кадровий потенціал як сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, до складу яких входить чисельність, склад і структура, фізичні та психологічні можливості працівників, їх інтелектуальні й креативні здібності, професійні знання [2].

Заслуговує на увагу думка Балабанової Л.Б. щодо кадрового потенціалу, яка вважає, що кадровий потенціал – це гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій [1].

Краснокуцька Н.С. окреслює поняття «кадрового потенціалу підприємства» як сукупність здібностей і можливостей кадрів для досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства [5].

За переконаннями Маслова Е.В., кадровий потенціал підприємства – сукупна трудова дієздатність його колективу, ресурсні можливості у сфері праці облікового складу підприємства, виходячи з їх віку, фізичних можливостей, знань і професійно-кваліфікаційних навичок [8].

В управлінській літературі досить змістовно подають визначення кадрового потенціалу такі українські учені як Довбенко В.І., Мельник В.М. У навчальному посібнику «Потенціал і розвиток підприємства» науковці трактують поняття «кадровий потенціал» як тимчасові вільні або резервні трудові місця, які потенційно можуть бути зайняті фахівцями в результаті їх розвитку і навчання [12].

Грішнова О. А. формулює трудовий потенціал як інтегральну оцінку, кількісні і якісні характеристики активного населення, розрізняючи при цьому трудовий потенціал окремої людини [13].

«Кадровий потенціал – це існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними та іншими характеристиками персоналу підприємства», - саме так з'ясовує це визначення Федонін О.С. [14].

Однак, під час нашого дослідження було виявлено, що існує незначна кількість праць, які б всебічно розглядали питання кадрового потенціалу підприємства. Разом з тим, аналіз наукових робіт засвідчив, що визначення сутності кадрового потенціалу, як невід'ємної частини стратегії підприємства, потребує подальших вивчень та впорядкування.

В умовах ринкової економіки підприємства зіштовхуються з проблемою ефективного добору та наступного застосування персоналу у фінансово-господарській діяльності. Адже, саме персонал визначає конкурентоспроможність підприємств, забезпечує їх економічну та соціальну перевагу. Оскільки прослідковується чітка залежність кінцевого результату діяльності від залучення в трудовий процес інтелектуального та кваліфікаційного потенціалу.

Дослідження проблеми кадрового потенціалу підприємства має широкий діапазон.

Розглянувши термінологію поняття кадрового потенціалу, можна констатувати істотні розбіжності в його трактуванні. Отож, понятійно-термінологічний апарат потребує деякого уточнення.

На нашу думку, із вищерозглянутих трактувань визначень кадрового потенціалу, можна сформулювати власне розуміння цього поняття.

Ідентифікацію поняття «**кадровий потенціал**» можна викласти у наступній редакції: *«як ресурсні можливості персоналу, які можуть бути використані для досягнення як стратегічних цілей підприємства, так і забезпечення рентабельності діяльності та досягнення соціального ефекту»*.

Розкриваючи сутність категорії «кадровий потенціал підприємства», як багатoeлементного поняття, відобразимо його структуру на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Структура кадрового потенціалу підприємства

Джерело: складено автором на основі [8]

Як зображено на рис. 1.1, кадровий потенціал підприємства можна структурувати наступним чином: творчий потенціал, професійні якості управлінців, укомплектованість підприємства кадрами, соціально-психологічний клімат, пізнавальні здібності працівників, ротація кадрів, чисельність працівників, статеві-віковий склад працівника та тип місцевості.

Дослідимо важливість кожного компоненту, що формує кадровий потенціал підприємства.

Зокрема, з'ясуємо що означає чисельність у HR?

Чисельність - це загальна кількість співробітників, які на даний момент працюють в компанії, незалежно від того, чи працюють вони на повний робочий день, неповний робочий день, віддалено, в офісі і т.д. Чисельність також відноситься до процесу, за допомогою якого співробітники класифікуються компанією та поділяються на ряд різних груп залежно від конкретних вимог компанії [15]. Доцільно зазначити, що у своїй практичній діяльності усі підприємства при підрахунку чисельності персоналу увагу зосереджують на загальній кількості працівників. Керівництво фірми, без сумнівів, зіткнеться із низкою проблем, якщо не володітиме достовірною інформацією щодо точної кількості підлеглих. Моніторинг чисельності працюючих є важливим при бюджетному плануванні, уникненні надлишку чи браку кадрів, плануванні ресурсів, здійсненні операційного контролю. Адміністрації підприємства для якісного підрахунку чисельності персоналу доцільно використовувати централізовану систему управління персоналом PeopleHR, яка дозволяє контролювати дані щодо чисельності працюючих, вносити заробітну плату, історію співробітників, кар'єрні зміни та інші актуальні показники [15].

Ротація кадрів – це переміщення співробітників у рамках однієї компанії. Найчастіше працівникам пропонують нову посаду чи інший відділ. Також це може бути переведення співробітника до іншого офісу чи філії. При цьому роботодавець залишається тим самим [16]. Сучасні керівники дещо по-іншому відносяться до своїх підлеглих, вони не поспішають їх звільняти, коли хтось перестав справлятися зі своїми обов'язками. Такому співробітнику пропонують змінити вид діяльності

шляхом переміщення усередині організації або пройти курс навчання для підвищення кваліфікаційних вимог. Такий крок в HR-менеджменті дає змогу зберегти кадровий потенціал та уникнути найму інших працівників. Ротацію може запропонувати керівник чи сам співробітник.

Для кадрових перестановок є безліч причин. Розглянемо найпоширеніші причини кадрових перестановок (рис. 1.2.).

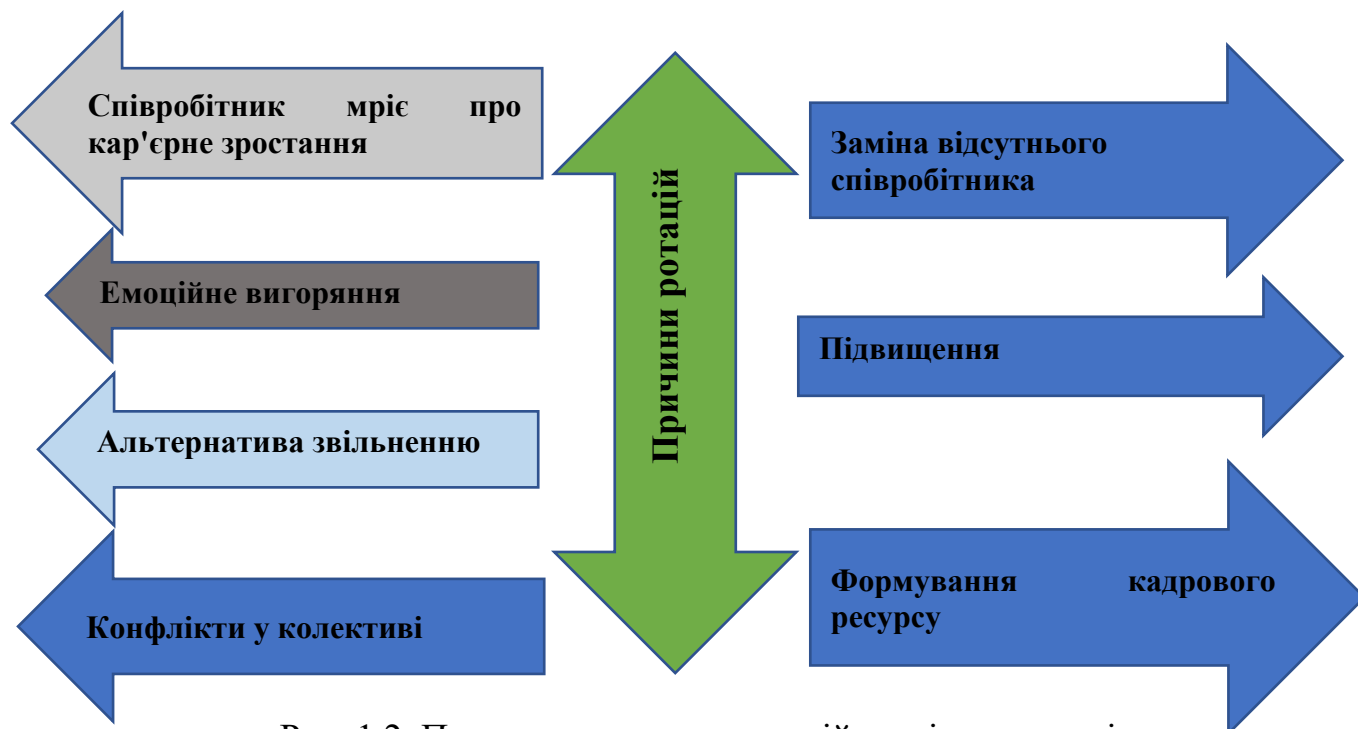


Рис. 1.2. Причини кадрових ротацій на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [16]

Таким чином, вдала ротація співробітників дозволить заощадити матеріальні ресурси для найму та навчання нових працівників, а також значно підвищити продуктивність праці. Окрім цього, кожен керівник повинен розуміти, що лише злагоджена команда може привести компанію до успіху [16].

Пізнавальні здібності працівників дають їм змогу розвивати себе, як особистість. Кожен співробітник повинен прагнути до необхідних нових знань. Засвоївши нові знання, працюючий зможе з легкістю підходити до вирішення складних завдань. На нашу думку, за допомогою пізнавальних здібностей, працівник зможе підвищити свій інтелектуальний рівень, що позитивно проявлятиметься під час його професійної діяльності.

Питання **соціально-психологічного клімату трудових колективів** завжди було актуальне, ефективність діяльності будь-якого підприємства безпосередньо залежить від того, наскільки раціонально використовується його кадровий потенціал. Сьогодні в центрі уваги кожної фірми є працівник, який вважається найціннішим «ресурсом». Тому завданням керівника є забезпечення найбільш сприятливого соціально-психологічного середовища, яке б дозволяло максимально розкрити трудовий потенціал. Отож, позитивний вплив соціально-психологічного клімату на підвищення рівня продуктивності праці всіх без винятку працівників зумовлює потребу в обґрунтуванні його теоретичних засад. Ми погоджуємось із тим, що соціально-психологічний клімат - це якісна сторона міжособистісних відносин, яка проявляється у вигляді сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають спільній продуктивній діяльності і всебічному розвитку особистості в групі. Мікроклімат в колективі насамперед залежить від стилю керівництва. Керівнику у своїй діяльності слід опиратися на найбільш активних, свідомих і авторитетних членів колективу [17]. З метою врегулювання проблем соціально-психологічного клімату доцільно виділити чинники, які впливають на ситуацію в колективі. Ми переконані, що лише таким чином, мікроклімат може бути контрольованим (рис. 1.3.).

Отже, як бачимо з рисунка 1.3. макросередовище є своєрідним соціальним простором, в рамках якого провадить свою щоденну діяльність підприємство. На наше переконання, особливої уваги заслуговує технологічний фактор, оскільки в ринкових умовах будь-яке підприємство може зберегти свою конкурентоздатність лише у випадку впровадження на виробництві найновіших технологічних розробок.

Щодо політичних умов, то від того, яка політична партія домінуватиме, залежать питання зміни ставок оподаткування прибутків підприємств, запровадження податкових пільг, законодавство по захисту споживачів, контроль цін і заробітної плати, стандарти на чистоту оточуючого середовища.



Рис. 1.3. Фактори впливу на соціально-психологічний клімат підприємства
Джерело: складено автором на основі [17]

Якщо аналізувати вплив факторів мікросередовища на соціально-економічний клімат кадрового потенціалу, то доречно акцентувати увагу на забезпеченні раціональної організації трудового процесу, беручи до уваги можливості людського організму та забезпечення нормальних умов праці і відпочинку. Саме ці чинники врівноважують психічний стан, як кожного співробітника, так і колектив в цілому. Часто такі фактори матеріально-речового середовища, як несправність техніки, невідосконалені технології, неритмічність праці, незадовільні умови праці негативно впливають на мікроклімат. Тому удосконалення соціально-психологічного середовища полягає в оптимізації вказаних вище факторів [17].

Рівень укомплектованості кадрового складу варто моніторити з 2-х позицій: кількісно та якісно. Застосування кількісного оцінювання дозволить зіставити фактичну чисельність працівників з необхідною (розрахунковою) величиною (на основі трудомісткості операцій) або з плановими чи штатними показниками (на базі штатного розкладу). Виявлення відповідності професійно-кваліфікаційних рівнів співробітників вимогам займаних посад може забезпечити якісна оцінка. Укомплектованість кадрового складу можна оцінити за допомогою комплексу показників (рис. 1.4.) [18].

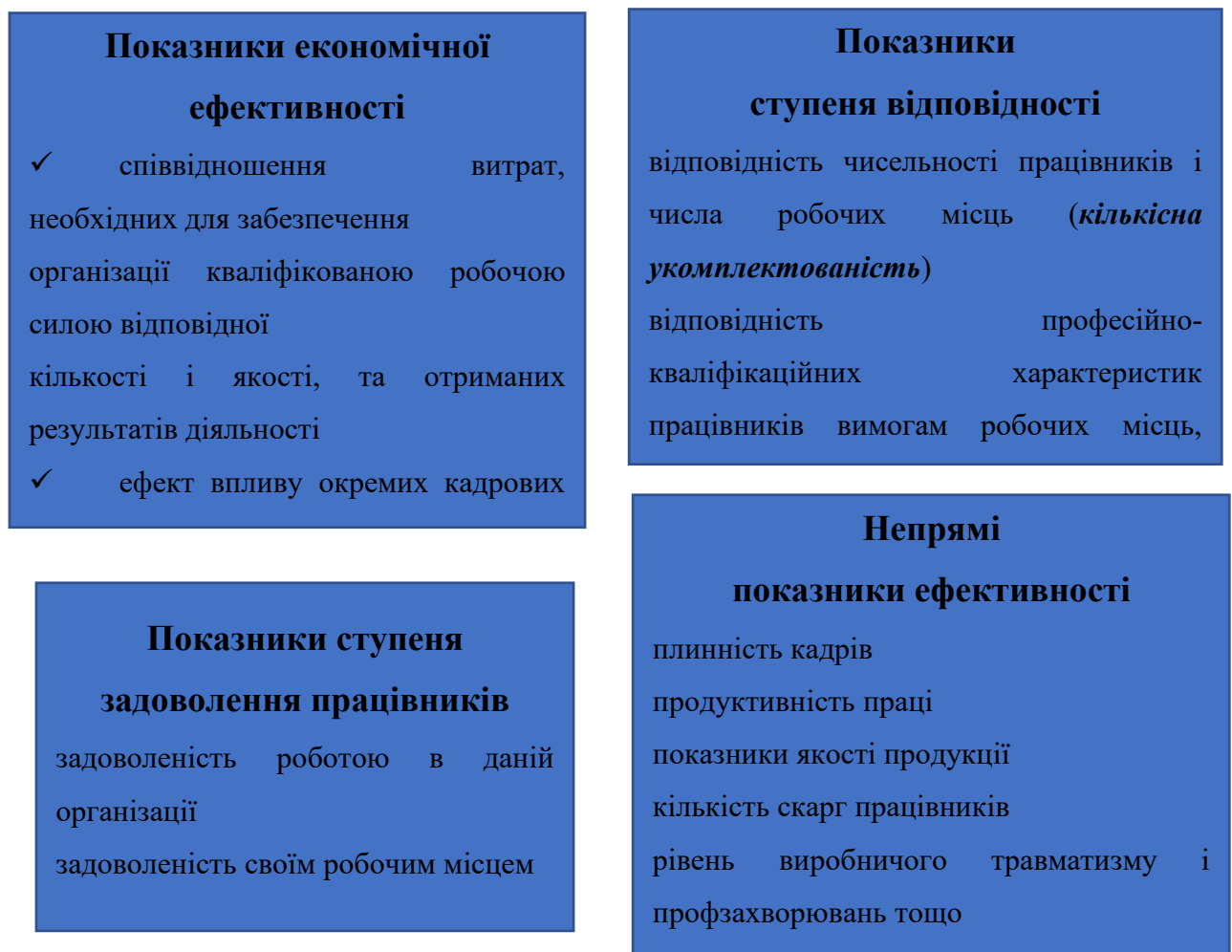


Рис. 1.4. Моніторинг укомплектованості кадрового потенціалу

Джерело: складено автором на основі [18]

Професійні якості управлінців

Оскільки керівник – це головна людина на підприємстві, від якої залежить успішність, продуктивність, надійність та безпека компанії, то доцільно зупинитися на його професійних навичках та якостях (рис. 1.5.) [19].

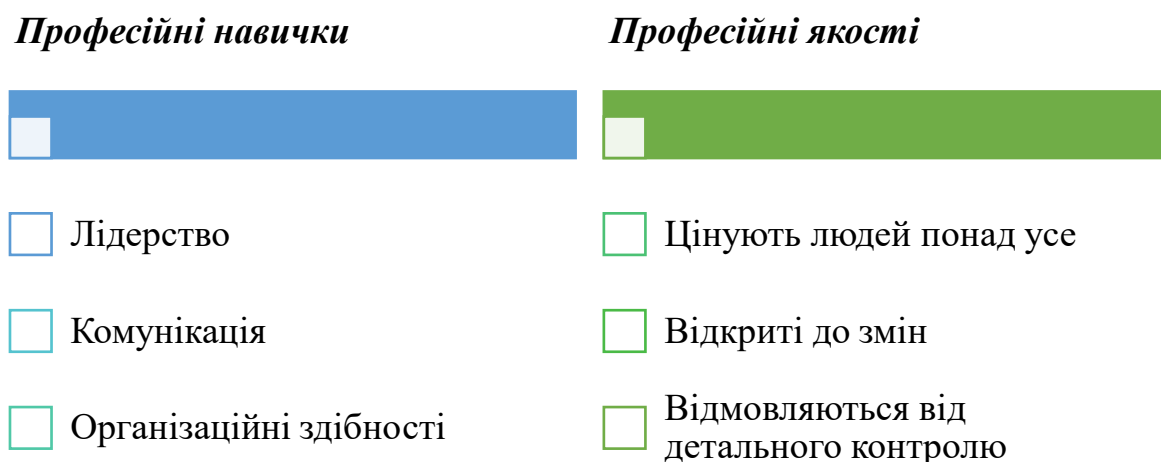


Рис. 1.5. Професійні навички та якості успішного керівника

Джерело: складено автором на основі [19]

Успішність будь-якого підприємства залежить від професійних навичок та якостей його керівника. Серед навичок, якими повинен володіти новітній управлінець, повинні бути: лідерство, комунікація, організаційні та аналітичні здібності, результативність, гнучкість, етичність. На нашу думку, насамперед дієвий управлінець повинен бути лідером, уміти відмінно комунікувати та володіти організаторськими здібностями на високому рівні. Кожен сучасний керівник повинен мати сильно виражені лідерські якості, щоб зможти навчити, мотивувати та скеровувати свій колектив до досягнення цілей. Управлінець повинен бути відмінним комунікатором, щоб змістовно передати потрібну інформацію співробітникам, а також уміти слухати і чути проблеми своїх колег. Керівник повинен використовувати усі свої досягнення та напрацювання для якнайкращої організації своїх індивідуальних дій та дій свого колективу, планування подальшої роботи та гнучкого прийняття рішень. Талановиті керівники цінують людей понад усе, а тому готові проявляти гнучкість для задоволення потреб співробітників та споживачів, адже розуміють, що задоволені працівники працюють набагато

ефективніше. Кращі управлінці позбавляють себе від надмірного контролю над підлеглими, адже використовують процес делегування рутинних та дрібних справ. В умовах ринкової економіки в управлінській діяльності надмірний контроль може бути більш шкідливим, аніж його повна відсутність [19].

З метою підвищення своїх конкурентних позицій сьогодні керівники успішних підприємств прагнуть поповнювати свій кадровий потенціал **творчими особистостями**. Для залучення саме креативних спеціалістів, управлінці при прийнятті на роботу працівників використовують особливі технології. Такий крок не завжди демонструє себе з ефективної сторони. Для прикладу, керівники обирають собі нових співробітників серед випускників вищих навчальних закладів, беручи до уваги їх академічні досягнення та ідентифікуючи їх з творчим потенціалом, що не завжди співпадає. Приймаючи співробітника на роботу, керівник повинен створити усі необхідні умови для того, щоб кандидат мав можливість проявити свої творчі здібності, а не лише професійні знання та практичні навички. З метою підвищення креативності своєї організації, підприємці не повинні залишати поза увагою своїх уже працюючих співробітників, із них можна створювати творчі особистості, розвиваючи їх таланти. Таким чином, управлінці, розвиваючи творчі здібності працівників, зростатимуть разом із ними. Досягти якісно нового рівня можна комбінуванням трудових ресурсів, що володіють природним інтелектом таким чином, щоб вони досліджували і виявляли здібності найменше розвинені один в одного, або наданням їм необхідної підтримки при вирішенні проблем. Керівництву доцільно створити таку мікро атмосферу у трудових колективах, яка б сприяла підвищенню впевненості співробітників у собі, аби ті не соромились пропонувати свої креативні ідеї [20].

За інформацією Державної служби статистики України здійснимо моніторинг робочої сили за статтю та типом місцевості у 2021 році. Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Отже, станом на кінець 2021 року усе населення України віком 15 років і старше становило 17405 тис. осіб, з них працездатного віку – 16666,8 тис. осіб. Якщо аналізувати робочу силу за статтю, то варто вказати на деяке переважання чоловіків працездатного віку над жінками. При моніторингу населення за місцевістю виявлено значне переважання міського працездатного населення над сільським.

Таблиця 1.1

Робоча сила за статтю та типом місцевості у 2021 році

Показники	Тис. осіб	У % до населення відповідного віку
Усе населення віком 15 років і старше	17405,0	54,6
з них працездатного віку	16666,8	72,7
Жінки	8293,0	47,8
з них працездатного віку	7911,6	67,9
Чоловіки	9112,0	62,9
з них працездатного віку	8755,2	77,7
Міська місцевість	11948,7	55,8
з них працездатного віку	11483,3	74,1
Сільська місцевість	5456,3	52,3
з них працездатного віку	5183,5	69,8

Джерело: складено автором на основі [21]

З огляду спеціальної літератури вдалось з'ясувати, що такі терміни, як «персонал», «кадровий потенціал», «трудовий потенціал» та «трудові ресурси» часто вживаються як синоніми. Для їх кращого розуміння визначимо їх спільність та відмінність, використовуючи інформацію таблиці 1.2.

Поняття «персонал» має неоднозначне тлумачення у різних авторів, проте після проведення нами досліджень даної термінології, можемо констатувати, що усі визначення базуються на основі головної ознаки – наявності спеціальної та професійної підготовки.

Таким чином, розуміння сутності вищезазначених термінів «персоналу» дає змогу сформулювати власний термінологічний базис дослідження. На нашу думку, поняття «персонал» можна викласти у наступній редакції: *«ключова рушійна сила підприємства, яка виступає сполучною ланкою між технічними засобами та*

економічними факторами, мобільна до змін внутрішнього та зовнішнього середовища». В умовах російсько-української війни працівники найактивніше почали демонструвати свої мобільні риси, готовність до змін, до нестандартних ситуацій, уміння діяти креативно.

Таблиця 1.2

Значення термінів «персонал», «кадровий потенціал», «трудоий потенціал» та «трудоі ресурси» у науковій літературі

Терміни	Значення термінів
Персонал	Сукупність працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють за наймом та мають трудові відносини с роботодавцем [1] Основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників [22] Особовий склад організації, що включає всіх найманих працівників, учнів, а також акціонерів і власників, які обіймають певні посади згідно з трудовим договором та отримують заробітну плату [23] Працівники, які виконують виробничі або управлінські операції, зайняті переробленням предметів праці з використанням засобів праці [6]
Кадровий потенціал	Містить у собі професійну і кваліфікаційну сторону трудового потенціалу. Таким чином, він характеризує обсяг спеціальних знань, умінь і навичок, компетентностей
Трудоий потенціал	Ресурси і наші можливості, які постійно орієнтовані на досягнення певної мети, формуються і розвиваються протягом усього життя людини [3]
Трудоі ресурси	Частина населення країни, яка з фізичного розвитку, набутої освіти, професійно-кваліфікаційного рівня здатна займатися суспільно-корисною діяльністю [3]

У процесі фінансово-господарської діяльності підприємств, їх керівництво повинно повномасштабно використовувати освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики свого персоналу із застосуванням мотиваційного потенціалу з метою генерування ідей щодо створення нової продукції, покращення якості існуючої, вдосконалення соціально-економічних, організаційно-технічних, природно-біологічних, історичних і духовних умов виробництва.

Управління кадровим потенціалом повинне сприяти вдосконаленню і розвитку персоналу.

Управління кадровим потенціалом – процес, спрямований на його вимірювання, розвиток, оптимізацію та реалізацію в даній організації [9].

Основним завданням в управлінні персоналом є розуміння того, що людина володіє головною економічною корисністю і соціальною важливістю. Розвиток кадрового потенціалу потребує значного інвестування, також, як і інші види економічних ресурсів.

На нашу думку, доцільно розглянути основні елементи сучасних моделей розвитку кадрового потенціалу як елемента стратегії підприємства:

1. Розвиток науково-технічного поступу, виражений у вдосконаленні комп'ютерно-інформаційних систем, і поліпшення знань у сфері виробництва, вносить зміни у трудову діяльність робітників. Це, в свою чергу, потребує від них кардинально нових знань, високого рівня професіоналізму, креативного мислення та вміння працювати в команді. В сучасному економічному середовищі управління кадровим потенціалом стає ключовим фактором для зростання економічної ефективності та стратегічного розвитку підприємств.

2. Переорієнтація виробництва на задоволення потреб споживачів та підвищення якості продукції. Спостерігається перехід від багатосерійного виробництва до дрібносерійного, що значно покращує якість продукції, яка виготовляється. Змінний попит на товари вимагає більш високого рівня професійної освіти, розвитку творчих здібностей та, звісно ж, реалізації кадрового потенціалу.

3. Кардинальні зміни в організації праці, шляхом запровадження колективних форм діяльності, вимагають від персоналу додаткової відповідальності, зацікавленості у досягненні найкращих результатів та співпраці. Розвиток теорії управління персоналом та людськими ресурсами, а також інтеграція знань з економіки, права, психології, соціології, фізіології, інформатики, конфліктології, етики, ергономіки та документаційного менеджменту, значно покращили сучасний стан розвитку кадрового потенціалу [1].

Найважливішим у процесі виявлення шляхів розвитку кадрового потенціалу є зосередження на людському аспекті. Також важливо постійно збагачувати знання у галузі управління персоналом, базуючись на актуальних досягненнях науки та техніки. Використання передових технологій є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства та його здатності конкурувати на ринку.

На сьогоднішній день для розвитку кадрового потенціалу підприємства є надзвичайно великі можливості та перспективи.

З огляду на це, нами було виділено компоненти, які забезпечують розвиток кадрового потенціалу підприємства (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Складові забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства

Джерело: складено автором на основі [10]

З рисунка 1.6 видно, що система організаційного забезпечення являє собою взаємопов'язану систему внутрішніх служб та підрозділів підприємства, що займаються розробкою та затвердженням управлінських рішень щодо різних аспектів його кадрової діяльності, та несуть відповідальність за наслідки цих

рішень. Головною складовою цього забезпечення є діюча на підприємстві структура управління його кадровою роботою, частинами якої є окремі менеджери, служби, відділи та інші організаційні елементи управлінського апарату.

Фінансове забезпечення може бути представлено у вигляді сукупності фінансових ресурсів, які використовуються для фінансування діяльності в сфері управління персоналом. На підприємстві потрібно створити ефективну систему збору та залучення коштів, які спрямовані на розвиток професійних навичок провідних співробітників та на здійснення мотивуючих виплат персоналу. Її раціональне використання забезпечить майбутній прибуток капіталу та стимулювання економічного розвитку, що є однією з головних задач на сучасному етапі розвитку будь-якої компанії.

Інформаційне забезпечення системи управління та розвитку кадрового потенціалу являє собою сукупність впроваджених управлінських рішень щодо обсягу, місця розташування та форм організації інформації, яка циркулює в системі управління кадрами та при її функціонуванні. Воно містить оперативну інформацію, відомості щодо планування кількості персоналу та професійного відбору кадрів, нормативно-довідкову інформацію, пов'язану з регламентацією посадових обов'язків, охороною праці, нормуванням праці, класифікатори техніко-економічної інформації та системи документів (уніфікованих та спеціальних), які пов'язані із забезпеченням ефективного використання робочого часу, застосуванням ефективних систем матеріального та морального стимулювання праці тощо.

Науково-методичне забезпечення полягає у створенні єдиної системи документів організаційно-методичного характеру, які визначають норми, правила, вимоги, що використовуються для вирішення завдань, пов'язаних з розвитком кадрів. Воно спрямоване на забезпечення ефективності процесів підвищення кваліфікації та професійної підготовки кадрів підприємства; науково-методичний супровід процесів розвитку професійно-технічної освіти; впровадження сучасних навчальних та управлінських технологій, стимулювання професійного росту

кадрів, підвищення їх професійної майстерності та компетентності, зокрема, через ефективне застосування сучасних форм і методів навчання.

Мотиваційні чинники є складовими механізму зацікавленості в досягненні найбільших економічних та соціальних результатів діяльності. Це можуть бути фактори різного характеру, під впливом яких відбувається мотиваційна дія. Оскільки мотиваційна поведінка співробітників формується під впливом різноманітних чинників, таких як зміст праці, визнання її іншими, усвідомлення своїх досягнень, об'єктивна оцінка керівництвом, прагнення до службового зростання, почуття відповідальності, самореалізація в праці, рекомендується проводити мотиваційний моніторинг своїх кадрів. Це дозволить одержати актуальну інформацію, необхідну для прийняття своєчасних управлінських рішень. З одного боку, система мотивації праці визначатиме якісний склад кадрового потенціалу, а з іншого – вона буде адаптована до параметрів наявного кадрового потенціалу та сприятиме його розвитку [10].

На нашу думку, ключовим завданням кадрової стратегії компанії є гарантування врахування інтересів всіх без винятку категорій співробітників та соціальних верств трудового колективу в щоденній кадровій роботі. Стратегія управління персоналом являє собою сукупність ключових елементів побудови системи стратегічного управління персоналом. Справжнє вміння розробки стратегії управління персоналом полягає у перетворенні загальних підходів, сформульованих на стратегічний період, в конкретні дії, які б забезпечили найвищу ефективність використання трудового потенціалу персоналу. Стратегія управління персоналом – це невід'ємна частина загальної стратегії розвитку організації [4].

В Україні система відтворення, навчання та підвищення кваліфікації кадрового потенціалу вимагає серйозних капіталовкладень. Ця проблема буде вирішена, як і в інших країнах, якщо розглядати витрати на кадрове регулювання, перепідготовку та навчання кадрів як капітальні вкладення, а не як витрати.

На нашу думку, інвестиції в «людину» обов'язково знайдуть позитивне відображення на самій стратегії підприємства. Ми переконані, що інвестування у

людський капітал обумовлюється інтенсивністю заміни праці низької кваліфікації висококваліфікованою інтелектуальною, творчою та гуманізованою працею.

Заслужують на увагу результати опитування LinkedIn [11], у 2021 році понад половина HR-команд зосередилися на корпоративних інвестиціях у людський капітал компанії. І ця стратегія абсолютно виправдана, оскільки сучасні співробітники вже не бажають просто "відбувати" робочий час. Більшість фахівців прагнуть до постійного професійного росту, розвитку, взаємодії з керівництвом на принципах партнерства. Саме тому інвестиції в кадрові ресурси допоможуть компаніям утримати амбітних та перспективних працівників, покращити імідж роботодавця, зменшити плинність кадрів та позитивно вплинути на багато інших аспектів.

Інвестиції в персонал – це кошти, що вкладаються в співробітників задля збільшення їх залученості, продуктивності, лояльності та професійного рівня. Відтак, інвестиції в кадровий потенціал збільшують прибутковість бізнесу, а вкладення – окупаються.

Глобально можна виділити наступні види інвестицій в кадровий потенціал компанії (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Основні види інвестицій в кадровий потенціал компанії

№	Види інвестицій у кадровий потенціал компанії	Зміст
1	Інвестиції в підвищення навичок і кваліфікації фахівців	Роботодавець інвестує ресурси в курси, навчання, семінари та інші освітні ініціативи, прагнучи покращити hard skills своїх співробітників.
2	Інвестиції в безпеку	Компанія бере на себе фінансову відповідальність за забезпечення співробітникам комфортних умов праці, медичного обслуговування, профілактики захворювань.
3	Інвестиції в розваги	Деякі компанії оплачують абонементи у спортивні зали для своїх спеціалістів.
4	Інвестиції в транспортування	Роботодавці беруть на себе обов'язки з перевезення співробітників на роботу і додому.
5	Інвестиції, які не вимагають фінансових вкладень	Це охоплює організацію різноманітних корпоративних подій: тимблдінгів, зустрічей, корпоративів. Тобто все, що зміцнює

		командний дух серед співробітників, сприяє неформальному спілкуванню між колегами та відпочинку.
--	--	--

Джерело: сформовано автором на основі [11].

Окрім того, вдало здійснені інвестиції сприяють підвищенню адаптивності та конкурентоспроможності компанії. Незважаючи на ці переваги та вигоди, отримані внаслідок інвестицій, багато роботодавців все ще вагаються з цим рішенням. Головною причиною є складність у визначенні їх ефективності та наявності результату. Для цього необхідно розробити систему, за допомогою якої HR-відділ та керівник зможуть аналізувати результати діяльності співробітників, оцінюючи їх ефективність.

Отже, основними видами інвестицій в кадровий потенціал є інвестиції в підвищення навичок і кваліфікації фахівців, інвестиції в безпеку, інвестиції в розваги, інвестиції в транспортування.

Для кращого розуміння процесу інвестування у власних працівників виділяють основні 5 причин, які потребують такого інвестування (рис. 1.7).

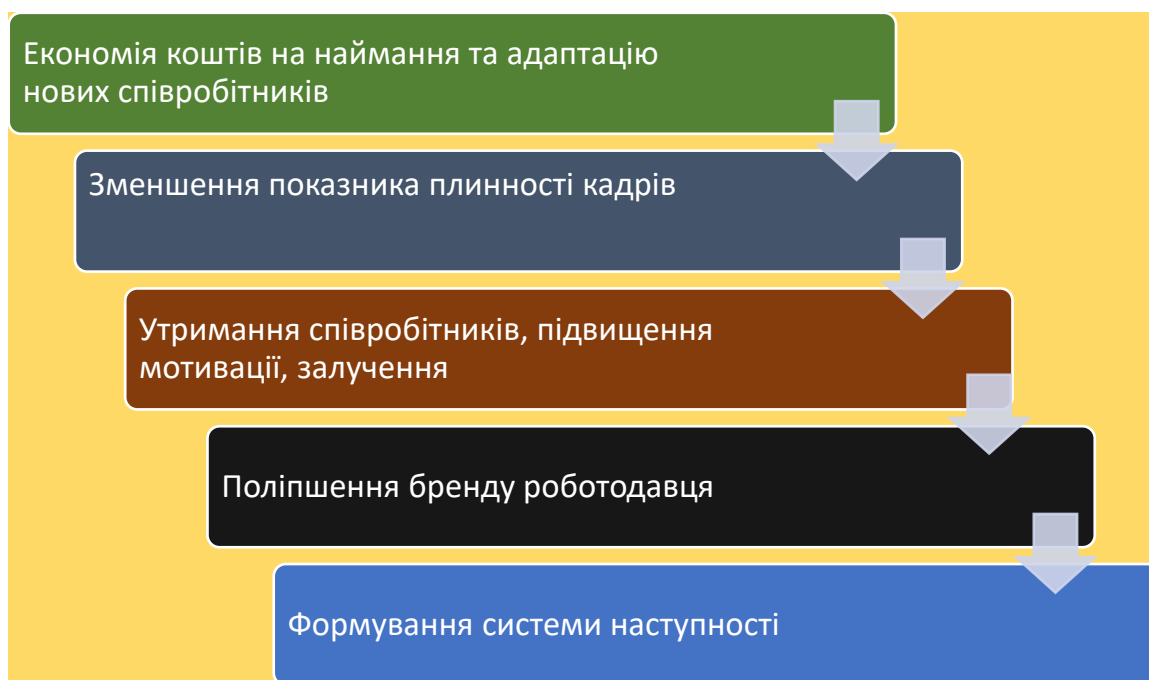


Рис. 1.7. П'ять причин, чому варто інвестувати у співробітників

Джерело: складено автором на основі [11]

Пошук, найм та адаптація нового спеціаліста коштує роботодавцю від 50% до 60% від зарплати попереднього працівника. Тому компанії, які роблять ставку

на найм нових фахівців замість розвитку вже наявних, втрачають значні фінансові ресурси. Засновник MoverFocus, Метт Вудлі, переконаний, що навіть у разі знаходження «ідеального працівника», йому все одно знадобиться час, щоб набратися досвіду, інтегруватися в команду та вивчити всі тонкощі роботи. Якщо на підприємстві вже працює відмінний фахівець, інвестувати в його майбутнє набагато логічніше, ніж замінювати його новим співробітником. Бізнес відчутно економить за рахунок навчання співробітників, адже час на пошук та найм взагалі не витрачається. Розвивати тих, хто вже працює в компанії, значно легше та вигідніше. Отже, можна підсумувати, що інвестиції у розвиток та навчання вже працюючих співробітників – це набагато дешевше, ніж найм, навчання та адаптація нового фахівця. Звичайно, якщо у компанії є працівник, який прагне професійного зростання.

Плинність кадрів – один з ключових показників, що демонструє рівень задоволеності співробітників роботою в компанії. На цей показник впливає безліч факторів, і інвестиції в таланти – один з них. Згідно з даними LinkedIn, 94% співробітників заявляють, що не звільнилися б з компанії, якби керівництво інвестувало в їхній розвиток. Ми згодні з тим, що інвестиції в кадровий потенціал сприяють зменшенню плинності кадрів, надаючи співробітникам можливості професійного та особистісного зростання.

Вмотивований та залучений співробітник, який відчуває зацікавленість роботодавця у собі, буде ефективно виконувати свої обов'язки та не думати про зміну місця роботи. За даними дослідження Harvard Business Review, коли компанії надають співробітникам можливості для росту, вони, як правило, демонструють вищі показники залученості та кращу результативність. Ми переконані, що інвестиції в кадровий потенціал стимулюють більший інтерес співробітників до розвитку, навчання та зростання, тим самим утримуючи їх у компанії.

Коли компанія створює всі умови для професійного розвитку співробітників та комфортної роботи, вони у відповідь рекомендують організацію як місце роботи своїм знайомим та позитивно відгукуються про неї. Такі співробітники формують набагато більш ймовірне та позитивне уявлення про компанію, ніж будь-яка, навіть

найефективніша реклама. Бренд роботодавця – це репутація компанії як зсередини, так і ззовні, і інвестиції в таланти можуть стати найшвидшим способом підвищення її авторитету та конкурентоспроможності.

Інвестиції в таланти та розвиток співробітників – це найкращий внесок у просування та навчання фахівців. Створення системи наступництва гарантує, що в компанії завжди буде співробітник, здатний замінити навіть найнезамінного фахівця. Все це забезпечує впевненість у тому, що співробітники будуть інвестувати в компанію, адже компанія інвестувала в них. Таким чином, інвестування в кадровий потенціал дасть компанії певну захисну подушку, яка забезпечить систему спадкоємності й безпеку від зупинки роботи через брак кваліфікованих кадрів [11].

Ми переконані, що в процесі господарювання підприємство постійно має удосконалювати свій персонал, що забезпечуватиме ріст ефективності підприємства загалом. Хоча слід зазначити, що інвестування в кадрові ресурси – це однозначно дорогий процес. Зважаючи на це, не всі компанії здатні реалізувати такі інвестиції, адже віддача від персоналу не одномоментна, а розтягнута в часі. Але результат, що його роботодавець отримує, зокрема: зниження плинності кадрів, зростання продуктивності, створення системи спадкоємності, покращення лояльності та мотивації працівників, – беззаперечно переважає над усіма стартовими витратами.

1.2. Кадрові стратегії в управлінні підприємством

Важливою умовою здійснення економічних реформ в Україні є вдосконалення системи управління підприємств, впровадження сучасних досягнень менеджменту, одним із складових елементів якого є стратегічне управління. Необхідно відзначити, що питання теорії і методології розробки системи прийняття стратегічних управлінських рішень на підприємствах належать до таких, що недостатньо глибоко розроблені і висвітлені у вітчизняній

економічній літературі. Оскільки, персонал є головним елементом соціальної системи, актуальності набуває дослідження ролі кадрових стратегій в управлінні підприємством.

Теоретичні і практичні аспекти кадрової політики та кадрової стратегії висвітлено в працях таких науковців, як: Крючко О.С., Грішнова О.А., Шаповал О.А., Стец В.А., та ін.

Крючко О.С. окреслює поняття «кадрової політики», як цілеспрямовану діяльність у сфері визначення основних стратегічних і тактичних напрямів щодо підбору, розміщення, підвищення рівня професійних і ділових якостей кадрів з урахуванням даних про їх кількісну та якісну потребу, стан і перспективи суспільного розвитку [24].

В свою чергу, Грішнова О.А. визначає трудовий потенціал як інтегральну оцінку, кількісні і якісні характеристики активного населення, розрізняючи при цьому трудовий потенціал окремої людини [13].

За переконаннями Шаповала О.А., кадрова політика підприємства – це збалансована кадрова робота, спрямована на досягнення цілей і завдань організації, яка реалізується через формулювання високопродуктивного, згуртованого кадрового потенціалу, здатного своєчасно реагувати на мінливі вимоги ринку, та розроблення програми реалізації поставлених цілей з урахуванням мікро- і макрооточення [25].

Заслуговує на увагу думка Стец В.А. щодо кадрової політики про те, що кадрова політика – це цілісна кадрова стратегія, яка об'єднує різні форми кадрової роботи, стилі її проведення в організації і плани використання робочої сили [26].

Водночас аналіз наукових праць показав, що визначення сутності кадрової політики підприємства потребує подальших досліджень і систематизації.

Функція управління персоналом сьогодні поступово починає переходити на принципово новий якісний рівень - від вирішення оперативних завдань до побудови цілісної самостійної впорядкованої системи, що сприяє досягненню довгострокових цілей організації. Осмислення і розробка кадрової стратегії - найважливіша складова цієї системи [27].

Метою кадрової політики є забезпечення відповідності між потребами підприємства та наявністю кадрів необхідної кількості та якості.

При опрацюванні термінології поняття «кадрової політики», ми виявили певні розбіжності в його трактуванні. Можна констатувати: понятійно-термінологічний апарат потребує деякого доопрацювання.

На нашу думку, із вищерозглянутих трактувань кадрової політики, можна схарактеризувати власне його розуміння.

Отож, поняття «**кадрова політика**» можна сформулювати таким чином: **«як систему поглядів та принципів у цілісній кадровій стратегії через формулювання високопродуктивного, згуртованого кадрового потенціалу для ефективного досягнення цілей і завдань підприємства».**

Оскільки, кадрова політика являє собою сукупність напрямів реалізації кадрової стратегії, то кадрова стратегія визначає пріоритетні кадрові цілі, комплекс організаційних рішень і заходів, реалізація яких дає змогу досягти цілей корпоративної стратегії.

Під управлінською стратегією мається на увазі загальне бачення шляху до здобуття ключових цілей компанії, подолання наявних викликів та розподілу обмежених ресурсів, необхідних для цього. Будь-яка стратегія мусить характеризуватися внутрішньою узгодженістю, відповідністю контексту, збалансованістю ресурсів, реалістичністю, помірним рівнем ризику, а також гармонійним поєднанням довгострокових та короткострокових цілей підприємства [27].

Встановлено, що більшість компаній використовують не одну, а декілька стратегій, кожна з яких визначає діяльність в певних аспектах. Ключовою стратегією, що описує методи реалізації місії підприємства, є генеральна стратегія. На основі генеральної стратегії формуються функціональні стратегії, які визначають способи досягнення конкретних цілей підприємства, що стоять перед його функціональними підрозділами. Взаємозв'язок генеральної та кадрової стратегій можна відслідкувати на рис.1.8.

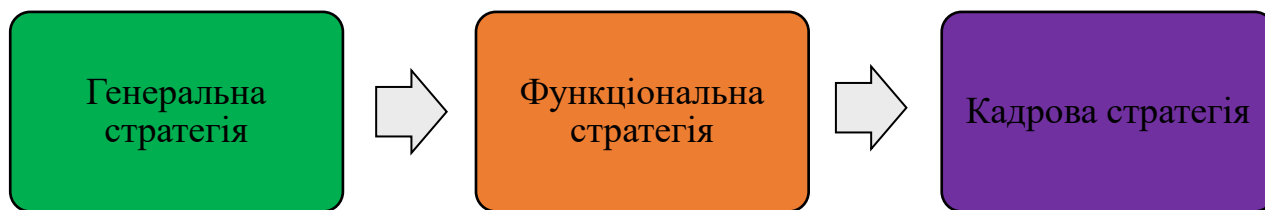


Рис. 1.8. Взаємозв'язок генеральної та кадрової стратегій

Джерело: складено автором на основі [27]

Так, в умовах ринкової економіки стратегія управління персоналом виступає однією з ключових функціональних стратегій для будь-якого підприємства. Кадрова стратегія (вона ж стратегія управління людськими ресурсами) – це чітко визначений комплекс головних засад, норм та цілей роботи з персоналом, розроблений з урахуванням особливостей організаційної стратегії, наявного організаційного та кадрового потенціалу, а також конкретного типу кадрової політики [27].

Більш детально розглянемо типи кадрових стратегій підприємства у складі стратегій функціонування та стратегій розвитку за допомогою таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Основні види кадрових стратегій підприємства

Групи генеральних стратегій	Види маркетингових стратегій	Характеристика маркетингових стратегій	Види кадрових стратегій	Вимоги до менеджерів
Стратегії функціонування	Стратегія лідерства в низьких витратах	Зорієнтовує підприємство на отримання більшого прибутку завдяки економії на фіксованих витратах, що досягається через максимізацію обсягів реалізації звичайних товарів щоденного споживання та освоєння нових ринків шляхом зменшення цін.	Орієнтація на залучення працівників середньої кваліфікації	Необхідні менеджери адміністративного рівня

Продовження таблиці 1.4

	Стратегія диференціації	Зосередження підприємством своїх основних зусиль у конкретних пріоритетних областях, в яких воно прагне здобути перевагу над конкурентами.	Орієнтація на персонал вузької спеціалізації і максимально та високої кваліфікації	Лідерські якості і підприємницьк і здібності
	Стратегія фокусування	Визначення сегменту ринку та втілення на ній стратегії домінування через мінімальні витрати або стратегії диференціації.	Орієнтація на вузькоспеціалізований персонал	Інноваційне мислення, творчий підхід до прийняття управлінських рішень
Стратегії розвитку	Стратегія росту	Забезпечує укріплення конкурентних позицій компанії через вихід на нові ринки, розширення асортименту, безперервні інновації. Характерна здебільшого для молодих підприємств, котрі прагнуть найшвидше здобути лідерство, або для тих, хто використовує передові досягнення науково-технічного прогресу.	Залучення персоналу особливо високої кваліфікації. Головна увага: розбудова ефективної системи стимулювання, створення позитивної атмосфери в колективі, безперервне професійне вдосконалення, можливості для кар'єрного розвитку.	Творчі і підприємницьк і здібності
	Стратегія помірною росту	Властива підприємствам, що функціонують у традиційних сферах та мають міцні позиції на ринку	Залучення та утримання фахівців, стабілізація команди. Головна увага на: внутрішнє переміщення співробітників, перекваліфікацію персоналу, посилення соціальних гарантій.	Адміністраторські якості

Продовження таблиці 1.4

	Стратегія скорочення	Застосовується, коли потрібно здійснити "санацію", в періоди перебудови діяльності підприємства	Допомога у працевлаштуванні під час масових звільнень. Основна увага на: стимулювання дотермінового виходу на пенсію, збереження персоналу, що відповідає майбутнім напрямкам роботи; перекваліфікацію.	Високий рівень соціальної компетентності, підприємницьк і і адміністративні здібності.
	Комбінована стратегія	Включає поєднання стратегій росту, помірному росту, скорочення	Включає у залежності від конкретної ситуації елементи трьох попередніх стратегій	Залежать від комбінації стратегій

Джерело: складено автором на основі [28]

Як ми бачимо із таблиці 1.4, кожній із зазначених маркетингових стратегій відповідає певний вид кадрової стратегії. При цьому реалізація тієї або іншої стратегії управління персоналом вимагає менеджерів зі специфічним набором якостей.

Із таблиці наглядно видно, що генеральні стратегії класифікують на 2 види: стратегії функціонування та стратегії розвитку.

Якщо стратегії функціонування виключно пов'язані з поведінкою підприємства на ринку, то у стратегіях розвитку у якості об'єкту виступає потенціал підприємства і його конкурентні переваги.

Отож, на рисунках 1.9 і 1.10 розглянемо як в свою чергу диференціюють стратегії функціонування та стратегії розвитку.

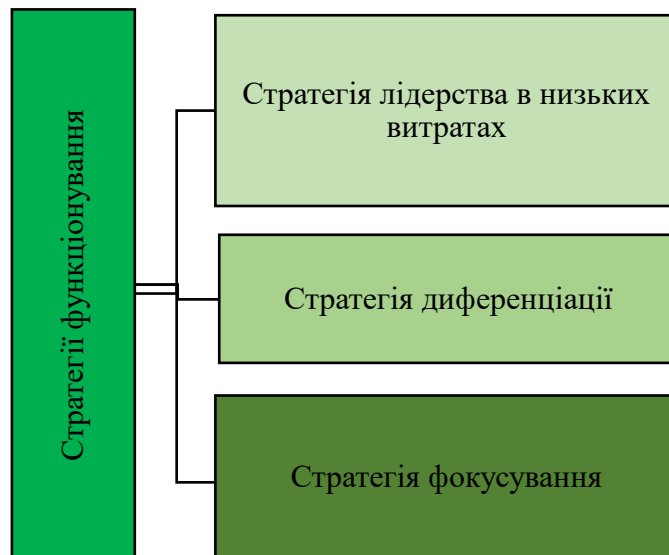


Рис. 1.9. Класифікація стратегій функціонування

Джерело: складено автором на основі [28]

Стратегії функціонування повністю пов'язані з поведінкою організації на ринку.

Стратегія лідерства в низьких витратах зустрічається найчастіше. Вона орієнтує організацію на отримання додаткового прибутку за рахунок економії на постійних витратах, що утворюється в результаті максимізації обсягів продажів стандартних товарів повсякденного попиту і завоювання на основі зниження цін нових ринків.

Відповідна їй функціональна кадрова стратегія повинна орієнтуватися переважно на залучення та закріплення працівників масових професій середньої кваліфікації. Для її втілення, як правило, не виникає потреби залучати науковців із надзвичайним творчим потенціалом. Щодо управлінського складу, тут доречними будуть менеджери з адміністративними навичками.

Суть стратегії диференціації полягає у зосередженні організацією своїх ресурсів на кількох ключових напрямках, де вона прагне випередити конкурентів.

Відповідна кадрова стратегія, на відміну від попередньої, має бути зорієнтована на персонал з вузькою спеціалізацією та максимально високою

кваліфікацією – науковців, дослідників, розробників. Від менеджерів у цій ситуації вимагаються лідерські якості та підприємницький талант.

Стратегія фокусування передбачає вибір компанією конкретного сегмента ринку та реалізацію на ньому однієї з двох попередніх стратегій. Кадрова стратегія, що відповідає цій, повинна також відповідати одній з описаних вище, з урахуванням потреби у більш вузькоспеціалізованих працівниках, особливо у разі реалізації стратегії диференціації.

Отже, якщо провести аналогію між стратегіями функціонування та розвитку, то стратегії функціонування перш за все стосуються діяльності організації на ринку, а стратегії розвитку спрямовані на потенціал та конкурентні переваги підприємства.

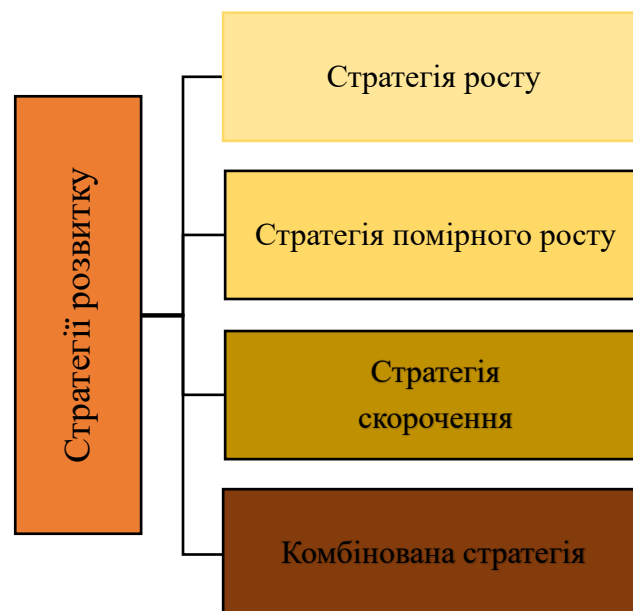


Рис. 1.10. Класифікація стратегій розвитку підприємства.

Джерело: складено автором на основі [28]

Стратегія зростання притаманна насамперед молодим підприємствам, незалежно від їхньої сфери діяльності, котрі прагнуть найскоріше вийти на лідируючі позиції, або тим, хто перебуває на передовій науково-технічного прогресу. Їм характерні постійні та значні темпи збільшення масштабів діяльності, які вимірюються десятками відсотків за рік. Ця стратегія забезпечує накопичення

конкурентних переваг компанії та її підрозділів за рахунок активного виходу на нові ринки, диверсифікації виробництва, безперервних інновацій.

Кадрові стратегії таких підприємств мають бути спрямовані, в першу чергу, на залучення персоналу з надзвичайно високою кваліфікацією, наділеного творчими та підприємницькими здібностями. Найважливішими аспектами повинні бути створення відповідної системи оплати праці та мотивації, формування сприятливого морально-психологічного клімату, який сприяє творчості, безперервне підвищення кваліфікації, забезпечення можливостей службового та наукового зростання.

Стратегія помірному зростання властива організаціям, які міцно стоять на ногах та функціонують у традиційних сферах. Тут також відбувається просування вперед за більшістю напрямків, проте уповільненими темпами - кілька відсотків за рік. Стрімке зростання у цьому випадку вже не потрібне та навіть небезпечне, оскільки у разі виникнення непередбачуваних складних ситуацій значна інерційність може ускладнити своєчасну переорієнтацію, а отже, ускладнити подолання кризи.

Орієнтація кадрових стратегій повинна бути дещо іншою порівняно з попереднім випадком: залучення та утримання кадрів, стабілізація персоналу. Структура потреби в кадрах тут дещо відрізняється: менше потрібно фахівців вищої кваліфікації, науковців. Для такого роду організацій порівняно більшого значення набувають процеси внутрішнього переміщення кадрів, а відповідно і їхнє перенавчання, посилення соціальних гарантій, організація виходу на пенсію (оскільки у їхньому складі вже працює значна кількість осіб передпенсійного віку).

Необхідність слідувати стратегії скорочення масштабів діяльності, або дезінвестування виникає у періоди перебудови діяльності організації, коли необхідно провести її «санацію», позбутися всього застарілого.

Основні моменти кадрової стратегії в цьому випадку будуть полягати в організації масових звільнень та наданні допомоги у працевлаштуванні, стимулюванні дострокового виходу на пенсію, збереженні найціннішої частини персоналу, що відповідає майбутнім напрямкам роботи фірми, перекваліфікації

працівників. Питання набору нових людей, підвищення кваліфікації та інше практично не розглядаються.

На практиці має місце комбінована, або селективна стратегія, яка включає у тому чи іншому співвідношенні елементи попередніх. У її рамках одні підрозділи або ринкові сегменти організації розвиваються швидко, інші - помірно, треті - стабілізуються, четверті - скорочують масштаби своєї діяльності. В результаті, залежно від конкретного поєднання цих підходів, матиме місце загальне зростання, загальна стабілізація або загальне скорочення потенціалу та масштабів діяльності. Така стратегія найбільше відповідає реальному різноманіттю життєдіяльності організацій.

Відповідна функціональна кадрова стратегія повинна містити в залежності від конкретної ситуації елементи трьох попередніх стратегій [28].

Стратегії можна також класифікувати за своїм характером. Доречно виділити три види стратегій: наступальну, наступально-оборонну (стабілізаційна стратегія) та оборонну (стратегію виживання) (рис.1.11).



Рис. 1.11. Класифікація стратегій підприємства за характером

Джерело: складено автором на основі [28]

Зазвичай наступальний характер мають стратегії зростання і помірного зростання; наступально-оборонний - комбінована стратегія; чисто оборонний - стратегія скорочення діяльності. Характер стратегії висуває відповідні вимоги до управлінського персоналу. Для втілення стратегії першого гатунку необхідні

керівники підприємницького складу, що розшукують новаторські, нестандартні підходи до діяльності. Реалізація стратегії другого типу потребує розважливих менеджерів-адміністраторів. Третій різновид стратегії передбачає унікальне поєднання підприємницьких та адміністративних навичок, рішучості, що дадуть змогу врятувати компанію від фінансового краху [28].

В процес розробки кадрової стратегії необхідно залучати як керівників вищої ланки (для формування загального розуміння довгострокових цілей підприємства і способів їх досягнення), так і вузькоспеціалізованих виконавців (знають всі тонкощі тієї чи іншої технології і ситуації на ринку праці, дозволять зробити стратегію більш «живою» і точною, завчасно передбачити в ній всі можливі ризики).

При формуванні кадрової стратегії необхідно враховувати не тільки ситуацію з кадрами всередині підприємства, але і тенденції в зовнішньому середовищі: соціально-економічна, демографічна ситуація в країні, податкове законодавство, техніко-економічні тенденції, які дозволяють змінювати вимоги до персоналу. Важлива і конкуренція на ринку праці, наявність кваліфікованого персоналу і його вартість та ін. [28].

Реалізація кадрової стратегії включає в себе два основних етапи: впровадження стратегії і контроль над її реалізацією з подальшою координацією всіх дій за результатами контролю.

Інструментами реалізації кадрової стратегії є кадрове планування, поточна кадрова робота, керівництво персоналом, заходи щодо його розвитку, підвищення кваліфікації, вирішення соціальних проблем, винагорода і мотивація. В результаті застосування цих інструментів змінюється поведінка співробітників, підвищується ефективність їх роботи, поліпшується структура колективу.

Отож, з певністю можна констатувати, що кадрова стратегія організації є довгостроковим документом, розрахованим як мінімум на п'ятирічний період, і являє собою сукупність основних підходів організації до розробки системи впливів на персонал для реалізації виробленої стратегії розвитку підприємства.

Кадрова стратегія є складовою частиною загальної стратегії організації і служить одним з інструментів реалізації її місії і декларованих цілей [28].

1.3. Проблеми управління процесами формування та використання кадрового потенціалу підприємств меблевої промисловості

Меблева промисловість зазнала помітного занепаду у той час, коли Україна входила до складу Радянського Союзу. Проте, за часів незалежності України меблева галузь почала поступово розвиватися і набувати більших обсягів виробництва відповідної продукції. Розвиток меблевої промисловості виявлявся у вдосконаленні продукції: введенням нових дизайнів меблів, підвищення якості продукції, введенням нового устаткування на підприємствах тощо; збільшенні обсягів виробництва продукції; забезпечення промисловості потрібними матеріалами [29].

Питанню вивчення меблевої промисловості й підвищення її ефективності присвятило свої праці багато діячів та науковців, серед яких Кійко О, Патіс В, Гайда С, Білик А та інші.

Нами з'ясовано, що завжди вагомою проблемою сучасного розвитку меблевої промисловості залишалася підготовка кваліфікованих фахівців для забезпечення процесу виробництва меблів трудовими ресурсами. Меблева галузь протягом останніх років динамічно розвивається. Цьому сприяють сучасне обладнання, якісна сировина, матеріали, комплектуючі. При наявності головної ланки - кваліфікованих фахівців - на підприємствах створюють продуктивний виробничий процес. Однак формування цієї ланки, у зв'язку з занепадом закладів професійно-технічної освіти, вимагає неабияких зусиль. Чимало підприємств готують спеціалістів безпосередньо на підприємствах, витрачаючи на це дорогоцінний час. Фахову підготовку кадрів для меблевої промисловості здійснюють навчальні заклади.

20 грудня 2021 року в Національному агентстві «УНІАН» відбулася прес-конференція на тему «Меблеве українське економічне диво-2030 – як зробити Україну конкурентоспроможною в Європі». Під час виступу президент Української Асоціації Меблевиків (УАМ) Володимир Патіс зазначив, що українська меблева галузь – одна з небагатьох вітчизняних промислових галузей, яка демонструє свою конкурентоспроможність на всіх світових ринках, стабільно нарощуючи свій експортний потенціал. Подальший, а тим більше стрімкий розвиток української меблевої галузі важливий не тільки для економічного, а й для соціального розвитку країни. За словами доповідача, меблева галузь – та галузь, яка дає можливість початкуючим підприємцям стартувати у бізнес із доволі скромним капіталом і досить швидко зростати, збільшуючи обсяги продукції й створюючи нові високооплачувані робочі місця [30].

Отож, можна констатувати, що національний план розвитку лісової, деревообробної та меблевої галузей «Меблеве українське економічне диво 2030» пропонує трьохсторонній контакт бізнесу, освіти та влади з метою підготовки для галузі достатньої кількості висококваліфікованого кадрового потенціалу.

В ході реалізації даної концепції українська меблева галузь крім того, що зможе стати виробником меблів №1 у Європі, залучити майже п'ять мільярдів євро іноземних та українських інвестицій, увійти в ТОП-10 меблевих експортерів світу, суттєво збільшити надходження до державного та місцевих бюджетів, ще й зуміє створити понад 200 тисяч робочих місць [30].

Ознайомившись із думками усіх учасників, ми погоджуємось із тим, що кваліфікований кадровий потенціал слугує ядром у розвитку меблевої галузі та створює реальне підґрунтя для ефективної реалізації концепції «Меблеве українське економічне диво 2030» [30].

Сьогодні в Україні існує така проблема, як плинність кадрів на підприємствах різних сфер діяльності, яка негативно позначається на роботі цих підприємств, не дає сформуватися колективу, а значить і корпоративному духу, що незмінно тягне за собою зниження загальних показників ефективності роботи. Ця проблема торкнулася і меблевої галузі [31].

Однією з умов розвитку персоналу, який є запорукою успіху організації, є зниження плинності кадрів. Основна причина плинності - невдоволення працівників своїм становищем. Нами вивчено фактори, що мають помітний вплив на процес плинності кадрів. Свої спостереження продемонструємо за допомогою рис.1.12.

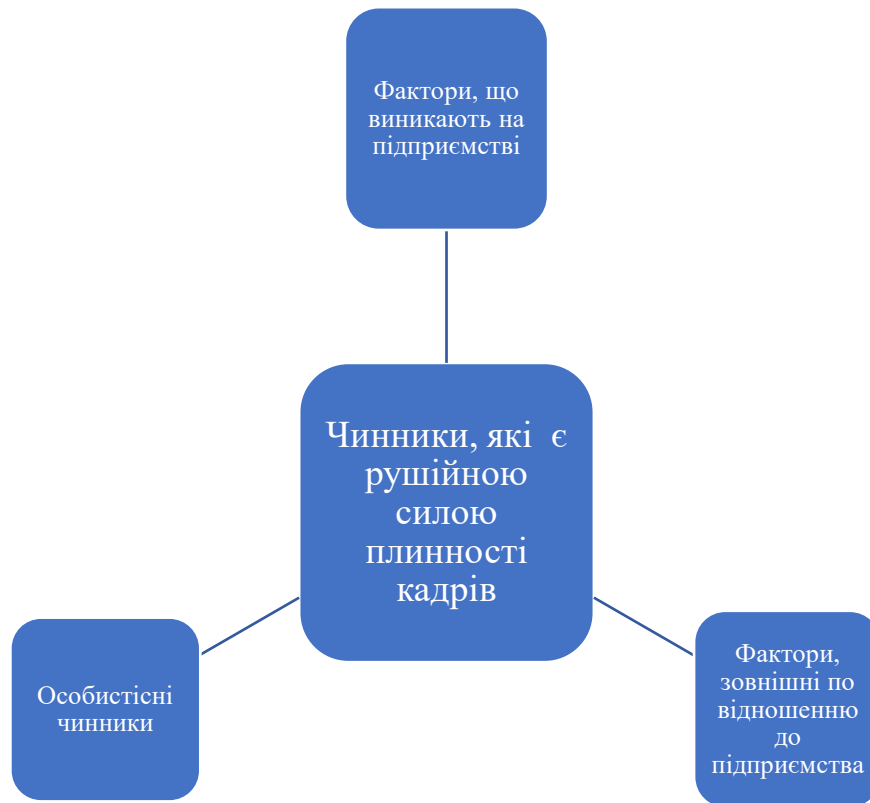


Рис. 1.12. Чинники, що викликають рух персоналу

Джерело: складено автором на основі [31]

Отож, із рисунка 1.12 наглядно видно, що чинники, що викликають рух персоналу, як правило, класифікують на 3 групи:

- 1) чинники, що виникають на підприємстві;
- 2) чинники, зовнішні по відношенню до підприємства;
- 3) особистісні чинники.

До факторів, що виникають на самому підприємстві можна віднести розмір заробітної плати, умови праці, рівень автоматизації праці, перспектива професійного зростання і т.п.).

Особистісні чинники: вік працівників, рівень їх освіти, досвід роботи тощо. Економічна ситуація в регіоні, сімейні обставини, поява нових підприємств - фактори, зовнішні по відношенню до підприємства.

Таким чином, плинність кадрів пов'язана не тільки з соціальною та побутовою невлаштованістю, але і зі складнощами самореалізації або самоствердження.

Окрім цього, можна резюмувати, що надто велика плинність робочої сили спричиняє додаткові витрати на підготовку та перепідготовку нових робітників, знижує на певний час продуктивність праці не тільки нових працівників, які освоюють нові умови праці, а й тих, що звільняються і потребують певного часу для пошуків нової роботи.

З метою виявлення істинних причин, по яких працівник залишає організацію, слід провести з ним конструктивний діалог. Здебільшого, це дозволяє вплинути на рішення працівника.

Виділяють такі основні причини плинності персоналу, що мають місце у меблевій промисловості:

- низька заробітна плата окремих груп робітників у зв'язку з поганою організацією праці і виробництва;
- відсутність ритмічності виробництва;
- систематична робота в надурочний час і вихідні дні;
- невідповідність робіт, які виконуються рівню кваліфікації і основній професії;
- невизначені перспективи професіонального росту;
- важкі і шкідливі умови праці;
- „брудна” робота на окремих ділянках виробництва;
- незадоволеність професією;
- погані взаємовідносини у виробничому колективі, з адміністрацією [32].

Висновки до розділу 1

Розвиток кадрового потенціалу – ключовий елемент стратегії будь-якого сучасного підприємства, незалежно від його специфіки та спрямування. Відтак, індивідуальні навички та вміння кожного співробітника безпосередньо впливають на загальні досягнення організації, слугуючи основою її прогресу. В Україні система відтворення, навчання та підвищення кваліфікації кадрового потенціалу вимагає серйозних капіталовкладень. Ця проблема буде вирішена як і в інших країнах, якщо розглядати витрати на кадрове регулювання, перепідготовку та навчання кадрів як капітальні вкладення, а не як витрати.

На нашу думку, інвестиції в «людину» найперше знайдуть позитивне відображення на самій стратегії підприємства. Ми переконані, що інвестування у людський капітал обумовлюється інтенсивністю заміни праці низької кваліфікації висококваліфікованою інтелектуальною, творчою та гуманізованою працею. Адже, саме персонал і визначає конкурентоспроможність підприємства, забезпечує його економічну та соціальну перевагу.

На основі теоретичних і практичних аспектів кадрової політики та кадрової стратегії, висвітлених в працях науковців, сформульовано власне його розуміння. Отож, поняття «кадрова політика» можна визначити «як систему поглядів та принципів у цілісній кадровій стратегії через формулювання високопродуктивного, згуртованого кадрового потенціалу для ефективного досягнення цілей і завдань підприємства». На підставі дослідження літературних джерел ідентифіковано кадрові стратегії визначено, що кожна стратегія мусить бути внутрішньо узгодженою, відповідати контексту, бути зваженою щодо ресурсів, реалістичною, помірно ризикованою та органічно поєднувати довго- та короткострокові цілі організації. Доведено, що підприємства зазвичай застосовують не одну, а декілька стратегій, які визначають їх діяльність у різних сферах. Впровадження тієї чи іншої кадрової стратегії потребує менеджерів з особливим набором компетентностей. Коли стратегія лідерства у низьких витратах спрямована переважно на залучення працівників масових професій середньої кваліфікації, стратегія диференціації

повинна орієнтуватися на персонал вузької спеціалізації та максимально високої кваліфікації – науковців, дослідників, розробників. Отож, аргументовано, що кадрова стратегія є складовою частиною загальної стратегії організації і служить одним з інструментів реалізації її місії і декларованих цілей.

Окрім цього, ми вивчили питання забезпечення кадрового потенціалу підприємств меблевої промисловості України. Дослідили, що українська меблева промисловість у своїй діяльності стикається з дефіцитом висококваліфікованих робітників. З'ясували, що гарантом розвитку меблевої галузі є наявність кваліфікованої робочої сили. Вивчили чинники, що викликають рух персоналу. Розглянули основні причини плинності персоналу, що властиві меблевій промисловості. З'ясували, що основним мотивом плинності кадрів є невдоволення працівників своїм становищем. Резюмували, що лише під час конструктивного спілкування із працівником, можна виявити справжні причини, по яких працівник залишає організацію. І як показує досвід, така увага з боку керівника до працівника може змінити його рішення.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ МЕБЛЕВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

2.1. Взаємозв'язок показників ефективності підприємства з показниками кадрової стратегії та кадрового потенціалу

За останній час український бізнес зазнав значного негативного впливу: спершу від карантинних заходів у зв'язку із поширенням Covid-19, а з 24 лютого 2022р. від повномасштабного російського вторгнення в Україну. Для початку розглянемо динаміку показників кількості діючих підприємств, які займаються виробництвом меблевої продукції та кількості зайнятих працівників на таких підприємствах. За інформацією Державної служби статистики України, у таблиці 2.1 наведено чисельність меблевих підприємств по Україні та в розрізі регіонів за 2019-2023 рр.

Таблиця 2.1

Кількість діючих підприємств, які займаються виробництвом меблевої
продукції

№	Регіони	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1.	Україна	1408	1448	1475	1092	1231
2.	Вінницька область	20	20	21	20	21
3.	Волинська область	24	25	25	20	21
4.	Дніпропетровська область	82	89	93	79	91
5.	Донецька область	17	14	17	6	2
6.	Житомирська область	30	30	29	22	26
7.	Закарпатська область	36	37	33	26	30
8.	Запорізька область	56	53	47	27	24
9.	Івано - Франківська область	50	52	53	43	45
10.	Київська область	128	128	135	96	110
11.	Кіровоградська область	24	25	27	30	30
12.	Луганська область	2	3	3	1	—
13.	Львівська область	163	174	169	142	154
14.	Миколаївська область	29	28	25	16	20

15.	Одеська область	52	48	54	41	42
16.	Полтавська область	28	32	28	22	25
17.	Рівненська область	24	26	35	27	32
18.	Сумська область	20	17	18	13	16
19.	Тернопільська область	25	28	29	22	22
20.	Харківська область	81	91	101	60	74
21.	Херсонська область	15	15	15	4	4
22.	Хмельницька область	28	33	34	28	33
23.	Черкаська область	54	52	53	40	42
24.	Чернівецька область	33	31	30	20	24
25.	Чернігівська область	40	37	39	24	28
26.	м. Київ	347	360	362	263	315

Джерело: складено автором на основі [33]

Графічно динаміку діючих підприємств, які займаються виробництвом меблевої продукції зобразимо на рисунку 2.1.

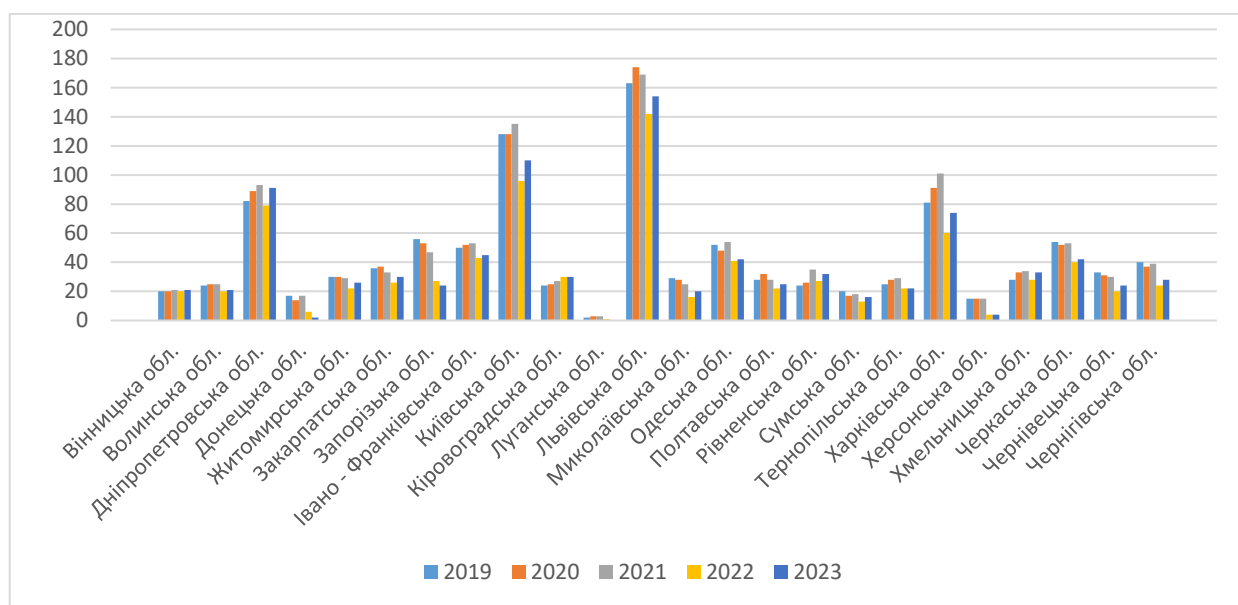


Рис. 2.1. Кількість діючих підприємств, які займаються виробництвом меблевої продукції

Джерело: складено автором на основі [33]

Якщо розглянути рисунок 2.1, то можна сказати, що найкраща ситуація із виробництвом меблевої продукції має місце у Львівській та Київській областях, адже за проаналізовані 5 років кількість підприємств, що здійснюють виробництво

меблів, сягає від 96 до 135 (Київська обл.) та від 142 до 174 (Львівська обл.). Все ж таки в розрізі регіонів за досліджуваний період найефективніше себе демонструє Львівська обл. У зв'язку із російсько-українською війною кількість меблевих продуцентів у 2022 році зменшилась на 16% $((142/169)*100\%-100\%)$, проте ситуація у 2023 році значно покращилась через зростання кількості меблевих виробників на 8% $((154/142)*100\%-100\%)$. На жаль, рівень 2020 року поки що не досягнуто (виробництвом меблевої продукції займалося 174 підприємства). Ще одним лідером з виробництва меблевої продукції є Київська область. Вплив військових дій тут відчувається значно більше, оскільки у 2022 році спостерігається зменшення кількості діючих меблевих підприємств майже на 29% $((96/135)*100\%-100\%)$. У 2023 році ситуація покращується на 15% $((110/96)*100\%-100\%)$, проте рівень 2021 року не досягнуто (виробництвом меблевої продукції займалося 135 підприємств).

Найгірший стан вбачаємо у Луганській, Херсонській, Донецькій та Запорізькій областях. В деяких регіонах основною причиною зниження активності такої діяльності є ведення бойових дій на території цих регіонів.

Про стабільну ситуацію у меблевій галузі за досліджуваний період можна говорити у Вінницькій, Волинській, Івано-Франківській, Полтавській та Хмельницькій областях.

Аналізуючи Тернопільську область, можна резюмувати, що показник кількості підприємств із меблевого виробництва займає середню позицію, у 2021 році спостерігаємо ріст кількості меблевиків порівняно з 2019 роком на 4 суб'єкти господарювання або на 16%, проте цей показник у 2022 та 2023 роках знизився на 7 виробників або на 24% $((22/29)*100\%-100\%)$. Якщо розглядати кількість діючих меблевих підприємств Тернопільщини у структурі меблевого виробництва України, то показник, на жаль, незначний, він становить лише 1,8% - 2% (2019р. та 2023р.-1,8%, 2020р. – 1,9%, 2021р. та 2022р. – 2%). Лівова частка у структурі меблевої промисловості України щодо кількості функціонуючих підприємств належать Львівській області 11,5%-13% (2019р. та 2021р. – 11,5%, 2020р. та 2023р. – 12%, 2022р. – 13%).

Загалом по Україні показник діючих фірм меблевої сфери у 2023 році порівняно з 2022 роком зростає у всіх областях, окрім Донецької, Запорізької та Луганської. Розглянувши дані Державної служби статистики України, можемо зробити висновок, що Тернопільщині слід зосередити свої зусилля на вжитті заходів для нарощення кількості підприємств меблевої сфери.

Значна частина підприємств істотно постраждали від пандемії та від російсько-української війни. Окремі фірми або зупинили свою діяльність зовсім, або зменшили виробництво. За проведеними дослідженнями Агенції економічного розвитку PPV Knowledge Networks за підтримки Програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України», в результаті глибокої кризи ліквідності — лісового сектору України 48% підприємств мають брак ресурсів для сплати податків, 56% мають проблеми з оплатою праці працівників, а 62% нараховують кредиторську заборгованість.

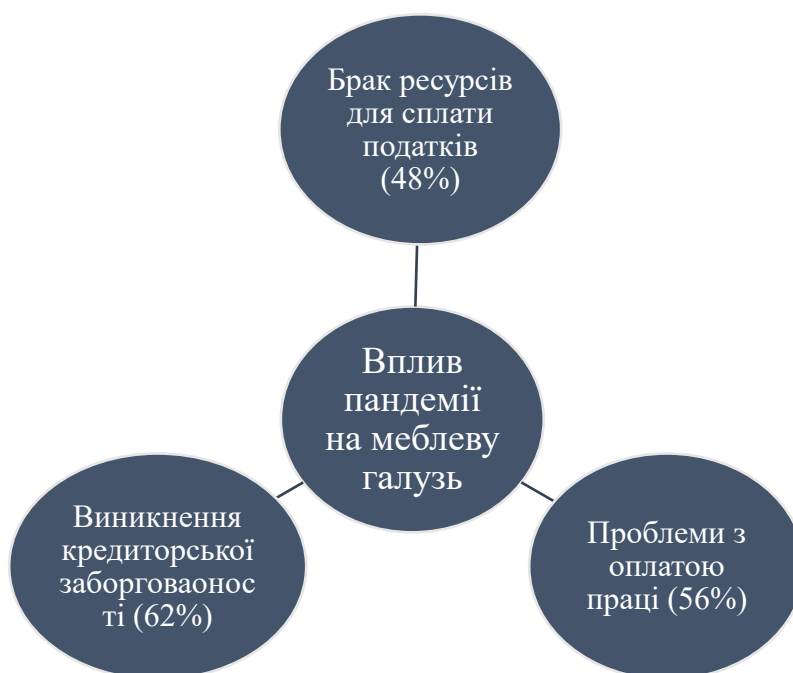


Рис. 2.2. Вплив пандемії на меблеву галузь

Джерело: складено автором на основі [34]

Керівники меблевих організацій запевнили, що через 6 місяців їм вдасться відновити рівень обороту, який передував епідемії (51% компаній вказали на це), а окремим організаціям вдасться відновитись за рік (32%) або два (17%). Щодо

зайнятості персоналу, то майже усі опитані підприємства вели мову про проведення скорочень персоналу або відправлення у відпустки. Окрім цього, більше 20% вдалились до звільнення персоналу [34].

Підприємствам меблевої сфери практично неможливо здійснювати свою діяльність в онлайн-режимі, оскільки виробничі процеси пов'язані з використанням ручної праці (71% респондентів вказали на цю проблему). Важливо відзначити, що в результаті пандемії Covid-19, відбулось значне зниження попиту на меблеві товари. Це в свою чергу зумовило виникнення браку обігових коштів та росту дебіторської заборгованості. Саме ці два фактори мають вагомий вплив на підприємства меблевої сфери. Українські меблярі переконані, що для вирішення даної проблеми доцільно вжити заходів, що спрямовані на відтермінування виплати зобов'язань: короткострокові податкові пільги, кредитні канікули, покриття видатків на заробітні плати працівникам. Окрім цього, респонденти вважають, що програми стимулювання попиту також допоможуть компаніям відновити виробничі процеси, наростити обороти та зменшити дебіторську заборгованість [34].

У результаті російської війни проти України, український бізнес із виробництва меблів відчув вплив цих жахливих подій. Спочатку на деякий час змушені були зупинитись усі виробництва, за певний проміжок часу окремі підприємства відновили свою роботу частково. Деякі фірми, такі як меблева фабрика «Елегант» (сmt.Гусятин, Чортківський р-н) з перших днів вторгнення Російської Федерації займалися волонтерською діяльністю: пошиттям подушок та матрасів для потреб Збройних Сил України, виготовляли коктейлі молотова для захисту своєї землі та здійснювали пошив бронежилетів. Увесь цей час паралельно велася заготовка продовольства для військових. У цій справі були залучені працівники фірми та усі охочі. На даний час, ситуація стабілізувалася дуже відносно, як і у всіх українських меблярів. Сьогодні керівництво фабрики розглядає можливість часткового перепрофілювання діяльності. Потреби населення та країни в умовах війни дещо змінилися. Нині вишукані та дорого вартісні меблі стають неактуальними. Попит зростає на меблеву продукцію середнього та нижчого

класів, якою можна умеблювати житло переселенців, військові частини, центри внутрішньо переміщених осіб та інше соціальне житло. Ще одним із перспективних векторів руху українських виробників меблів є вихід на зовнішні ринки, зайняття там своїх позицій. Отож, підприємствам із виробництва меблевої продукції слід попрацювати над активізацією своїх експортних замовлень. Цей крок дозволить відновити виробничу діяльність.

З метою опрацювання інформації Державної служби статистики України щодо зайнятості працівників на підприємствах меблевої сфери, дані помістимо у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Кількість зайнятих працівників на підприємствах, які займаються
виробництвом меблевої продукції

№	Регіони	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1.	Україна	37663	37741	40022	33892	29309
2.	Вінницька область	307	589	623	470	458
3.	Волинська область	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с
4.	Дніпропетровська область	3948	3728	3792	2999	1802
5.	Донецька область	к/с	к/с	67	31	к/с
6.	Житомирська область	815	835	731	566	499
7.	Закарпатська область	967	988	1246	1441	1309
8.	Запорізька область	581	563	601	241	79
9.	Івано - Франківська область	663	592	636	616	580
10.	Київська область	2637	2864	3061	2470	2460
11.	Кіровоградська область	к/с	к/с	к/с	1248	к/с
12.	Луганська область	к/с	к/с	к/с	к/с	–
13.	Львівська область	7365	7924	8680	8038	7337
14.	Миколаївська область	к/с	к/с	к/с	199	176
15.	Одеська область	630	646	674	441	347
16.	Полтавська область	к/с	к/с	к/с	к/с	697
17.	Рівненська область	к/с	к/с	к/с	1525	1328
18.	Сумська область	к/с	к/с	к/с	к/с	133
19.	Тернопільська область	303	251	255	343	203
20.	Харківська область	3334	3183	3255	2410	1804
21.	Херсонська область	54	38	44	к/с	к/с
22.	Хмельницька область	к/с	к/с	1492	1486	1370
23.	Черкаська область	1626	1380	1514	1311	1167
24.	Чернівецька область	872	901	к/с	848	665
25.	Чернігівська область	300	к/с	263	179	151
26.	м. Київ	4434	3837	4121	3150	3252

Джерело: складено автором на основі [33]

В окремих регіонах дані про кількість зайнятих працівників на підприємствах, які займаються виробництвом меблевої продукції, відсутні.

к/с – Дані не оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог Закону України "Про державну статистику" щодо конфіденційності статистичної інформації (первинне та вторинне блокування вразливих значень).

У зв'язку з цим повний аналіз плинності кадрів в розрізі регіонів зробити неможливо.

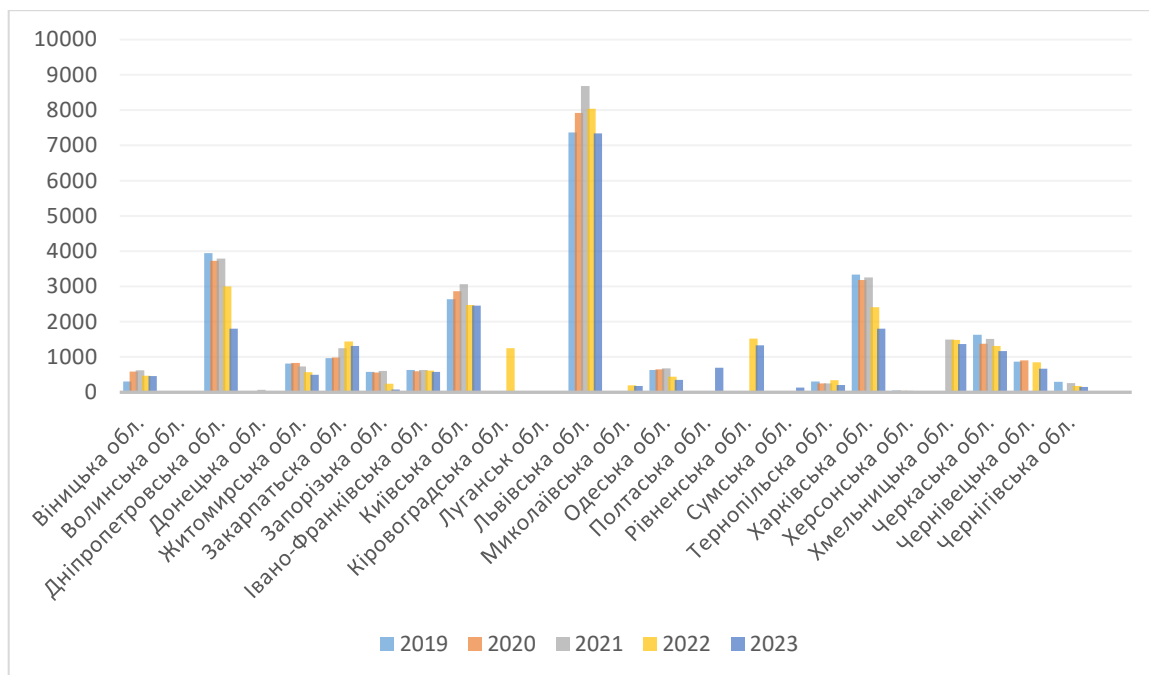


Рис. 2.3. Кількість зайнятих працівників на підприємствах, які займаються виробництвом меблевої продукції

Джерело: складено автором на основі [33]

Якщо аналізувати кількість зайнятих працівників на підприємствах меблевої сфери по Україні за 2019-2023 рр, то можна говорити, що найчисельнішим є 2021 рік, адже виробництвом меблевої продукції займалося 40022 особи. Військовий конфлікт зменшив цей показник у 2022 році аж на 6130 особи (33892-40022) або на 15% $((33892/40022)*100\%-100\%)$. Ситуація у 2023 році ще більше погіршується, адже чисельність працівників зменшується ще на 4583 особи (29309-33892) або на 13,5% $((29309/33892)*100\%-100\%)$ порівняно з попереднім роком.

Найбільшу частку у структурі зайнятих працівників на підприємствах меблевої галузі займають працівники із Львівщини. Так, питома вага працівників Львівської області у загальній чисельності становила: у 2019 році – 19,5% $(7365/37663)*100\%$, у 2020 році – 21% $(7924/37741)*100\%$), у 2021 році – 21,7% $(8680/40022)*100\%$), у 2022 році – 23,7% $(8038/33892)*100\%$), у 2023 році – 25% $(7337/29309)*100\%$). Аналіз структури зайнятості України у меблевій галузі за досліджуваний період свідчить, що питома вага працівників Львівського регіону становить від 19,5% до 25%.

Лідерами по працевлаштуванню у меблевій сфері є також Дніпропетровська та Харківська області. Проте внаслідок російсько-української війни у цих регіонах спостерігається суттєве зниження чисельності працівників через зменшення кількості діючих меблевих підприємств. Так, у Дніпропетровській області чисельність працюючих зменшилась у 2023 році порівняно з 2019 роком аж на 2146 осіб $(1802-3948)$ або на 54% $((1802/3948)*100\%-100\%)$. Проведений нами аналіз свідчить про аналогічну ситуацію щодо зайнятості у Харківській області: у 2023 році порівняно з 2019 роком чисельність працюючих зменшується на 1530 осіб $(1804-3334)$ або на 45% $((1804/3334)*100\%-100\%)$. Критична ситуація має місце у Запорізькій області. Тут чисельність працюючих у меблевій індустрії у 2023 році порівняно з 2019 роком знизилась аж на 502 особи $(79-581)$ або на 86% $(79/581)*100\%-100\%$).

Про ріст чисельності зайнятих у секторі виготовлення меблів можна говорити на Закарпатті. У 2023 році порівняно з 2019 роком цей показник зріс на 342 особи $(1309-967)$ або на 35% $(1309/967)*100\%-100\%$).

Відносну стабільність спостерігаємо у Київській та Івано-Франківській областях.

На Тернопільщині, на жаль, відзначаємо найнижчий рівень зайнятості населення у меблевому секторі економіки. Окрім цього, зниження цього показника відбувається практично з року в рік, лише у 2022 році чисельність працівників зросла на 88 осіб $(343-255)$, а у 2023 році знову знизилась на 140 осіб $(203-343)$.

Здійснений нами моніторинг засвідчує, що найбільше працівників займаються виробництвом меблевої продукції у таких регіонах, як Львівська, Дніпропетровська, Харківська, Київська області. Окрім того можна впевнено говорити про брак працівників у індустрії меблевої продукції.

Карантинні обмеження у зв'язку із поширенням Covid-19 призвели до зниженням купівельної спроможності населення та мають негативний вплив на діяльність підприємств меблевої галузі загалом. За здійсненими дослідженнями Агенції економічного розвитку PPV Knowledge Networks за підтримки Програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України», впливу коронавірусної кризи на зайнятість персоналу, можна говорити, що значна кількість підприємств не може перевести свої виробничі процеси в он-лайн режим через використання ручної праці у виробничих процесах, окремі виробники вдалися до скорочення персоналу, інші – до зменшення фонду оплати праці [34].



Рис. 2.4. Вплив пандемії на зайнятість населення

Джерело: складено автором на основі [34]

Слід зазначити, що меблева промисловість на сьогодні вже достатньо орієнтована на експорт. Російське військове вторгнення лише активізувало цей процес. Сьогодні українські виробники меблів мають переглянути вектор розвитку своєї діяльності в бік експорту. Саме тому увага меблярів повинна акцентуватися на двох факторах: дизайні та собівартості. В ході війни та у післявоєнний час, пріоритетним повинно залишатись експортне виробництво. Українські виробники меблевої продукції повинні працювати над освоєнням сегментів експорту в США та ЄС. Для цього українському мебляру для створення масштабного виробництва слід переходити на сучасне автоматизоване обладнання.

Вадим Новіков, консультант з економіки, впевнений, що Україна має шанс не тільки на відбудову зруйнованого, а й на якісні зміни, перехід від аграрно-сировинної економіки до виробництва товарів з високою доданою вартістю[35].

В.Новіков говорить про новий формат залучення інвестицій в економіку України. Він висловлює переконання, що до війни головною перепоною для зміни технологічної бази була нестача інвестиційних ресурсів, а після війни можна очікувати, що нестача внутрішніх інвестицій буде можливо компенсуватись іноземними» [35].

В результаті війни, яку РФ розгорнула проти України, меблева діяльність на території агресора різко погіршилася: спостерігається зниження попиту та зростання цін на меблеву продукцію. Крім цього, російські виробники меблів зіткнулися зі звуженням каналів збуту після припинення роботи торгової групи ІКЕА. За прогнозами експертів, падіння продажів сягатиме до 50%. За підрахунками Асоціації підприємств меблевої та деревообробної промисловості (АМДПР) у березні 2022 року виробництво меблів у РФ знизилось на 3%. Причому спад стався після успішного для ринку початку року [36].

Українські виробники меблів, не очікуючи остаточного завершення російсько-української війни, продовжують розвивати меблеву галузь, змінивши лише деякі підходи до здійснення своєї підприємницької діяльності. На сьогоднішній день меблярі промовисто демонструють свій розвиток. Про можливості для розвитку та масштабування українського меблевого бізнесу в

умовах війни керівники меблевих підприємств говорили під час великої української меблевої конференції FURNICON, яка відбулась 30 вересня 2022 року у місті Рівне. Такий нетворкінг в колі друзів та однодумців є надзвичайно корисний і дієвий, адже меблевики отримали цінну, а головне актуальну інформацію для використання її в своїй роботі [37].

Важливим є вивчення впливу російської агресії на економіку країни. Так, бізнес клімат нашої держави оцінювали експерти під час онлайн-дискусії «Українська економіка під час війни. Що далі?», організованої Південноукраїнським офісом Європейської Бізнес Асоціації. Сергій Ніколайчук, заступник Голови НБУ, ведучи мову про перспективи української економіки, зазначив, що дії НБУ на початку війни спрямовувалися насамперед на підтримання стабільності банківської системи та безперебійності платежів. Це було необхідно для адаптації економіки, бізнесу, населення до нових умов. Про зміни у динаміці можливостей бізнесу та інвестицій та пошук потенційних партнерів, як в Україні, так і за її межами вела мову Світлана Михайловська, заступник директора з представництва інтересів компаній-членів ЕВА (Європейська Бізнес Асоціація) [38].

Тематику відновлення роботи вітчизняного бізнесу в усіх можливих формах розкривав Тарас Хавунка, юрист, керівник "Львівського регуляторного хабу". Він переконаний, що економічний фронт не менш важливий, ніж військовий, тому пропонує перезапустити український бізнес. Зокрема, його увага акцентується на державній підтримці українського бізнесу. Тарас Хавунка веде мову про можливість стабілізації ситуації на українському ринку за допомогою Міністерство економіки України. Зокрема, за підтримки Мінцифри та проекту Дія. Бізнес компанія Prozorro.Продажі запустила платформу цифрової взаємодії для допомоги релокації бізнесу [39].

Як працює меблева сфера в умовах війни яскраво демонструє Українська Асоціація Меблевиків на шпальтах свого інтернет видання. Під час вебінару “Експортне фінансування: доступні можливості та перспективи розвитку” та великої української меблевої конференції FURNICON обговорено вектори

розвитку індустрії на найближчий рік, можливості для розвитку та масштабування українського меблевого бізнесу в умовах війни. На даному інтернет ресурсі своїми історіями успіху діляться відомі меблярі - PR-директор компанії «BLEST» Олександр Метельський, голова правління Приватного акціонерного товариства «Енран» Євген Козицький та ін. Багатьом меблевим підприємствам довелося або частково перепрофілювати свою діяльність, або ж кардинально змінити сферу своєї зайнятості.

Питаннями «Як в умовах війни функціонує сучасна економіка?», «Український бізнес в умовах сьогодення: виклики та можливості», «Як війна вплинула на економіку України» сьогодні переповненні усі видання та інтернет ресурси. Оскільки дана тематика є актуальною та ще абсолютно невивченою, то значна частина науковців та експертів приділяє їй дослідженню велику увагу.

Підриб Кримського мосту 8 жовтня 2022 року не лише вивів з ладу автомобільне полотно та залізничні колії на невизначений період, але й також отримав дотичне відношення до меблевої галузі. Українська економіка продовжує розвиватись, не зважаючи на здійснення терористичних нападів з боку агресора Росії. Так, у вересні обсяг експорту проти минулого місяця зріс більш як на 23%. Важливо вказати на частку меблевого експорту у суттєвому зростанні цього показника [40]. Загалом, до 24 лютого 2022 року меблева галузь щорічно протягом останніх 5 років нарощували свій експорт на 17%. У 2021 році меблева промисловість України експортувала на 40% більше, ніж у попередньому році. Навіть у несприятливий військовий час, у січні-лютому 2022 року меблярі експортували на 7% більше, ніж у 2021 році [41].

У зв'язку із ракетним обстрілом України 10 та 11 жовтня 2022 року українському бізнесу, зокрема і меблевим організаціям, доцільно здійснити страхування свого майна від воєнних ризиків, скориставшись новим страховим продуктом War, terrorism and political violence insurance, який покликана страхувати активи саме під час війни. Для українських меблевих експортерів збільшується конкуренція на європейських ринках. Австрійський меблевиробний гігант «XXXLutz Group», зміцнивши свої позиції в Польщі, націлився з меблевої

експансією на Швейцарію та Німеччину. Аналітики переконані, що найближчі місяці вимагатимуть від підприємців суттєво підвищити ефективність використання різних видів ресурсів – праці, енергії, капіталу, знань [42].

Оскільки військова економіка приносить багато змін, то перед українськими виробниками меблів стоїть низка викликів:

1. Логістика (порти, вантажівки, потяги).

2. Відмова від використання сировини з Білорусі (Румунія, Польща, Австрія, Туреччина).

3. Трудові зміни (внутрішньо переміщені особи та чоловіки у ЗСУ).

Логістика: порти, потяги. Оскільки Чорноморська зона дійсно небезпечна для судноплавства, меблярі змінили напрямок на порти Гданськ у Польщі та Констанца в Румунії. Вартість транспортування практично не змінилася. У перший тиждень війни виникла проблема із доставкою вантажівками через заборону перетинати кордон чоловікам 18-60 років. За підтримки логістичних компаній сусідніх країн це питання було врегульовано. Вирішити цю справу допомогло влаштування на роботу жінок, а також чоловіків віком від 60 років. Окрім цього, Україна збільшила доставку потягами. Українська залізниця розпочала розвиток кількох терміналів на європейському кордоні.

Відмова від використання сировини з Білорусії. З Білорусі Україна імпортувала основну сировину для меблевої галузі: папір для виробництва ДСП, деякі хімікати, дуб, МДФ та близько 65% фанери. Українська меблева промисловість змінила постачальників на Румунію, Польщу, Австрію, Туреччину та інші країни.

Трудові зміни. Значна кількість внутрішньо переміщених осіб, поповнення української армії та територіальної оборони чоловіками – стало вагомою причиною зміни робочого складу меблевої промисловості. Проте, сьогодні у меблевому виробництві не використовується багато ручної роботи. Тому вплив такого чинника можна вважати не надто суттєвим [41].

Внаслідок війни Росії проти України, сотні компаній змушені вивозити свій бізнес із територій активних бойових дій на захід країни. Зокрема, переїжджають

підприємства меблевої промисловості, серед яких компанія MatroLuxe – один з найбільших в Україні виробників матраців, м'яких та корпусних меблів. Це дозволить створити додаткові робочі місця на релокованих підприємствах. В свою чергу, підприємства, які перереєструють свій бізнес, отримають безповоротну фінансову допомогу [43].

Проекти тимчасового житла для потреб воєнного часу

Внаслідок воєнних дій суттєвих втрат зазнала меблева галузь, яка налічує близько 10 000 малих і середніх підприємств та 100 000 працівників. Крім зупинки виробництва, порушення логістики, нестачі сировини меблеві підприємства втратили значну частину своїх виробничих потужностей (Гостомель, Ірпінь, Чернігів, Харків, Суми).

Проте перед меблевою промисловістю відкрилися дещо нові можливості - проекти, які реалізуються для потреб воєнного часу. Суть таких розробок зведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Проекти тимчасового житла для потреб воєнного часу

№	Назва проекту	Автори проекту	Суть проекту
1.	Проект модульного містечка RE: UKRAINE	Архітектурне бюро "Balbek".	Таке помешкання призначене для тимчасово переміщених осіб. Для будівництва такого житла автори проекту пропонують використовувати дерев'яно-каркасну модульну систему.
2.	Проект «Укриття 22»	Конструкторське бюро «Hochu Rayu»	Це довгостроковий варіант тимчасового житла у вигляді персонального житлового модуля з базовими елементами для сімей з чотирьох осіб. А також так званий модуль безпеки – підвал, який би укривав людей у разі обстрілів чи бомбардувань.
3.	Проект LIM Capsule	Конструкторське бюро «Hochu Rayu»	Використання існуючих будівель (зазвичай призначених для нежитлового використання) для їх перепланування за допомогою внутрішнього житлового простору капсульних модулів.

З'ясовано, що одним із дієвих інструментів, який може утримати українську меблеву галузь в умовах війни, є експорт. Проаналізовано думки доповідачів вебінару, організованого й проведеного Українською асоціацією меблевіків на тему: «Де і як меблярам отримати замовлення в умовах війни». Доведено, що

експорт меблів з України може стати надійним щитом для меблевої промисловості [44].

В останні роки експорт меблів з України стабільно зростає. Купівля української продукції буде найбільш ефективною допомогою Заходу. Вона стане щитом для нашої промисловості, яку нещадно руйнує ворог. Захід також економічно виграє. Він отримає товари за кращою ціною, відновить експорт в Україну і вибудує нові ланцюги постачань. Українцям не потрібне утримування, а потрібна робота на своїй землі. Це дуже важливий акцент у теперішній співпраці [45].

Отож, українські меблярі сміливо зможуть скористатися експертними можливостями. Оскільки низка таких країн, як Литва, Польща, Німеччина, США, Швеція, Франція та Великобританія раніше були споживачами російської та білоруської меблевої продукції, то після повномасштабного вторгнення РФ, вони шукатимуть інших постачальників. Саме тому українські виробники меблів матимуть змогу цим скористатися та зайняти нові експортні ніші на світовому ринку меблів [45].

Отож, вплив пандемії та російсько-української війни на меблеву галузь зобразимо у вигляді Дорожньої карти діяльності української меблевої промисловості (рис. 2.5.).

Діяльність приватного підприємства «Гусятинська фабрика меблів «Елегант» (Тернопільська обл., Чортківський район, смт.Гусятин) після 24 лютого 2022 року є яскравим прикладом пристосовування господарської діяльності до реалій сьогодення.

Проаналізуємо як поводити себе це меблярське підприємство із початком повномасштабного вторгнення Росії на територію нашої держави. Хоча фізично майно організації не постраждало від ракетних влучань агресора, проте не можна говорити, що військові дії не спричинили жодного впливу на роботу цього підприємства. Так, з кінця лютого 2022 року, фабрика меблів «Елегант», як і багато інших підприємств меблевої галузі, дещо змінила вектор своєї діяльності. Оскільки у той час профільна діяльність була абсолютно не актуальною, то керівництвом

акцент зроблено на волонтерській діяльності. Працівники фірми, їх діти, родичі та просто небайдужі жителі містечка займались виготовленням вкрай необхідних у той час «коктейлів Молотова». Слід зауважити, що пляшки для створення займистої суміші взято із власного господарства, адже поряд із меблевою справою тут паралельно успішно розвивається і виноробство.

Отож, для потреб територіальної оборони доброчинці виготовили три тисячі таких пляшок. Паралельно із цією справою відбувалось пошиття найбільш потрібних речей, як для військових, так і для внутрішньо переміщених осіб – ковдр та подушок.

Поряд з цим із власних матеріальних ресурсів відбувалось виготовлення ще одного озброєння - загороджувальних дорожних пристосувань – розтяжок типу звичних для воєнного часу «їжаків». Не менш важливим волонтерським проектом з боку меблевої фабрики - було пошиття бронежилетів. Для пошиття предмету захисної амуніції бійця довелось придбати спеціальне обладнання – швейну машинку. І результат вражає - 3800 «плитоносок» для українських захисників. Незабаром фабрика меблів «Елегант» повернулася до звичної справи – виробництва меблів. Проте асортиментна лінія зазнала певних корективів. Підприємство перейшло із виробництва дороговартісної продукції на значно бюджетнішу, яка користується попитом у військовий час. Мова ведеться про прості односпальні ліжка, укомплектовані матрацом.

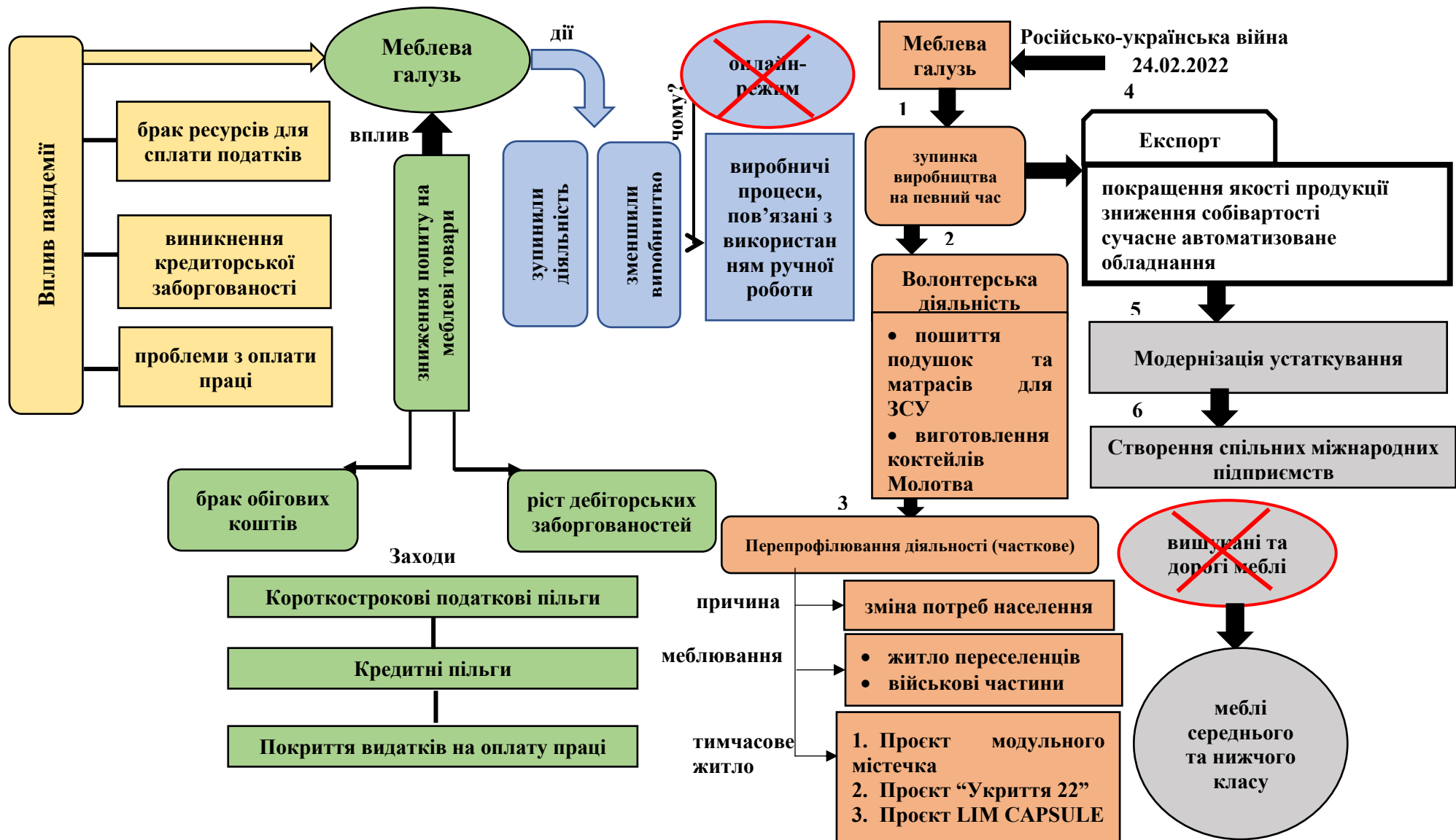


Рис. 2.5. Дорожня карта розвитку української меблевої промисловості

Джерело: самостійна розробка автора

Така продукція була вкрай необхідною людям, які змушені були покинути свої домівки і шукати прихистку у безпечних регіонах. Використання дешевої сировини для так званих «студентських» ліжок дало змогу отримати приємну споживчу ціну. Інформацію про волонтерську діяльність гусятинських меблярів зобразимо у вигляді рисунка 2.6.



Рис.2.6. Добродійна діяльність приватного підприємства «Гусятинська фабрика меблів «Елегант»

Джерело: самостійна розробка автора

Із початком російсько-української війни сегмент ринку збуту дещо змінився. Меблева продукція тепер реалізовується у неокупованих регіонах. Слід зазначити, що на сьогоднішній день гусятинські меблярі наростили обсяги виробництва до попередніх об'ємів.

Військові дії завдали неабиякого дискомфорту приватному підприємству «Елегант» також у тому плані, що відбулась затримка в розробці нових меблевих моделей, а відповідно і каталогу.

Щодо інноваційної діяльності фірми, то знову ж таки суттєвого корективу внесла військова ситуація в нашої країні. Оновлення технологічного процесу було заплановано керівництвом на 2023 рік. Проте, у зв'язку із трудовими змінами

(частина чоловіків мобілізовані, частина виїхали за кордон) довелося реалізовувати плани із модернізації дещо швидше - у II півріччі 2022 року.

Отож, модернізація виробництва у Гусятинській меблевій фабриці відбулось за такими напрямками:

1. Здійснено заміну кронко облицювального верстату на більш сучасний, якісний та швидкісний (Homag Edgeteg, S-240, model 1230 HF). Це дозволило вивільнити 1 одиницю персоналу та збільшити випуск меблевої продукції на даному обладнанні за 1 часу.

2. Відбулась заміна торцювально шипонарізального верстату в столярному відділенні (конвеєрний тип SPA A Costa). Це дало змогу знову ж вивільнити 1 одиницю робочого персоналу та збільшити обсяг випуску продукції за одиницю часу на 75%.

3. Проведено заміну свердлильно пазувального верстату (довбальність типу Balestrini Pragma, model AF 131d1). В даному випадку чисельність персоналу залишилась тією самою, а обсяг продукції збільшено на 45% за одиницю часу. Також на цьому етапі вдалось змінити тип з'єднання дерев'яних елементів на більш міцніші.

Процес модернізації устаткування у меблевій фабриці «Елегант» зобразимо на рис. 2.7.

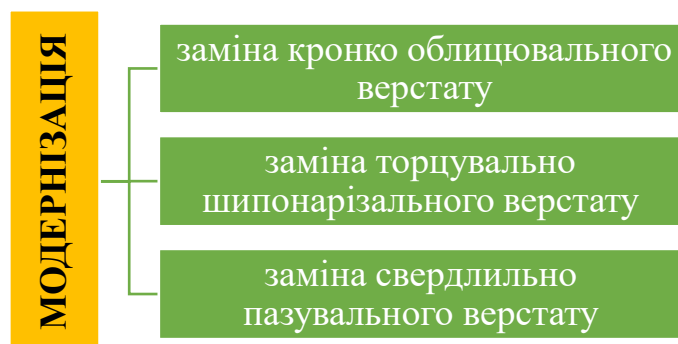


Рис. 2.7. Модернізація устаткування приватного підприємства «Гусятинська фабрика меблів «Елегант»

Джерело: самостійна розробка автора

Резюмуючи ефективність даних кроків щодо модернізації обладнання, на меблевому підприємстві вдалось вивільнити 2 працівників. Це зменшило навантаження на фонд оплати праці підприємства і відповідно призвело до зниження собівартості одиниці продукції. Окрім цього, такі зміни в першу чергу дали змогу покращити якість операцій даних технологічних процесів та продукції загалом.

Переорієнтація на нових постачальників – не менш вагомий фактор, що пригальмував звичний процес виробництва.

Оскільки кілька працівників приватного підприємства «Гусятинська фабрика меблів «Елегант» мобілізовані, керівництво не залишило захисників наодинці із проблемами. Усі фінансові та організаційні моменти роботодавці взяли на себе. Захисники щоразу відчувають підтримку та турботу від своїх колег із меблевої фабрики.

Післявоєнна ситуація надає шанс не тільки на відбудову зруйнованого війною, а й на якісні зміни економіки, на перехід від аграрно-сировинної економіки до виробництва товарів з високою доданою вартістю, до технологічної економіки.

Насамперед, потрібно розумно скористатись зовнішньою підтримкою. В обставинах війни економічний ресурс західного світу може вирішальним чином підтримати економіку України. Але якщо все правильно організувати.

Дієвим методом відновлення меблевої галузі також є створення спільних підприємств, управління якими слід доручити іноземній стороні через відсутність попереднього досвіду.

Питання логістики під час війни є досить актуальним. Про переформатування логістики пишуть усі інтернет ресурси. Безліч експертів висловлюють своє бачення як зробити логістичну систему ефективнішою у військовий час. Так, Олексій Овчаренко вважає, що в Україні багато фахівців, які раніше працювали у сфері вантажоперевезень та мають досить великий досвід у керуванні цими процесами. Якщо вантаж не займає все вантажне місце, він пропонує довантажувати вантажівки товарами інших замовників. Використання такого методу дасть змогу отримати економію палива та меншу кількість переміщень транспорту. Олексій

Овчаренко вважає, що цей принцип у доставці вантажів варто винести на загальнонаціональний рівень [46].

Проблематику контейнерної логістики розглядали учасники онлайн-дискусії Південноукраїнського офісу Європейської Бізнес Асоціації «Логістика та міжнародна торгівля в Україні в умовах війни». Фахівці аналізувати основні виклики, з якими зіткнувся контейнерний бізнес після 24 лютого 2022 року [47].

Після початку повномасштабної війни у роботі логістичних бізнес-процесів відбулися значні зміни. Цю тематику висвітлено у статті «Логістика під час війни: особливості і задачі» на інтернет шпальтах сайту ЕкоТеп [48].

Російсько-українська війна стала справжнім випробуванням для вітчизняного бізнесу. Насамперед, українські виробники зіткнулись із проблемою організації транспортних потоків. Переформатування логістики – стало ключовим викликом для українських підприємств. Характеристику логістичних проблем, з якими зіткнувся український бізнес наведемо у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Логістичні проблеми під час війни

№	Логістична проблема	Суть
1.	Відмова від накопичення	Складування товарів призводить до замороження фінансових ресурсів. Небезпека втрати товарів внаслідок ракетних обстрілів.
2.	Зміна складських умов	Потреба у переміщенні товарів із складських приміщень Києва на захід України.
3.	Складнощі з закупівлею товарів	Обмеженість асортименту й постачальників, блокування портів та навантаження на залізничну інфраструктуру.
4.	Ускладнення логістичних операцій	Блокпости, огляди, комендантська година.

Джерело: складено на основі [49].

Якщо раніше продукція відвантажувалася із складів після довготривалого зберігання, то сьогодні бізнес почав відвантажувати «з коліс», з метою уникнення процесу складування. Щодо складської логістики, то у зв'язку із бойовими діями підприємства змушені були негайно мігрувати у безпечні регіони та запускати роботу складу з нуля. Отож, спостерігаємо зміщення центру української логістики,

раніше найбільшим хабом для товарів був Київ та область (близько 75% складських площ України). Переміщення відбулось до Львівської, Тернопільської, Івано-Франківської областей, Закарпаття, де такого обсягу складських площ не існувало в принципі. Відразу відчувся брак складських приміщень щодо площ, організації простору та рівню обслуговування [48].

Ускладнення логістичних операцій пояснюється значною кількістю блокпостів та оглядів, відсутність чітких правил пересування логістів під час комендантської години [50].

Такі фактори суттєво вплинули на бізнес-процеси, пов'язані з логістикою. Це додало складності та вартості логістичним операціям.

До повномасштабного вторгнення Росії на територію України 75% зовнішнього товарообігу переправлялось через морські порти. З лютого місяця доступ до моря став заблокованим. Проте, це не зупинило українських підприємців, вони вдалися до пошуку дещо нових, проте альтернативних логістичних шляхів. Такі проблеми було обговорено під час онлайн-дискусії Південноукраїнського офісу Європейської Бізнес Асоціації «Логістика та міжнародна торгівля в Україні в умовах війни». Учасники дискутували чи вдається залізничному та автомобільному транспорту замінити морські перевезення, що робить влада аби допомогти експортерам вивозити продукцію та як війна змінила українську торгівлю. Йшлося про пошук можливостей перенаправлення експортних та імпорتنих потоків на наземні кордони. На жаль, залізнична інфраструктура не до кінця справляється із переправленням потрібних обсягів української продукції до ЄС [47].

Попри окреслені проблеми в логістичній сфері, значна частина компаній продовжує працювати. Розглянемо логістичну діяльність приватного підприємства «Гусятинська фабрика меблів «Елегант». Враховуючи залежність меблевої галузі від постачання однієї з основної сировини – меблевої оббивочної тканини, події 24 лютого 2022 року на 360 градусів розвернули логістичні напрями постачання даної сировини. Відсутність Одеського морського торговельного порту значно збільшила терміни доставки та додала вартості даній сировині. Раніше логістичний

ланцюжок мав вигляд: Китай – Одеса чи Турція – Одеса. Сьогодні дані шляхи переналагоджуються, укладаються контракти з іншими портами в інших країнах. У логістичному ланцюжку з'явилися Румунія, Польща, Болгарія. Збільшення логістичних шляхів значно вплинуло на собівартість та споживчу ціну меблевої продукції через суттєве зростання статті транспортних витрат.

До 24 лютого 2022 року гусятинська меблева фабрика частково користувалась послугами логістичних компаній. У зв'язку із зменшенням чисельності парку машин логістичних компаній, які надавали послуги з транспортування продукції підприємствам, фабрика меблів «Елегант» змушена була закупити вантажний автомобіль марки DAF (модель XF 105.460) для доставки власної продукції, в першу чергу у східні та південні регіони. Це дозволило покращити циклічність постачання меблевої продукції, що в свою чергу додало впевненості дистриб'юторам у виконанні своїх зобов'язань перед споживачами у зазначений термін.

У зв'язку із втратою частини українського меблевого ринку, керівники меблевих підприємств зосередили увагу на зовнішньо-економічній діяльності. Меблевики взяли курс на європейські ринки. В першу чергу для українських меблярів стали цікавими такі країни як Польща, Австрія, Чехія та Молдова.

Діяльність відділу збуту меблевої фабрики «Елегант» поділена на 3 зони:

- 1) ЗАХІД (Чернівецька обл., Закарпатська обл., Волинська обл., Рівненська обл., Тернопільська обл., Івано-Франківська обл., Хмельницька обл.).
- 2) ЦЕНТР (Житомирська обл., Київська обл., Вінницька обл., Полтавська обл., Чернігівська обл., Сумська обл., Черкаська обл.).
- 3) ПІВДЕНЬ (Миколаївська обл., Одеська обл., Кіровоградська обл., Дніпропетровська обл., Запорізька обл., Донецька обл., Луганська обл., Харківська обл., АР Крим).

Роботу кожного напрямку очолює відповідний регіональний менеджер.

Дану інформацію можна зобразити у вигляді рисунка 2.8.

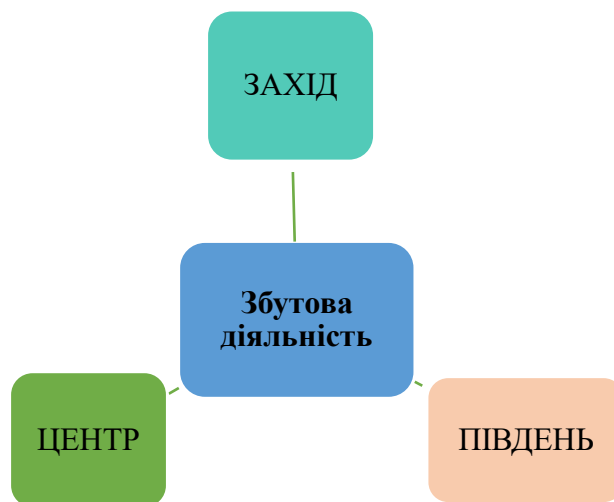


Рис.2.8. Зони збутової діяльності меблевої фабрики «Елегант»

Джерело: самостійна розробка автора

Промоніторим збутову діяльність меблевої фабрики «Елегант» в розрізі 2020-2024 рр. Дані зведемо у таблицю 2.5.

Таблиця 2.5

Обсяг збуту меблевої фабрики «Елегант» в розрізі 2020-2024 рр., шт

Регіони	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.
I кв. ЗАХІД	976	1509	1291	1374	1323
I кв. ЦЕНТР	718	1004	692	1401	1298
I кв. ПІВДЕНЬ	525	841	606	809	962
Разом I квартал	2219	3354	2589	3584	3583
II кв. ЗАХІД	709	1122	1273	1244	1219
II кв. ЦЕНТР	546	832	939	1138	1175
II кв. ПІВДЕНЬ	448	848	433	909	1106
Разом II квартал	1703	2802	2645	3291	3500
III кв. ЗАХІД	1632	1677	1232	1741	1650
III кв. ЦЕНТР	1158	1279	1055	1531	1655
III кв. ПІВДЕНЬ	977	1223	810	924	1232
Разом III квартал	3767	4179	3097	4196	4537
IV кв. ЗАХІД	1858	1699	1833	1772	1745
IV кв. ЦЕНТР	1319	1521	1505	1597	1980
IV кв. ПІВДЕНЬ	1204	1419	1029	1185	1530
Разом IV квартал	4381	4639	4367	4554	5255
Разом за рік:	12070	14974	12698	15625	16875
ЗАХІД	5175	6007	5629	6131	5937

ЦЕНТР	3741	4636	4191	5667	6108
ПІВДЕНЬ	3154	4331	2878	3827	4830

Динаміку обсягу реалізації продукції меблевої фабрики «Елегант» по трьох регіонах: Захід, Центр та Південь за період роботи у 2020-2024 рр. зобразимо на рисунку 2.9.

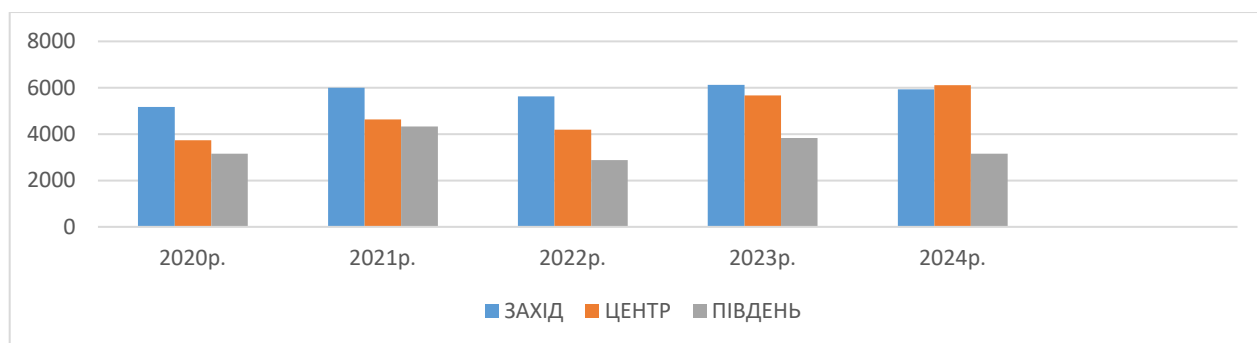


Рис.2.9. Обсяг збуту меблевої фабрики «Елегант» в розрізі 2020-2024 рр.,
шт.

Джерело: самостійна розробка автора

Аналізуючи діяльність Західного регіону, найвищі темпи зростання у збутовій діяльності зафіксовано у 2021 році (на 832 меблеві позиції (6007-5175)) та у 2023 році (на 502 меблеві позиції (6131-5629)) у порівнянні з попереднім періодом. Війна спричинила певний спад у збутовій діяльності у кожному регіоні. Так, Захід реалізував у 2022 році на 378 меблеві одиниці менше (5629-6007), Центр зменшив обсяги збуту на 445 позицій. Найкритичніша ситуація має місце у Південному регіоні. Тут, порівняно з попереднім періодом продано менше аж на 1453 одиниці меблевої продукції. Позитивну динаміку демонструють Південний та Центральний регіони у 2023 та 2024 роках.

Частку збуту кожного регіону в загальному обсязі продажу приватного підприємства «Гусятинська фабрика меблів «Елегант» за період з 2020 по 2024 рр. відтворимо за допомогою рисунка 2.10.

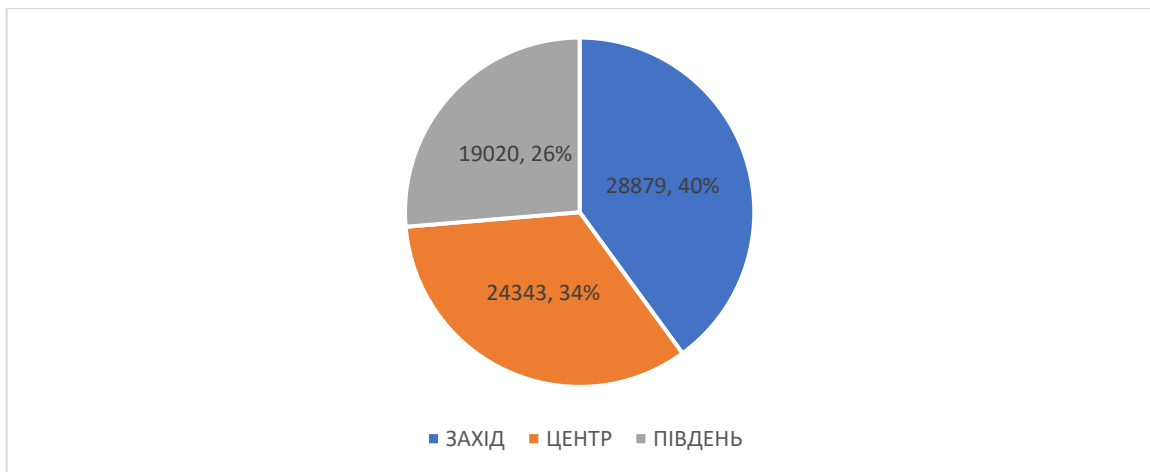


Рис.2.10. Структура збуту меблевої фабрики «Елегант» в розрізі регіонів протягом 2020-2024 рр., шт, %

Джерело: самостійна розробка автора

Розглядаючи дані рисунка 2.10, з впевненістю можна говорити про лідируючі позиції із здійснених продаж саме Західного регіону (40%). Певним чином це пояснюється географічним розташуванням меблевої фабрики: підприємство засноване на території Тернопільської обл., відповідно збутова діяльність починалась з даного регіону і логістично межуючих областей. Коротка відстань доставки меблевої продукції у сусідні області завжди позитивно впливала на швидке постачання продукції дистриб'юторам, що в свою чергу давало змогу Західному регіону розвиватися найшвидше та найефективніше. Відповідно Центральний та Південний регіони забезпечили 34% та 26% збуту продукції. Можемо констатувати, що дані регіони є рівносильними у своїй збутовій діяльності.

Для детальнішого вивчення діяльності кожного регіону меблевої фабрики проведемо аналіз їх роботи у межах кварталів за цей самий період часу. Свої дослідження зобразимо за допомогою рисунків 2.11 та 2.12.

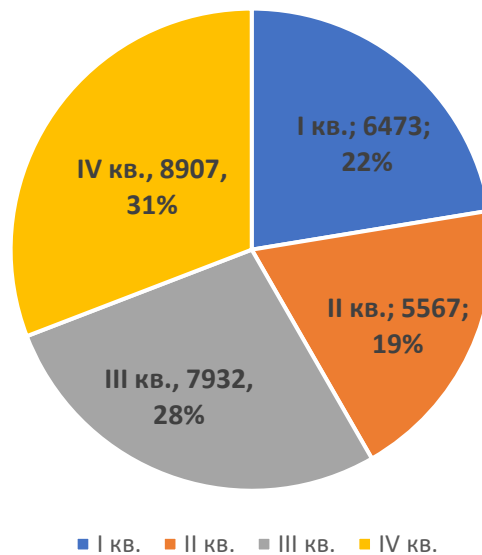


Рис. 2.11. Збутова діяльність Західного регіону поквартально в розрізі 2020-2024 рр.

Джерело: самостійна розробка автора

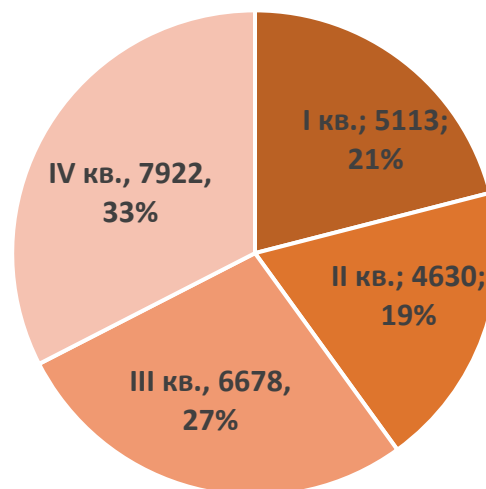


Рис. 2.12. Збутова діяльність Центрального регіону поквартально в розрізі 2020-2024 рр.

Джерело: самостійна розробка автора

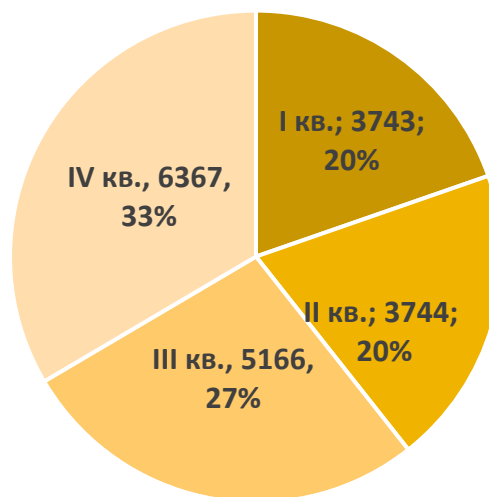


Рис. 2.13. Збутова діяльність Південного регіону поквартально в розрізі 2016-2022 рр.

Джерело: самостійна розробка автора

Із наведених рисунків 2.11, 2.12 та 2.13 можемо резюмувати, що впродовж 2020-2024 рр. у всіх регіонах – Західному, Центральному та Південному лідируючим є IV квартал. Така динаміка спостерігається не лише на меблевих підприємствах, останній квартал розрахункового періоду здебільшого є завжди ефективним в організаціях різних галузей. Саме у IV кварталі підприємці підводять підсумки своєї фінансово-господарської діяльності. Новий рік та Різдво Христове - найулюбленіші для українців свята і «найгарячіша» пора для магазинів. Не виключенням є і меблева продукція. Саме на підготовку до святкування Нового року та Різдва споживачі витрачають значну частину грудневого доходу, премії, «заначки» і частину заощаджень. Споживча активність сягає навіть 200-250%.

Моніторинг діяльності відомих українських виробників меблів за 2020-2023 роки представимо у таблиці 2.6. Наведені дані у таблиці 2.6 яскраво демонструють, як російсько - українська війна вплинула на діяльність меблевої галузі. Виробництво різко пішло на спад у всіх меблевих продуцентів. Найбільш критична ситуація спостерігається у 2022 році, у ПРАТ «ПРОГРЕС» (м.Дніпро), дохід зменшився аж на 64% $(237\,102\,000/667\,607\,000) \cdot 100\% - 100\%$).

Аналіз роботи провідних українських меблевих компаній у 2020 – 2023
роках

№	Основні відомості	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1.	ТОВ «DANIRO» Львівська обл. м.Буськ ➤ Дохід, грн ➤ Кількість працівників, чол.	439 587 000 315	622 544 000 527	615 401 000 521	638 002 000 407
2.	ПРАТ «ПРОГРЕС» м.Дніпро ➤ Дохід, грн ➤ Кількість працівників, чол.	461 076 000 520	667 607 000 604	237 102 000 370	267 296 000 275
3.	ТОВ «ФРАНКОФ ГРУП» Івано-Франківська обл., село Старий Лисець ➤ Дохід, грн ➤ Кількість працівників, чол.	5 358 200 24	6 790 900 27	4 259 000 23	7 355 800 18
4.	ПП «МЕБЛЕВА ФАБРИКА КАТУНЬ» Сумська обл. м.Шостка ➤ Дохід, грн ➤ Кількість працівників, чол.	6 940 400 39	8 005 600 49	3 718 700 42	4 722 200 31
5.	ТОВ «ЯСЕН-ПОДІЛЛЯ» Хмельницька обл., м.Старокостянтинів ➤ Дохід, грн ➤ Кількість працівників, чол.	203 946 000 175	249 702 000 207	270 007 000 237	330 021 000 263
6.	ТОВ "ВІКО МЕБЛІ" Черкаська обл, село Руська Поляна ➤ Дохід, грн ➤ Кількість працівників, чол.	24 491 200 43	37 723 800 55	35 253 900 50	30 467 500 48
7.	ТОВ «МЕБЛЕВА ФАБРИКА «КОНСТАНТА» Харківська обл., с. Куп'єваха ➤ Дохід, грн ➤ Кількість працівників, чол.	135 371 000 145	211 145 000 203	220 652 000 208	357 518 000 222

Джерело: складено на основі [94]

Ідентичну ситуацію відслідковуємо у діяльності ПП «МЕБЛЕВА ФАБРИКА КАТУНЬ»: у 2022 році дохід зменшився у порівнянні з попереднім періодом вдвічі, а саме на 53% $(3\,718\,700/8\,005\,600)*100\%-100\%$). Зниження доходу у 2022 році також має місце у ТОВ «ФРАНКОФ ГРУП», цей показник зменшився на 37% $(4\,259\,000/6\,790\,900)*100\%-100\%$).

Фінансові показники аналізованих підприємств у 2023 році свідчать, що меблеві компанії успішно подолали виклики війни, що сприяло певному покращенню їхніх результатів. Так, у 2023 році ТОВ «ФРАНКОФ ГРУП» досягло зростання показника дохідності аж на 72% $(7\,355\,800/4\,259\,000)*100\%-100\%$), ТОВ «МЕБЛЕВА ФАБРИКА «КОНСТАНТА» на 62 % $(357\,518\,000/220\,652\,000)*100\%-100\%$), ПП «МЕБЛЕВА ФАБРИКА КАТУНЬ» на 27% $(4\,722\,200/3\,718\,700)*100\%-100\%$), ТОВ «ЯСЕН-ПОДІЛЛЯ» на 22% $(330\,021\,000/270\,007\,000)*100\%-100\%$). Отож, лідерами по нарощенню показника доходу у 2023 році можна вважати товариства «ФРАНКОФ ГРУП» та «МЕБЛЕВА ФАБРИКА «КОНСТАНТА».

Протягом останніх трьох аналізованих років відносну стійкість щодо показника доходу продемонструвало ТОВ «DANIRO».

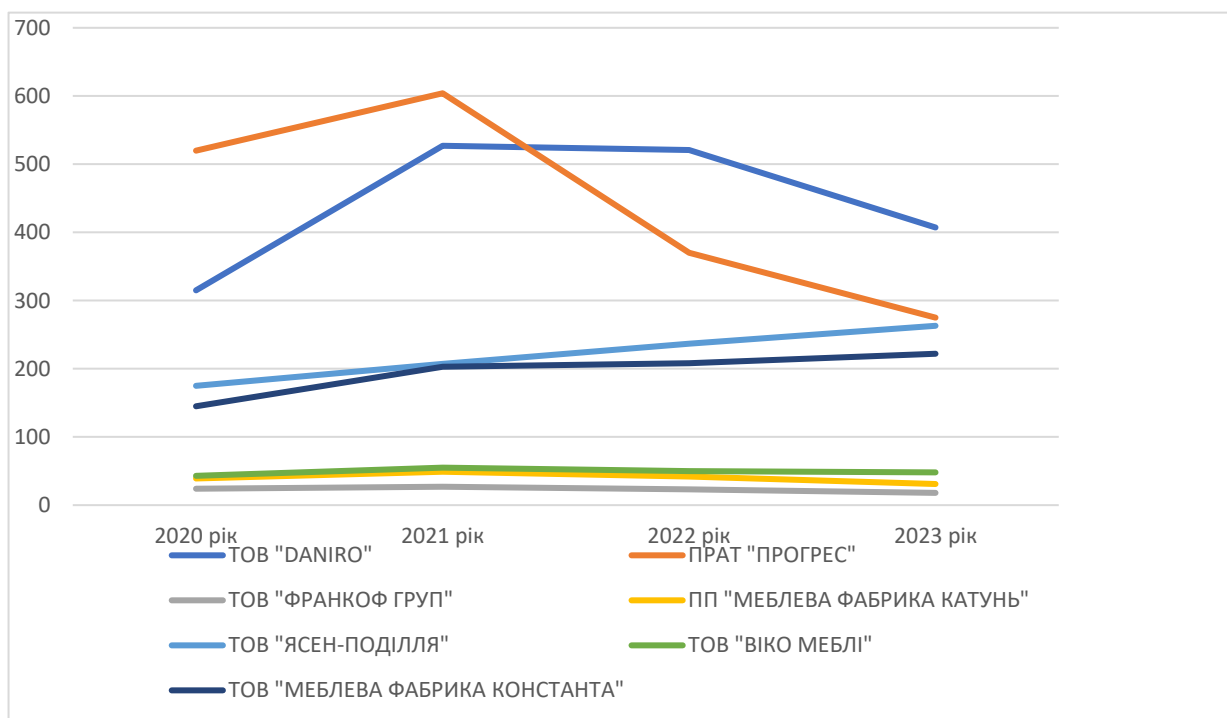


Рис.2.14 Аналіз доходу українських меблевих компаній у 2020 – 2023 роках

Джерело: самостійна розробка автора

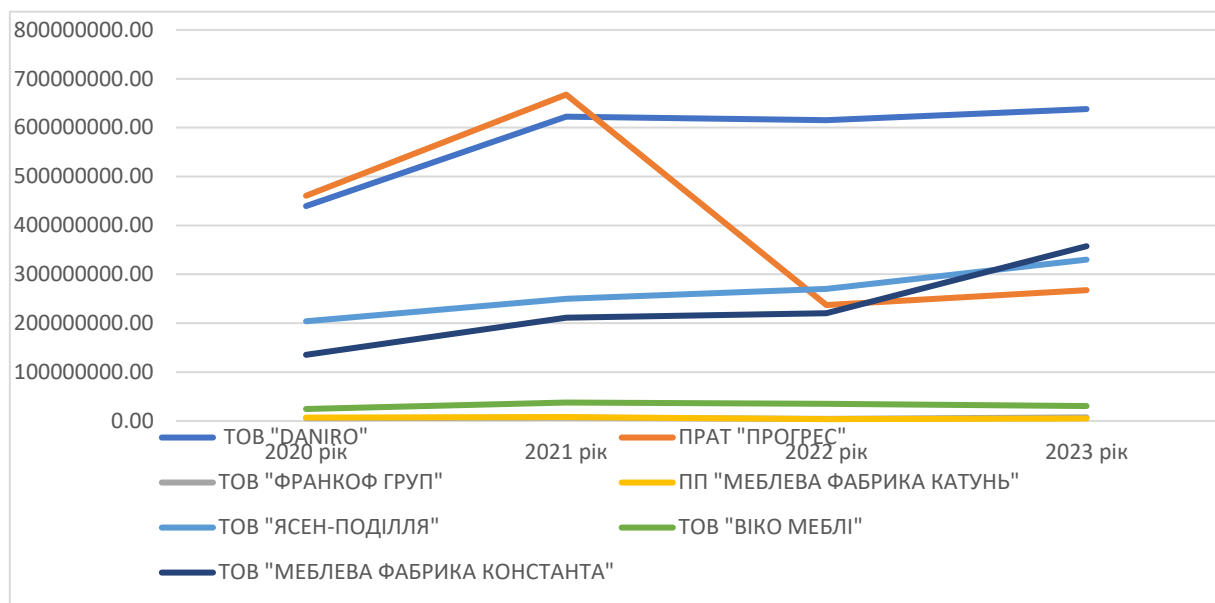


Рис.2.15 Аналіз чисельності працівників українських меблевих компаній у 2020 – 2023 роках, чол.

Джерело: самостійна розробка автора

За результатами моніторингу чисельності працівників ми не можемо стверджувати ні про постійне зростання, ні про зменшення. Чіткої динаміки не спостерігається – навпаки, фіксуються коливання цього показника. На основі даних таблиці 2.6 на рисунках 2.14 і 2.15 зобразимо як змінювалися дохід та чисельність працівників провідних українських меблевих компаній у 2020 – 2023 роках

2.2. Аналіз збалансованих показників розвитку кадрового потенціалу

Успішне функціонування системи управління персоналом не може здійснюватися без вирішення проблеми мотивації трудової діяльності. Для формування та ефективного функціонування трудового потенціалу необхідно володіти інформацією про оцінку потреб і мотивів працівників, які змінюються в часі під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.

Під мотивацією розуміють сукупність факторів, які змушують людей поводитися відповідно до факторів, що впливають на них. Щодня, виходячи на роботу, співробітник вирішує, наскільки ефективною буде його робота: чи вистачить його роботи для досягнення поставлених цілей або співробітнику не вистачає мотивації для досягнення поставлених цілей. При цьому метою роботи менеджера з персоналу є мотивувати працівника до виконання своїх прямих обов'язків та інтересу до своєї роботи, а також мінімізувати ймовірність виникнення ситуації, коли працівник не в змозі виконувати свої обов'язки.

Ефективність роботи співробітників визначається трьома факторами:

- мотивація – бажання працівника виконувати свою роботу;
- робоче середовище – ресурси, які компанія виділяє для підвищення ефективності виконання поставлених завдань;
- можливості – здатність працівника виконувати поставлене перед ним завдання [51].

Керівник повинен допомагати працівникові в поставлених перед ним цілях. Якщо завдання не має хоча б одного з трьох факторів, менеджер з персоналу зобов'язаний вирішити це питання. Якщо працівникам не вистачає навиків чи знань, то завдання керівника полягає у забезпеченні навчання для підвищення кваліфікації або (в крайньому випадку) заміні працівника. Питання управління ресурсами також не є проблемою, оскільки керівник має можливість їх коригувати. Отже, проблема залишається тільки з мотивацією персоналу, адже для кожної людини фактори, що впливають на її мотивацію – індивідуальні. Для однієї людини це може бути кар'єрний ріст і зарплата, а для іншої – стабільний графік роботи і

медичне страхування. Тому складність для керівника полягає у підвищенні мотивації, що істотно впливає на ефективність роботи працівника.

Проблемі підвищення ефективності та удосконалення мотиваційної діяльності на підприємствах присвячено велику кількість наукових робіт. Зокрема такі вчені-економісти, як А. Сміт, Л. Гілберт, Ф. Тейлор, Г. Емерсон розглядали удосконалення системи управління підприємством через призму підвищення продуктивності праці; основи концепції мотивації розкрито у роботах Д. Кейнса, А. Маслоу, Д. Мак-Грегора та ін. [52, 53]. Також значну увагу у вивченні проблем мотивації приділяли вітчизняні вчені А. Азарова, О. Грішнова, М. Денисенко, Л. Мельник, О. Цимбалюк та ін. [54-56]. Проте, незважаючи на велику кількість наукових праць, недостатньо висвітленими залишаються питання, які пов'язані з управлінням мотиваційним процесом, визначення потреб працівників та факторів, що їх формують, з метою визначення, розроблення і впровадження найбільш дієвих механізмів підвищення ефективності мотиваційного впливу на працівників підприємства.

Процес мотивації, за своєю суттю, розвивається з виникненням потреб і пошуком шляхів їх вирішення [56]. Потреби є визначальною складовою людської діяльності. Тільки через усвідомлення потреби в тому чи іншому об'єкті діяльності визначається чіткий напрямок, який веде до активності.

Формування мотиваційного механізму починається з виявлення потреб працівників. На наступному кроці керівнику необхідно визначити один з можливих способів задоволення даних потреб. Таке рішення може бути прийняте самим керівником або спробувавши вирішити дану проблему підвищення рівня мотивації з працівником (формування нового графіка роботи, прийняття нового співробітника тощо). Незалежно від того, яке рішення про вирішення проблеми буде прийнято, наступним кроком буде його затвердження та аналіз його впливу протягом апробаційного терміну, який покаже правильність задоволення потреб і те, як такі зміни вплинуть на кінцевий результат.

Таким чином, можна виділити кілька етапів процесу мотивації на підприємстві:

Перший етап – виникнення потреб.

Другий етап – пошук можливих способів їх усунення.

Третій етап – визначення напрямку дій для задоволення конкретних потреб.

На цьому етапі необхідно визначити:

- що потрібно робити, щоб отримати бажане?
- наскільки реальне бажання досягти бажаного?
- чи задовольнить потребу отриманий результат?

Четвертий етап – впровадження заходів щодо задоволення потреб.

П'ятий етап – проведення аналізу отриманих результатів.

В цілому потреби (вимоги) працівників можна розділити на три великі групи [57]:

Матеріальні – це потреби, на які працівникам потрібні гроші для їх задоволення (купівля продуктів харчування, одягу, взуття, житла та інших матеріальних цінностей). До них відносяться:

- оклад;
- надбавка за посаду;
- надбавка за вислугу років;
- доплати;
- бонуси;
- страхування;
- плата за оренду житла;
- плата за мобільний телефонний зв'язок;
- службовий автомобіль;
- оплачувана відпустка.

Соціальні потреби – це те, що потрібно в робочому середовищі, соціально-економічній діяльності, культурній сфері та у всьому, що є продуктом суспільного життя. Серед них:

- підвищення кваліфікації;
- можливість проявити ініціативу;
- перспектива кар'єрного росту;

- статус;
- соціальна значимість діяльності;
- участь у керівництві та командна робота;
- участь у прийнятті рішень.

Психологічні – це потреба в спілкуванні з колегами по роботі, проведенні культурних заходів, в сприйнятті людини як особистості серед своїх колег і близьких:

- культурно-масові заходи;
- комунікація;
- гнучкий графік роботи;
- самореалізація;
- зручність умов праці;
- повага;
- сприятливий психологічний клімат між колегами по роботі;
- відкрите спілкування;
- ділові відносини з адміністрацією.

Для аналізу впливу рівня мотивації важливо мати показник ефективності роботи співробітників, оцінка якого дасть можливість управляти рівнем мотивації, а саме максимізувати його. Процес мотивації для кожного конкретного працівника унікальний і практично непередбачуваний. Для кожної людини існує різна ступінь впливу одних і тих же мотиваційних факторів і залежність одного мотиву від іншого. У кожного свої цілі і амбіції, і в залежності від них у одних людей буде сильне бажання досягти успішних результатів, у інших воно може бути слабким. Залежно від цього один і той же мотив буде по-різному впливати на поведінку людини. Можлива й інша ситуація, коли у двох людей однакова мета і однаково сильні мотиви отримання результату, але для однієї людини цей мотив домінує серед інших, і він готовий пожертвувати всім заради самореалізації, а інша людина готова брати участь у спільних діях, що призведе до іншої поведінки.

Для оцінки задоволеності працівників меблевої сфери нами проведено відповідне опитування (додаток А). Ми цікавилися у працюючих наскільки вони

задоволені своєю роботою у даній меблевій компанії, що найбільше подобається у меблевому підприємстві та які вдосконалення запропонували б? Окрім цього, ми намагалися з'ясувати у респондентів наскільки вони задоволені відділом, у якому працюють, та зокрема своїм керівником. Під час процесу опитування ми застосувати цікаву методику: запропонували працівнику меблевої галузі серед низки матеріальних та психологічних факторів обрати три чинники, які найбільше впливають на задоволеність роботою. Ми підготували низку питань, щоб зрозуміти чи меблеве підприємство пояснило працівнику свої цілі та стратегії та чи він достатньо вмотивований, щоб допомогти підприємству досягти успіху. Окрім цього, ми попросили респондента оцінити підприємство, де він працює за наступними критеріями: медичне страхування, пенсійна програма, оплачувана відпустка, зарплата. Також ми дізнавалися, чи у працівника є можливість проявити усі свої здібності на роботі та чи керівництво аналізує його продуктивність та розвиток на роботі.

Процес оцінки впливу мотивації співробітників на ефективність їх роботи проходить у кілька етапів:

1) оцінка рівня мотивації за ефективністю роботи співробітника, ґрунтується на наступних показниках ефективності:

- кваліфікація (Q);
- участь у соціальному житті організації (PO);
- ініціативність (I);
- комунікабельність (S);
- продуктивність (R).

2) аналіз впливу мотиваційних факторів. Для цього працівник повинен визначити рівень впливу мотиваційних факторів трьох груп на ефективність своєї роботи, заповнивши анкету мотиваційних факторів. Дана анкета складається з трьох блоків мотиваційних факторів по 5 питань з кожного блоку, які є найбільш впливовими для певної сфери діяльності. Для прикладу представимо три блоки мотиваційних факторів анкети (таблиці 2.7-2.9), заповнені працівником (чоловік 38 років, зі стажем роботи 10 років, посада – менеджер з продажу).

Таблиця 2.7

Матеріальні фактори мотивації

Матеріальні мотиваційні фактори	Умовне позначення	Оцінка Q [0 ; 10]	Оцінка PO [0 ; 10]	Оцінка I [0 ; 10]	Оцінка S [0 ; 10]	Оцінка R [0 ; 10]
Зарплата	M1	5	3	3	3	3
Надбавка за посаду	M2	5	2	4	3	5
Надбавка за вислугу років	M3	5	3	3	2	5
Доплата	M4	7	4	4	3	5
Бонуси	M5	7	4	4	3	5
Середнє значення		5,8	3,2	3,6	2,8	4,6

Джерело: самостійна розробка автора

Таблиця 2.8

Соціальні фактори мотивації

Соціальні мотиваційні фактори	Умовне позначення	Оцінка Q [0 ; 10]	Оцінка PO [0 ; 10]	Оцінка I [0 ; 10]	Оцінка S [0 ; 10]	Оцінка R [0 ; 10]
Підвищення кваліфікації	S1	8	4	7	7	8
Можливість проявити ініціативу	S2	5	4	6	8	8
Перспектива кар'єрного зростання	S3	7	6	7	7	8
Статус	S4	6	6	5	6	8
Соціальна діяльності значимість	S5	4	6	5	8	8
Середнє значення		6	5,2	6	7,2	6,8

Джерело: самостійна розробка автора

Таблиця 2.9

Психологічні чинники мотивації

Психологічні мотиваційні фактори	Умовне позначення	Оцінка Q [0 ; 10]	Оцінка PO [0 ; 10]	Оцінка I [0 ; 10]	Оцінка S [0 ; 10]	Оцінка R [0 ; 10]
Культурні заходи	P1	2	3	2	3	3
Зв'язок	P2	5	6	7	7	8
Гнучкий графік роботи	P3	5	5	5	5	5
Самореалізації	P4	8	2	7	2	8
Зручність умов праці	P5	7	2	2	2	8
Середнє значення		5,4	3,6	4,6	3,8	6,4

Джерело: самостійна розробка автора

Для зручності результати аналізу проведеного анкетування слід представити графічно у вигляді діаграми мотиваційних факторів працівника (рис.2.16).

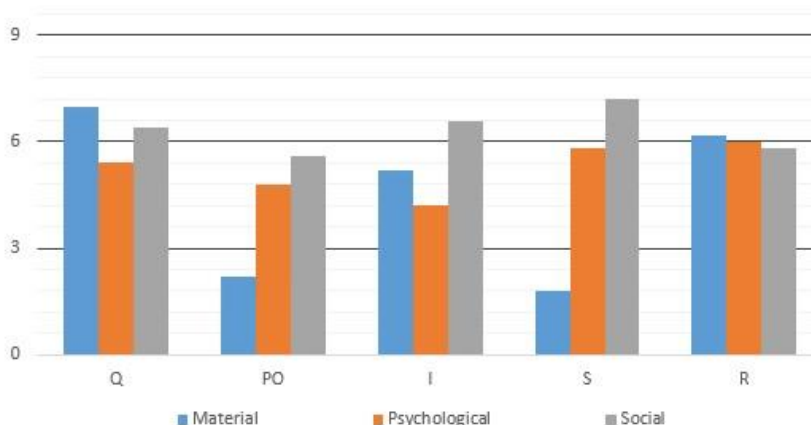


Рис.2.16. Аналіз рівня впливу факторів мотивації для працівника-чоловіка з досвідом роботи 10 років

Джерело: самостійна розробка автора

Як видно з рис.2.15 на такий показник ефективності, як кваліфікація (Q), найбільший вплив надають матеріальні фактори, тоді як показник комунікабельності (S) – соціальні.

Наступні дві діаграми показують рівень впливу факторів мотивації для новоприйнятого працівника (рис.2.17) і 35-річної працівниці з 5-річним стажем роботи (рис.2.18).

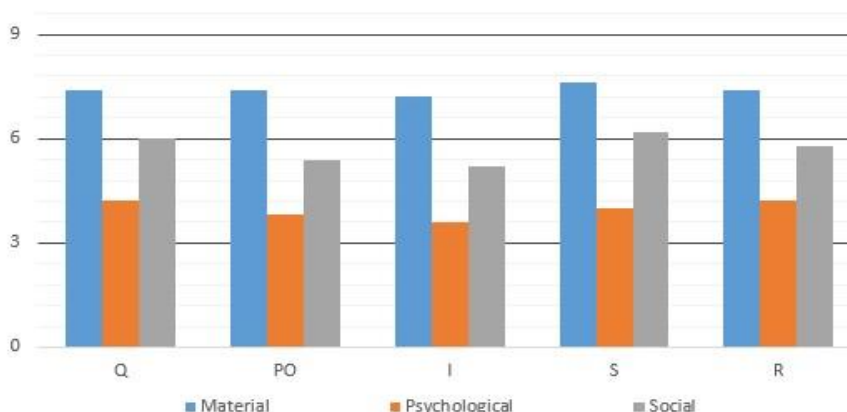


Рис.2.17. Аналіз рівня впливу факторів мотивації новоприйнятого працівника

Джерело: самостійна розробка автора

Аналіз цієї діаграми показує, що для молодих працівників на ранніх етапах кар'єри основний вплив на ефективність їх праці мають матеріальні та соціальні фактори.

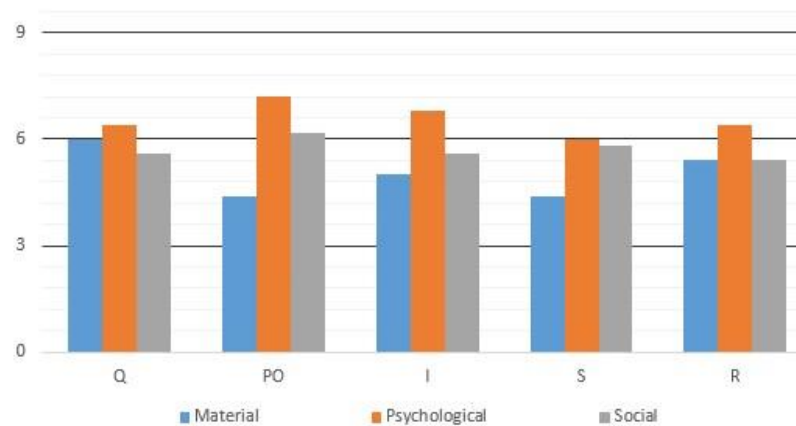


Рис. 2.18. Аналіз рівня впливу факторів мотивації для працівниці 35 років з досвідом роботи 5 років

Джерело: самостійна розробка автора

З рисунку 2.18 можна зробити висновок, що для більшості жінок найважливішими є психологічні та соціальні мотиваційні фактори.

Дані діаграм показують, в яких межах впливають мотиваційні фактори на продуктивність праці. Шкала оцінювання поділяється на три рівні:

- низький (0-3) – мотиваційні фактори мають не значний вплив на продуктивність праці;
- середній (3-6) – фактори, що забезпечують достатній рівень задоволення потреб працівника;
- високий (6-10) – фактори, які мають найбільший вплив на потреби працівника та ефективність його праці.

3) формальне представлення залежності показників ефективності від мотиваційних факторів.

На основі оцінок, отриманих для кожного блоку мотиваційних факторів, розраховуємо ефективність працівника в залежності від рівня впливу мотивації.

Для визначення впливу кожної мотиваційної одиниці на конкретний показник ефективності шляхом експертної оцінки керівників різних структурних підрозділів визначено такі вагові фактори:

$w_m = 0,5$ – ваговий коефіцієнт впливу матеріальних факторів, він є найбільшим, оскільки вибір роботи залежить, перш за все, від рівня виплати заробітної плати;

$w_p = 0,3$ – ваговий коефіцієнт впливу психологічних факторів, який відповідає за комфортні умови праці;

$w_s = 0,2$ – ваговий коефіцієнт впливу соціальних факторів, в період низького економічного розвитку забезпечення соціальних потреб у багатьох випадках не є пріоритетним.

Таким чином, отримаємо показники ефективності в залежності від рівня факторів мотиваційного впливу:

$$K_Q = \frac{\sum_1^m Q_m}{m} * w_m + \frac{\sum_1^s Q_s}{s} * w_s + \frac{\sum_1^p Q_p}{p} * w_p, \quad (2.1)$$

$$K_{PO} = \frac{\sum_1^m PO_m}{m} * w_m + \frac{\sum_1^s PO_s}{s} * w_s + \frac{\sum_1^p PO_p}{p} * w_p, \quad (2.2)$$

$$K_I = \frac{\sum_1^m I_m}{m} * w_m + \frac{\sum_1^s I_s}{s} * w_s + \frac{\sum_1^p I_p}{p} * w_p, \quad (2.3)$$

$$K_S = \frac{\sum_1^m S_m}{m} * w_m + \frac{\sum_1^s S_s}{s} * w_s + \frac{\sum_1^p S_p}{p} * w_p, \quad (2.4)$$

$$K_R = \frac{\sum_1^m R_m}{m} * w_m + \frac{\sum_1^s R_s}{s} * w_s + \frac{\sum_1^p R_p}{p} * w_p, \quad (2.5)$$

4) графічне представлення результатів аналізу керівником оцінки впливу мотивації на ефективність роботи працівника (рис.2.19).

Як видно з графіка на рис. 2.18, в цілому ефективність роботи за всіма показниками опитуваного працівника лежить в допустимих межах (від 3 до 6) рейтингової шкали. Однак якщо провести більш глибокий аналіз впливу окремих факторів на конкретні показники ефективності, то можна зробити висновок, що у працівника дуже слабка мотивація проявляти себе в соціальному житті колективу, і це має певний вплив на його комунікабельність. Тому керівник повинен приділити

увагу підвищенню мотивації співробітника саме в цьому напрямку, щоб підвищити ефективність роботи з достатнього рівня до більш високого.

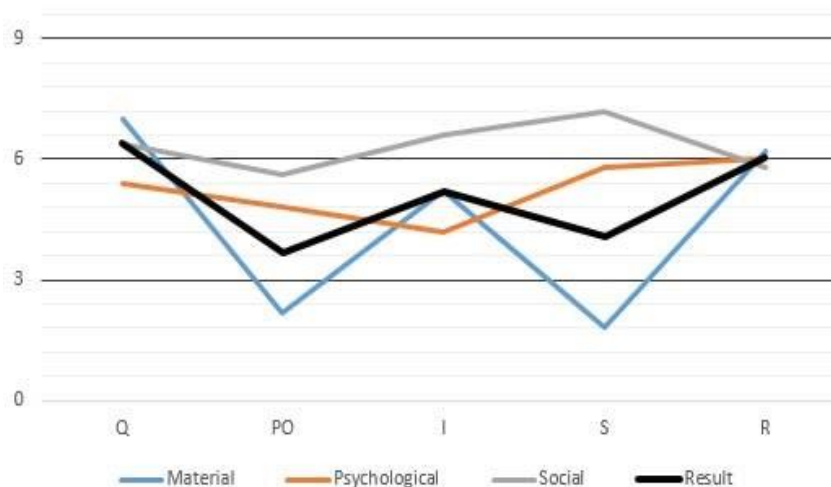


Рис. 2.19. Графічне зображення впливу мотиваційних факторів

Джерело: самостійна розробка автора

Для порівняння та аналізу наведемо результати оцінки ефективності діяльності від впливу мотиваційних факторів, розраховані за формулами (1) - (5) для трьох типів респондентів (рис.2.20).

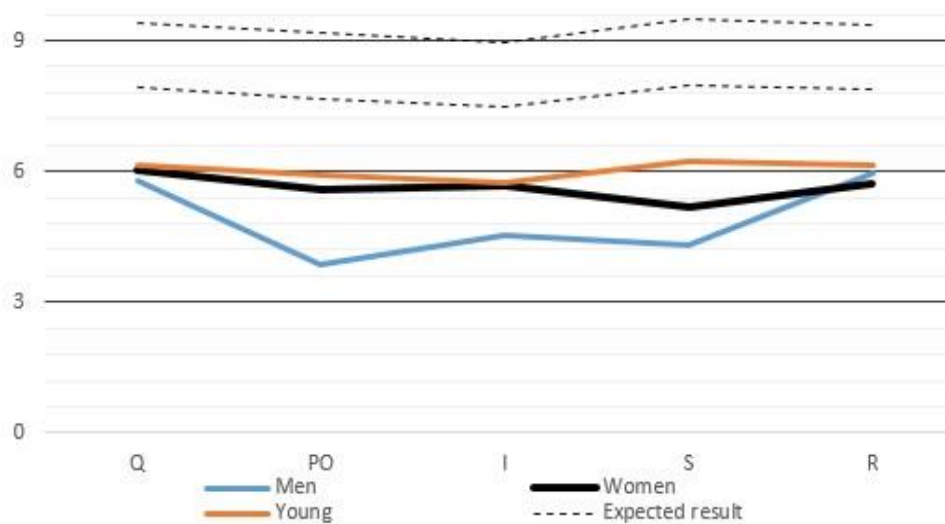


Рис.2.20. Залежність ефективності результатів роботи від впливу мотивації

Джерело: самостійна розробка автора

Аналізуючи рисунок 2.20, ми дійшли висновку, що з досвідом і досягненням певних результатів своєї діяльності рівень мотивації працівників знижується.

Оскільки кінцевою метою праці є підвищення її ефективності, то менеджеру з персоналу необхідно приділяти більше уваги тим мотиваційним факторам, які дозволять підвищити ефективність роботи кожного співробітника для досягнення очікуваного рівня, схематично представленого на рисунку інтервальним коридором. Виходячи з проведеного дослідження, необхідно розробити систему заходів, яка дозволила, з одного боку, автоматизувати процес проведення анкетування співробітників щодо їх мотивації, а з іншого боку, дозволила б прогнозувати їх вплив на ефективність роботи.

Отже, підхід до оцінки рівня мотиваційного впливу на ефективність роботи дозволяє зробити висновок про необхідність регулярного анкетування для визначення важливості потреб для кожного працівника. Вивчення мотиваційної проблеми кожного окремого співробітника і пошук шляхів їх вирішення забезпечить ефективну роботу всього підприємства в цілому.

Для керівників великих компаній такий підхід до оцінки рівня впливу мотивації на ефективну роботу співробітників можна розглядати з точки зору створення психологічного портрета працівника, який дасть можливість реалізувати особисті цілі працівника, зрозуміти і адекватно оцінити працівників, прийняти своєчасні і оптимальні рішення.

Формування мотиваційного механізму в системі управління персоналом зобразимо на рисунку 2.21.

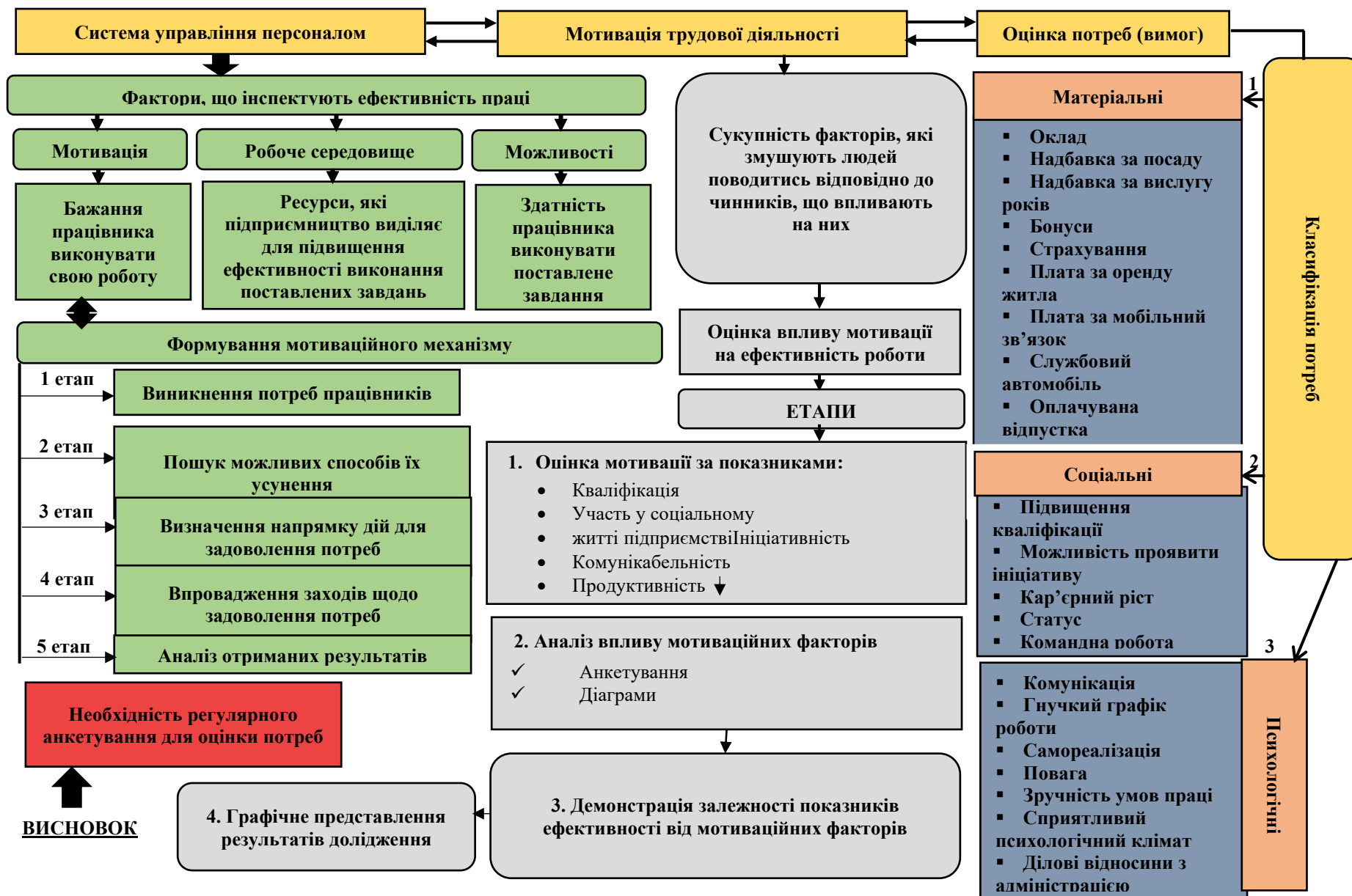


Рис. 2.21. Формування мотиваційного механізму в системі управління персоналом

Джерело: самостійна розробка автора

2.3. Побудова інноваційної моделі стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства

Нові підручники з менеджменту, які публікуватимуться після 24 лютого 2022 року, обов'язково повинні бути доповнені розділом «Управління персоналом в умовах війни». У посібниках зустрічаються рекомендації щодо управління кризами. Проте війну кризою не назвеш. Тому ті принципи, які підходять для керування кризою, неефективні в управлінні персоналом в умовах війни. Перед управлінцем стоїть завдання відмовитись від традиційних методів менеджменту на противагу дієвим в рамках воєнного часу. Менеджеру недостатньо лише «впоратися із собою», йому необхідно підтримувати та організовувати команду. Крім того, керівник повинен моніторити інформацію, прогнозувати розвиток подій і приймати рішення. Доцільно розглянути фактори, які чинять вплив на ефективність роботи колективу працівників під час війни (рис.2.22).



Рис.2.22. Фактори, що впливають на роботу команди

Джерело: складено на основі [58]

Аналіз чинників, що мають вплив на персонал підприємства в умовах військового часу, дає змогу розробити низку рекомендацій менеджеру для практичного використання в щоденній роботі при здійсненні управління командою.

Встановлено, що на ефективність команди впливає:

- 1) зовнішнє оточення (ринок, організація, наявні ресурси);
- 2) склад та кваліфікація працівників (навички, мотивація);
- 3) розподіл обов'язків (чітке розуміння зон відповідальності);
- 4) внутрішні процеси (комунікація, взаємодія, вирішення конфліктів, психологічний клімат);
- 5) цілі (досягнення командою запланованих результатів).

Лише після детального аналізу кожного фактора, можна розробити інструктаж для менеджера в конкретній ситуації.

Таблиця 2.10

Вплив зовнішнього середовища на роботу персоналу

Суть проблеми	Що може зробити менеджер?	Висновок
Під час війни підприємство не може ігнорувати вплив зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище в умовах війни несе небезпеку у фізичному та інформаційному плані.	1. Проговорювати ситуацію словами у нейтральному та конструктивному ключі, наскільки це взагалі можливо. Найважливіше — налагодити канал вивільнення негативних емоцій через слова та дії. Проговорювання — це перший крок до фіксації подій та осмислення того, що відбувається. Це плацдарм для майбутньої об'єктивної оцінки ситуації та планування.	Завдання управлінця - обмежувати негативний вплив зовнішнього середовища на себе і на працівників.
	2. Зменшити потік негативу в команді. Спрямовувати спілкування у позитивне та конструктивне русло. Наприклад, утримуватися від пересилки даних про майбутні обстріли. Члени команди отримають цю інформацію й без вас. Доцільніше, можливо, ділитися хорошими новинами або надсилати аналітичні матеріали, що прогнозують розвиток ситуації. Загалом, з командою варто обговорювати різні сценарії розвитку подій. Це сприяє відновленню відчуття контролю та впевненості.	

Джерело: складено на основі [58]

До повномасштабного вторгнення Росії на територію нашої держави, персонал на будь-якому підприємстві розглядали як професіоналів та джерело необхідних компетенцій (навичок та умінь). Крізь призму війни погляд менеджера на команду дещо змінився. В центрі уваги тепер психологічний стан душі кожної людини. Суть цієї проблематики розглянемо у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Взаємодія працівника та HR керівника

Суть проблеми	Що може зробити менеджер?	Висновок
Якщо працівник перебуває у стані апатії, то все, що стосується робочого процесу, буде здаватися йому позбавленим сенсу.	1. Пам'ятати про те, що він теж людина. Насамперед розпочати роботу із себе. Продіагностувати свій емоційний і психічний стані. Можливо потрібно спочатку допомогти самому собі, якщо стан незадовільний. Якщо є така потреба, можна скористатися методичними матеріалами від психологів.	Завдання управлінця – насамперед проконтролювати свій емоційний та психологічний стан, лише після цього пропонувати свою підтримку команді. Слід пам'ятати, що у менеджера чітко окреслена межа компетентності і можливостей. Тому в окремих випадках слід порадишити працівникові звернутися до психолога або допомогти організувати зустріч/дзвінок із ним.
	2. Провести діагностику учасників команди: визначити їхній емоційний та психічний стан. За необхідності, сприяти їм у переході до більш продуктивного стану. Головне тут — «сприяти». Співробітник повинен намагатися самостійно долати труднощі, а менеджер має підтримувати. Можливі варіанти дій: написати або зв'язатися телефоном із працівником, поцікавитися, чи все гаразд, запитати про потребу у допомозі та уточнити, як саме ви можете допомогти. Для з'ясування психічного та емоційного стану працівника, доцільно також звернутися до порад психологів.	

Джерело: складено на основі [58]

Війна вносить свої корективи в поведінку людей. Працівник, який раніше займав в колективі пасивну роль, тепер демонструє громадянську позицію та як результат – ріст продуктивності праці. Інших людей війна «паралізувала», деякі працівники втратили свою активність і лідерські позиції в колективі. Такі поведінкові зміни зобразимо у таблиці 2.12.

Структура команди (ролі)

Суть проблеми	Що може зробити менеджер?	Висновок
Вплив війни на активність працівників. Війна послужила лакмусовою смужкою щодо ідентичності людей. Пасивність вчорашніх лідерів та активна позиція «сонних мух».	1. Пройти процедуру самовизначення самостійно. Щиро відповісти на запитання «Хто я в умовах війни?» Чому це має значення? Тому що відповідь на це запитання дає змогу здобувати суб'єктність та організовувати практичну діяльність. Якщо ви знаєте, що ви волонтер, тоді простіше вирішити, що саме і як робити. Діяльність допомагає нам долучатися до спільної справи, відчувати, що ми важливі.	Завдання управлінця - для початку пройти процедуру самовизначення самому, лише після цього допомогти з'ясувати свою роль працівникам. Не допустити ситуації, щоб людина залишилась по увагою («без ролі»).
	2. Допомогти кожному члену команди знайти власний шлях. Хтось прагне підтримати військо, а хтось бажає далі працювати. Не варто нікого засуджувати чи оцінювати, а краще уникати ситуації, коли людина опиняється «ні в чому», в стані бездіяльності. Таке може трапитись на певний період часу.	

Складено на основі джерела [58].

Виокремлюють три ключові процеси в команді: комунікація, узгодження дій для виконання поставлених задач та співпраця. Значну роль в процесі управління на підприємстві відіграє саме комунікація. З початком воєнних дій, менеджери демонструють різну поведінку: частина з них зберігає мовчання, інші ж продовжують спілкуватися у звичному режимі. Такі комунікаційні стратегії менеджерів не завжди зрозумілі для співробітників. Часом поведінка керівництва викликає роздратування у підлеглих. Про ці проблеми ведеться мова в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Магістральні процеси у команді

Суть проблеми	Що може зробити менеджер?	Висновок
Проблеми з комунікаціями у менеджерів можуть призвести до несприйняття їх окремими працівниками.	Потрібно постійно тримати руку на пульсі комунікації. Враховувати сукупність обставин, ретельно обирати теми та засоби зв'язку. Діяти з обачністю, оскільки нефахова та невідповідна комунікація здатна спричинити негативні наслідки для команди та окремих осіб. Спілкування необхідне, аби люди відчували себе об'єднаними.	Завдання управлінця - завдяки комунікації створити сприятливу корпоративну атмосферу в колективі, адже в умовах війни колектив для багатьох людей служить важливою опорою і джерелом стабільності.

Джерело: складено на основі [58]

З приходом війни у людей дещо помінялися цінності: те, що було важливим і значимим у мирний час, здається безглуздим під час війни. Через невизначеність із майбутнім у людей відбувається певна дезорієнтація (таблиця 2.14).

Таблиця 2.14

Ціль – ключовий фактор у мотивації

Суть проблеми	Що може зробити менеджер?	Висновок
Зміна цінностей у людей має прямий вплив на зміну цілей і завдань підприємства.	1. Запевнити членів команди, що цілі та плани, над якими вони працювали, залишаються актуальними та важливими.	Завдання управлінця - довести своєму колективу, що з ходом війни цілі і завдання залишаються незмінними і кожен працівник є частиною команди, яка працює над досягненням окреслених завдань.
	2. Переглянути цілі та завдання, враховуючи поточний контекст та обставини. Спершу варто обговорити це з керівництвом, а також залучити команду до спільної дискусії. Чому це має значення? Цілі визначають сенс. Сенс же відіграє вирішальну роль у мотивації та ефективній організації спільної роботи. Для команди критично важливо розуміти: те, що вони роблять, є важливим та доцільним.	

Джерело: складено на основі [58]

Після 24 лютого 2022 року на кожному підприємстві потреби персоналу суттєво змінилися: фокус уваги змістився на безпеку та здоров'я людей. Коли

з'являється загроза життю, то робота переміщується на задній план. Лише після відносної стабілізації ситуації в країні, люди почали повертатися на свої робочі місця, адже саме праця дозволяє дещо відволіктись від тривожних новин та думок.

Для тієї категорії працівників, хто перебуває у безпечних умовах, важливе місце займає стабільність. Якщо у мирний час працівники мали в пріоритеті кар'єрний зріст, то сьогодні наявність роботи є найбільшим благом, адже це насамперед можливість забезпечити фінансово свою родину.

Окрема когорта людей змінили свій рід діяльності на волонтерство. Цей факт дає змогу їм відчувати себе причетним до наближення перемоги.

На багатьох підприємствах у працівників з'явилися нові обов'язки. Зокрема, виникла потреба в так званих «універсальних працівниках». Усі співробітники повинні бути взаємозамінними, щоб уникнути ризику невиходу певного колеги на робоче місце через низку причин, які мають місце у воєнний час.

Нами досліджено запити, з якими зустрічається HR у військові часи. Так, першочерговим завданням керівника з управління персоналом є проведення ряду заходів щодо адаптації працівників до роботи під час війни. Проаналізовано алгоритм дій управлінця в умовах сьогодення, який пропонує HR-менеджер компанії Team Zone Олена Вітковська у своєму дописі «HR менеджмент під час війни: як піклуватися про персонал» [59].

По-перше, керівнику з управління слід постійно демонструвати свою людяність, проявляти більше емпатії до колег. Зазвичай, вміння слухати – краще пошуку будь-яких інших методів взаємодії.

По-друге, доцільність розробки інструктажів щодо дій при настанні будь-яких критичних ситуацій та повітряних тривогах. Персонал, маючи наперед чітко розроблений план, відчуває себе впевненішим та захищеним.

По-третє, доречно переглянути навантаження працівників. Стрес по-різному чинить вплив на колектив, проте у більшості людей ефективність праці знижується. Емоційний стан працівника – запорука його продуктивності праці.

По-четверте, потрібно перевірити стратегію взаємодії в колективі та роботі з персоналом. Ситуація в країні нестабільна, людей щодня оточують тривожні

новини. Кожен працівник – індивідуум, тому реакція людей на одну і ту ж подію може суттєво різнитися. [59].

Доречно провести для персоналу показове практичне навчання з надання першої медичної допомоги. Це дозволить працівнику почуватися впевненіше у складній ситуації. [59].

Для кращого наочного сприйняття основних засад HR менеджменту під час війни, подамо їх у вигляді рисунка 2.23.



Рис. 2.23. HR менеджмент під час війни

Джерело: складено на основі [59]

Для зміцнення громадянської позиції у працівників, не завадить проведення низки заходів за участю працюючих на підтримку Збройних Сил України (рис.2.24).

Доведено, що хороший результат дають заходи, які несуть в собі невеличку складову розваги. До таких методів належать:

- **Флешмоби.** Для прикладу, спортивний або танцювальний флешмоб, створення креативу на якусь тему. Якщо це в соціальних мережах, то придумати власний хештег. Як варіант, #дякуємоЗСУ.



Рис. 2.24. Формати залучення колективу на допомогу ЗСУ

Джерело:Складено на основі [59]

- **Розіграші.** Обрати цікаві подарунки (або 1 подарунок) та розпродати за донат лотерейні квитки. Подарунок рандомно розіграти, а гроші відправити на ЗСУ.
- **Аукціони.** Тут треба трохи заморочитись, щоб віднайти певну кількість лотів. Це можуть бути як різні цікавинки зі сфери роботи вашої команди, так і все пов'язане з нашою перемогою. Також добре підійдуть речі підписані видатними українцями. Потім все проходить як на звичайному аукціоні: виставляється кожен лот і починається змагання хто більше грошей за нього запропонує. Всі кошти направляються на підтримку ЗСУ [59].

В умовах повномасштабної війни на території України часто має місце думка - чи доцільно зараз розважати колектив? «Люди, які відповідають за людей», тобто менеджери, керівники з управління персоналом мають доводити підлеглим, що життя триває, не можна весь час перебувати у стані напруження, слід здійснювати перезавантаження з метою отримання позитивних емоцій. Керівники повинні демонструвати таку позицію проведенням спільних заходів із своїм колективом (рис.2.25).

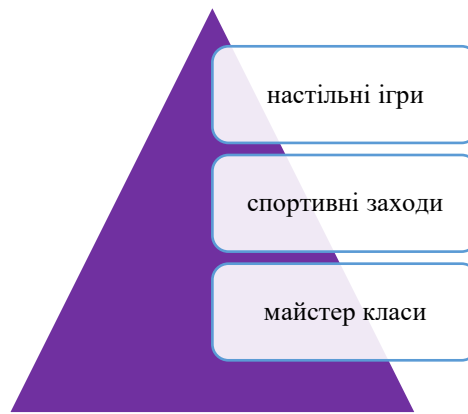


Рис.2.25. Сумісні заходи з колективом

Складено на основі джерела [59]

Це можуть бути **настільні ігри, спортивні заходи, майстер класи та ін.** Особливо популярним та дієвим є **тимбілдинг**. **Тимбілдинг**, або **командотворення** (англ. *Team building* — побудова команди) — термін, що часто використовується в контексті бізнесу й може бути застосованим до широкого діапазону дій для створення та підвищення ефективності роботи команди. Ідея командних методів роботи запозичена зі світу спорту та стала активно впроваджуватися в практику менеджменту в 60–70-ті роки XX століття. На сьогодні тимбілдинг є однією з перспективних моделей корпоративного менеджменту, що забезпечує повноцінний розвиток компанії, та одним з найефективніших інструментів управління персоналом. Побудова команди спрямована на створення груп рівноправних фахівців різної спеціалізації, які спільно несуть відповідальність за результати своєї діяльності й на рівних засадах здійснюють розподіл праці в команді (рис.2.26) [60].



Рис.2.26. Складові процесу командотворення

Джерело: складено на основі [60]

1. Формування й розвиток **навичок командної роботи** (team skills), які є основою системи впровадження командного менеджменту. Сюди входять такі навички:

- гармонізація спільної мети з особистими цілями;
- прийняття відповідальності за результат команди;
- ситуаційне лідерство (лідерство під завдання) й гнучка зміна стилю відповідно до особливостей завдання;
- конструктивна взаємодія та самоврядування;
- прийняття єдиного командного рішення й узгодження його з членами команди.

2. Формування **командного духу** (в англomовній літературі — team spirit), тобто сукупності психологічних феноменів, що характеризують неформальне ставлення співробітників до колег й організації. Розвиток командного духу — це комплекс заходів, спрямованих на:

- посилення почуття згуртованості, формування стійкого відчуття «ми»;

- розвиток довіри між співробітниками, розуміння та прийняття індивідуальних особливостей одне одного;
- створення мотивації на спільну діяльність;
- створення досвіду високоефективних спільних дій;
- підвищення неформального авторитету керівників;
- розвиток лояльності учасників програми у ставленні до організації.

3. Формування команди — механічні дії з підбору, оптимізації структури команди й функціонально-рольового розподілу:

- ефективне використання сильних сторін складу команди;
- розподіл ролей в команді для оптимального досягнення результатів;
- формування нової структури внаслідок злиття, поглинання або реструктуризації підприємства;
- створення робочої обстановки під час формування проєктних команд;
- налагодження горизонтальних зв'язків усередині колективу, регіональних підрозділів.

У сфері управління персоналом під терміном «командотворення» розуміють короткий (від 2 годин до 3 днів) захід щодо поліпшення роботи в команді: корпоративні програми, мотузковий курс, корпоративні свята, корпоративне волонтерство й корпоративна благодійність. Побічно під категорію заходів, які приводять до ефекту командотворення належать також святкування дня народження співробітників, дня народження компанії, Нового року. Одним з ефектів таких заходів стає загальна згуртованість колективу, що є складовою роботи з командним духом [60].

Результатом сумісних заходів із колективом неодмінно буде перезавантаження персоналу, зростання мотивації до роботи та підвищення продуктивності і результативності праці. Неформальне спілкування в колі співробітників дозволить покращити настрій та емоційний стан працюючих (рис.2.27).



Рис.2.27. Результат сумісних заходів з колективом

Джерело: складено на основі [60]

Кожен керівник із управління персоналом повинен постійно дбати про можливість покращення корпоративного життя колективу. Адже головною складовою будь-якої підприємницької діяльності є люди. І їх ресурсність – фундамент ефективної командної роботи. Злагоджена праця та сприятливий клімат в колективі – запорука хороших результатів роботи та репутації підприємства загалом.

З метою допомоги малому та середньому бізнесу, 25-26 листопада 2022 року в м.Рівному в рамках щорічної практичної програми «Школа управління меблевим бізнесом», організованої Бізнес-школою Smart People, розглядалися актуальні питання щодо управління персоналом.

На думку експертки, доктора наук із соціальних комунікацій Олени Рижкової, менеджер за допомогою чотирьох основних управлінських функцій (планування, організації, керівництва і контролінгу) відповідає за процеси ефективного виконання дій з іншими людьми, а також несе відповідальність за постановку і досягнення цілей компанії. Отож, у військовий час людські ресурси у поєднанні з лідерським світоглядом є запорукою успішного функціонування підприємницьких структур. Увага акцентувалася на такій якості управлінця як «сприйняття». Доповідачка переконана, що менеджери сприймають людей, орієнтуючись на свою кваліфікацію, а звільняють людей, зосереджуючись на цьому за їх особистісними особливостями.

Під час тренінгу Оленою Рижковою визначено базові завдання сучасного менеджменту (рис.2.28).

Пріоритетними завданнями сучасного менеджменту стають:		
Безперервний відбір людей під конкретну задачу або проєкт	Їх психологічна та професійна збалансованість та сумісність	Визначення зон відповідальності та прогнозування їх поведінки

Рис.2.28. Пріоритетні завдання сучасного менеджменту

Джерело: складено на основі [61]

«В мене можна відібрати всі мої заводи та спалити вщент всі мої склади, але якщо мені залишити тих людей, які в мене працюють, я зможу відновити все, що втратив», - Генрі Форд, американський промисловець, власник заводів з виробництва автомобілів по всьому світу.

2.4. Підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок покращення використання кадрового потенціалу

Система мотивації працівників на будь-якому підприємстві під призмою військових дій в Україні кардинально змінила свій вектор руху. Такі фактори, як безпека, фізичний та психологічний комфорт вийшли на перший план. Жодна мотивація не матиме змісту, якщо працівник не почуватиметься в безпеці на своєму робочому місці. Війна триває більше року і в умовах сьогодення досить складно тримати колектив вмотивованим. Під час неформальних зустрічей та дзвінків керівник може з'ясувати реальний рівень згуртованості свого персоналу та його налаштованість вийти на довоєнний рівень. Ментальне здоров'я працюючих – запорука продуктивності та успішності в роботі [62].

У часи війни більшої актуальності набуває діджиталізація, адже призводить до економії часу та бюджету. З метою автоматизації системи заохочення доцільно застосовувати мобільний додаток PEKSET. Він є цікавий як для роботодавців, так

і для працівників. Мобільний застосунок заслуговує уваги, оскільки створений саме для зручного використання та управління бенефітами у військовий і мирний часи. З мобільним додатком PEKSET підприємці мають змогу використовувати розроблені бенефіти та додавати свої. Так, з війною стрімко набирає обертів волонтерський рух. Щоб відчувати себе дотичним до наближення перемоги, кожен охочий може скористатися застосунком PEKSET і брати участь у волонтерських проектах, наприклад, волонтерство у фонді “Повернись живим” або Help Volunteer. Завдяки цьому застосунку можна отримати консультацію досвідченого психолога, адже війна не проходить безслідно. Така допомога потрібна, щоб впоратися працівнику із почуттями невизначеності та невпевненості. Психологічна сесія поверне бажання радіти життю та працювати. Як відомо, комфортний емоційний стан підлеглого є запорукою продуктивності праці та ефективних кінцевих показників. В умовах війни актуальності набуває допомога з релокейтом. Компанія може надати співробітникам допомогу щодо оренди автотранспорту для переїзду та отримання житла на новому місці. У перелік корпоративних бенефітів застосунку входить також медичне страхування. Це дає можливість оперативно отримати необхідні медичні послуги за бюджетною ціною. До пакета страхування працівник може підключити усю сім’ю, що дуже важливо у воєнний час. Цікавим та ефективним можна вважати бенефіт - надання вихідного дня на день народження. У військових реаліях окремі працівники відчують бажання більше часу проводити з рідними людьми. Гнучкий робочий графік або скорочення робочого часу – корпоративний бенефіт, який сприятиме зміцненню корпоративного духу [63].

Промоніторимо систему мотивації праці на прикладі діяльності приватного підприємства «Гусятинська фабрика меблів «Елегант» (Тернопільська обл., Чортківський район). Для стимулювання керівного складу, тобто регіональних менеджерів розроблена бонусна схема преміювань.

Під час випробувального терміну регіональному менеджеру зарплата нараховується наступним чином:

- 1) Зарплата = 100% від Ставки заробітної плати (при повному виконанні поставлених завдань)
- 2) Зарплата = 70% від Ставки заробітної плати (при частковому виконанні окреслених завдань)

Після проходження випробовуваного терміну оплата праці відбувається таким чином:

ЗАРПЛАТА = Затверджена ставка заробітної плати + БОНУС – ШТРАФИ

Система нарахування бонусів:

БОНУС = (БОНУС «1» + БОНУС «2» + БОНУС «3») – ШТРАФ «Д» - ШТРАФ «О»,

де БОНУС – загальний бонус (грн) від реалізації і виконання поставлених завдань, за місяць,

БОНУС «1» - затверджений бонус від виконання плану реалізації продукції (шт) за місяць,

БОНУС «2» - затверджений бонус від виконання плану поступлення виручки від реалізації (в грн) за місяць,

БОНУС «3» - затверджений бонус від виконання плану по маркетингових показниках за місяць,

ШТРАФ «Д» - штраф за прострочену дебіторську заборгованість,

ШТРАФ «О» - штраф за невчасно надану звітність.

На нашу думку, відрядну систему оплати праці можна вважати мотиваційною. Саме за цією формою здійснюється оплата праці виробничому персоналу (працівникам закрійного, швейного, оббивального, столярного цехів). Дана форма оплати праці на меблевій фабриці показала себе ефективно.

Враховуючи кризу виробничого персоналу з 2014 року, яка була пов'язана із масовою міграцією населення в європейські країни, керівництвом Гусятинської меблевої фабрики впроваджено матеріальне стимулювання постійних працівників за безперервний стаж роботи. На підприємстві діють такі тарифи:

- 1) до 1 року - 5% від середньої річної заробітної плати,
- 2) 1 - 5 років - 10% від середньої річної заробітної плати,

- 3) 5 - 10 років - 15% від середньої річної заробітної плати,
- 4) 10 - 20 років - 20% від середньої річної заробітної плати,
- 5) більше 20 років - 25% від середньої річної заробітної плати

Надбавки за стаж роботи виплачуються працівникам вкінці року, як премії.

З метою мотивації трудової активності, працівників, які виконують річний план, або взагалі перевиконують його, в кінці року преміюють відповідно до затверджених положень. За результатами фінансової звітності, преміюванню також підлягають працівники, які досягли значних результатів в процесі своєї діяльності на підприємстві.

Додатковими мотиваційними складовими у приватному підприємстві «Гусятинська фабрика меблів «Елегант» є:

- 1) працівникам надаються знижки у розмірі 30% при покупці меблевої продукції в мережевих магазинах,
- 2) в їдальні увесь персонал щоденно отримує повноцінне одноразове раціональне харчування,
- 3) організація безкоштовної доставки співробітників на роботу / з роботи.

Отож, мотивація передбачає створення в середовищі виконавців внутрішніх спонукань до дій, що спрямовані на ефективне досягнення мети.

Висновки до розділу 2

Український бізнес із виробництва меблевої продукції зазнав значного негативного впливу від карантинних заходів у зв'язку із поширенням Covid-19 та від повномасштабного російського вторгнення в Україну. Нами проаналізовано, що значна частина підприємств або зупинили свою діяльність зовсім, або зменшили виробництво.

В результаті пандемії Covid-19 та російської війни проти України відбулось значне зниження попиту на меблеві товари. Це в свою чергу зумовило виникнення браку обігових коштів та росту дебіторської заборгованості. Таким чином, саме ці

два фактори мають вагомий вплив на підприємства меблевої сфери. Ми погоджуємось із тим, що для вирішення даної проблеми доцільно вжити низку заходів, що спрямовані на відтермінування виплати зобов'язань.

Сьогодні українські виробники меблів мають переглянути вектор розвитку своєї діяльності в бік експорту. Саме тому увага меблярів повинна акцентуватися на двох факторах: дизайні та собівартості. В ході війни та у післявоєнний час, пріоритетним повинно залишатись експортне виробництво.

Таким чином, ми дослідили, що не зважаючи на ганебне Російське вторгнення у нашу державу, меблева промисловість України продовжує не просто функціонувати, а виготовляти якісні та добре розроблені меблеві вироби. Меблярі готові перепрофілюватись на нові проекти, які є актуальними в умовах військового часу. Мова ведеться про участь меблевиків у новітніх проєктах з конструювання помешкань для внутрішньо переміщених осіб. Великий акцент у своїй діяльності меблевики приділяють зовнішньо-економічній діяльності: вони готові виробляти та експортувати, займати сегменти на світовому ринку меблів, які раніше належали російській та білоруській меблевій продукції.

Досліджено роботу керівника з управління персоналом через контекст війни. Обґрунтовано, що працівники на підприємстві по-різному переживають критичний період часу у нашій державі з моменту повномасштабного вторгнення Росії. З'ясовано, що найбільшою складністю для сучасного управлінця є необхідність «впоратися не тільки з собою», а ще й підтримувати і організовувати колектив на належному рівні. На менеджера в рамках воєнного часу покладено багато сподівань, адже люди очікують лідерських дій з боку свого керівника. Такі кроки мають бути впевненими, переконливими та змістовними. Виявлено, що комунікуючи з працюючими, менеджер через турботу про команду краще зрозуміє самого себе. Роль керівника з управління персоналом вимагає від нього не лише моніторити ситуацію, а й приймати ефективні рішення і займати переконливу позицію. В умовах сьогодення, вчинки керівників демонструють значно більше, ніж слова. Саме тому менеджер повинен бути еталоном для своєї команди. Доведено, що ефективність праці в колективі прямопропорційно залежить від

емоційного стану працівників. Тому, насамперед менеджер повинен продіагностувати себе, а тоді колектив та забезпечити комфортну атмосферу. В міру своєї компетенції керівник повинен нейтралізувати негативний вплив зовнішнього середовища на роботу команди. Окрім цього, керівник має вести конструктивну комунікацію та ділитися позитивними новинами. Зі сторони менеджера важливо давати змогу підлеглим з'ясовувати, де вони можуть бути найбільш корисними в умовах війни. Якщо менеджер акцентуватиме увагу працівників на важливості завдань, над якими вони працюють, колектив стане надійною опорою у складний період. Працівники повинні себе відчувати потрібними. Обґрунтовано, що ресурсність працівників, їх злагоджена праця та сприятливий клімат в колективі – запорука хороших результатів роботи та репутації підприємства загалом.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Організаційний інструментарій механізму управління кадровим потенціалом підприємства

З початком війни суттєво змінився організаційний інструментарій механізму управління кадровим потенціалом у переважній більшості вітчизняних підприємств. Методика *HR*-менеджменту, яка була ефективна до повномасштабного вторгнення Росії в Україну, втратила свою актуальність. Управлінські засоби потребують професійної корекції. Під час війни актуальності набирає віддалена робота, як дієвий організаційний управлінський інструмент. Дистанційна робота стала для багатьох підприємств чи окремих працівників нормою життя.

Аутсорсинг під час війни - це ефективно, адже український бізнес змушений проявляти гнучкість, щоб адаптуватись до військових подій в країні. Аутсорсинг - нові можливості для національних виробників.

Оскільки аутсортинг – досить новітнє поняття в економічній літературі, тому доцільно з'ясувати дану термінологію.

Аутсортинг – це бізнес-практика, коли компанія передає частину своїх функцій або процесів зовнішнім підрядникам або іншим компаніям, замість того, щоб виконувати їх внутрішніми ресурсами. Це може включати різні аспекти бізнесу, такі як інформаційні технології, бухгалтерія, обслуговування клієнтів, маркетинг тощо. Основними причинами для аутсортингу є бажання скоротити витрати, покращити якість послуг або продукції, доступ до спеціалізованих знань, а також концентрація на основних компетенціях компанії.

Ключові аргументи чому варто застосовувати аутсорсинг у підприємницькій діяльності в часі повномасштабного вторгнення росії в Україну зображено на рисунку 3.1.[65].

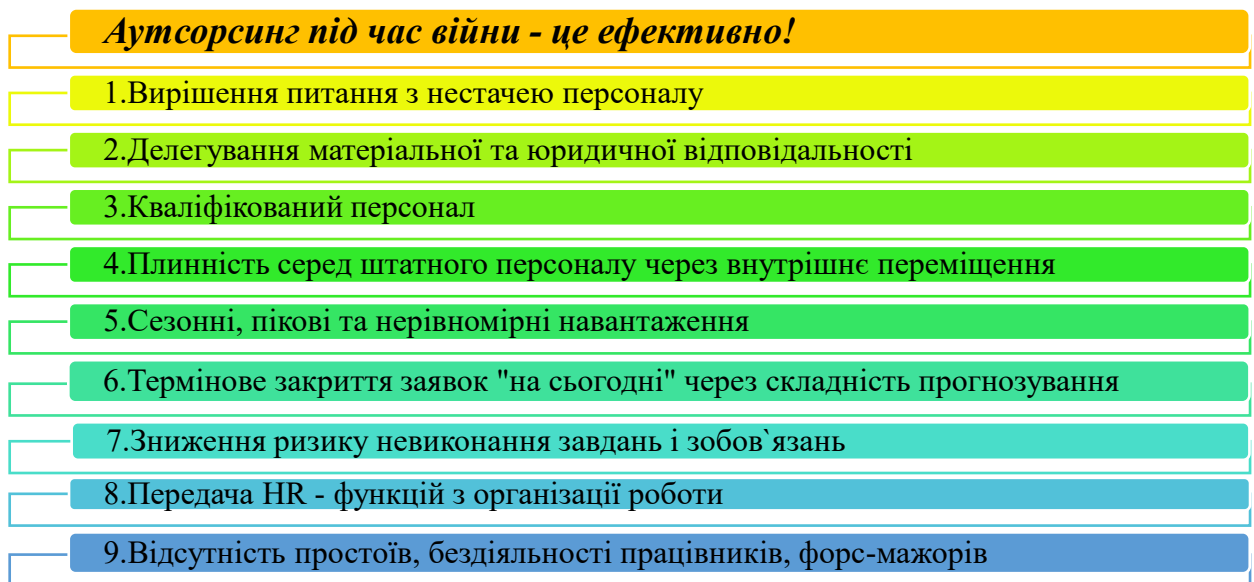


Рис.3.1. Основні причини чому варто обрати аутсорсинг в часі війни

Джерело: складено на основі [64]

Про аутсорсинг активно ведеться мова у приватному підприємстві «Гусятинська фабрика меблів «Елегант» (Тернопільська обл., Чортківський район). Переваги такого формату роботи у тому, що можна запрошувати талановитих фахівців, у якій би частині країни вони не перебували. Така модель віддаленого найму абсолютно неприйнятна для виробничого персоналу, проте є зразковою альтернативою для вузькоспеціалізованих професій [2]. У зв'язку із військовою ситуацією меблева сфера зіштовхнулася із кадровою нестачею. Зокрема, найбільше кадровий голод торкнувся вузькоспеціалізованих професій. Враховуючи відтік якісного персоналу за кордон, ринок підштовхнув сучасних підприємців до експериментальних кроків щодо віддаленої роботи. Керівництвом Гусятинської меблевої фабрики у цьому форматі був сформований он-лайн запит на інтернет-платформах пошуку роботи Work.ua та robota.ua щодо вакансії дизайнера - конструктора м'яких меблів. З отриманих пропозицій було відібрано 5 кандидатів на дану посаду, з кожним проведено он-лайн співбесіду та узгоджено умови тестових конструкторських проєктів. Таким чином, завдяки аутсорсингу, меблева фабрика «Елегант» зможе скористатися окремими перевагами цієї моделі віддаленого найму: доступом до необхідних навичок та знань, більш швидкого

досягнення бізнес-цілей та розширення можливостей [66]. В свою чергу, дизайнер - конструктор м'яких меблів зможе надавати свої професійні послуги одночасно декільком меблевим підприємствам. Проаналізувавши специфіку виробничої діяльності приватного меблевого підприємства «Елегант», було визначено перелік посад, які тестово будуть випробовуватися щодо он-лайн співпраці. В першу чергу із вибраних спеціальностей було надано перевагу вакансії дизайнера – конструктора. Аналізуючи розвиток співпраці меблевої фабрики з он-лайн конструктором планується, що напрацьовані матеріали он-лайн фахівця буде фізично інспектувати і реалізовувати на фабриці офлайн-конструктор. Після реального випробування пропозицій он-лайн конструктора діючим конструктором, при виявленні неточностей, вони будуть направлені на доопрацювання. В результаті попередньо проведеної он-лайн співбесіди із 5-ма претендентами на посаду он-лайн дизайнера-конструктора, переможця доцільно запросити на меблеве підприємство на виробничу екскурсію для ознайомлення з виробничими потужностями і особливостями обладнання меблевої фабрики. Це дозволить працівнику, перебуваючи на відстані, розробляти детальніше та ціленаправлено конструкторські рішення, які відповідатимуть специфіці діючого обладнання, що в свою чергу зекономить час підлаштування та перевірки запропонованих проєктів діючим конструктором фабрики.

На базі даного управлінського експерименту, у разі його успішності, планується розширення співпраці з аутсорсинговими компаніями. До високих результатів меблевої фабрики може призвести аутсорсинг із маркетингом, графічним 3-D дизайнером та дизайнером - конструктором м'яких меблів, оскільки їх робота на практиці тісно пов'язана.

На третьому році російсько-української війни меблева галузь критично відчуває кадровий голод. Не вистачає кваліфікованого персоналу. Зокрема, йдеться про такі професії як оператори деревообробного устаткування та конструктори меблів. Кадрова нестача виступає вагомою перешкодою на шляху до розвитку меблевої галузі та економіки країни загалом.

Власник компанії «Лаковер» Вячеслав Ковальчук, член Української Асоціації Меблевиків переконаний, що сьогодні чи не найбільшою соціальною проблемою для економіки країни є брак кадрів - кваліфікованих працівників [67]. Підприємець певний, що дана проблематика тільки загострюватиметься, адже кадри – одна з найголовніших умов збереження бізнесу. Вячеслав Ковальчук відзначає певні дії державної влади у цьому напрямку (держава стимулює підприємців влаштовувати тимчасово переміщених осіб), проте вважає їх недостатніми. На його думку, для повернення мільйонів українських біженців, які перебувають за кордоном, потрібна цільової державна програма. Вячеслав Ковальчук пропонує керівникам і власникам підприємств меблевої індустрії зосередитись на індивідуальній розробці низки пропозицій та заохочень для новачків. Окрім цього, підприємець висловив припущення «що настане час, коли традиційно чоловічі професії доведеться доручати жінкам, і до цього вже зараз треба готуватися, над цим думати і в державі в цілому, і кожному керівнику компанії зокрема» [67].

Для вирішення цього актуального для українських меблярів питання запланована реалізація проекту «Школа меблевика», створена за підтримки Програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України» на основі угоди про партнерство щодо конкурентоспроможності (Додаток Б). Для початку здійснено опитування серед 64 підприємств меблевої галузі з різних регіонів України, які є учасниками Української Асоціації Меблевиків. ПП «Гусятинська меблева фабрика «Елегант» з 28.09.2021р. також є членом Української Асоціації Меблевиків (додаток В). Кожен респондент засвідчив чималу потребу у кадрових ресурсах. Дослідження виявили потребу у 144 операторах верстатів та у 89 конструкторів меблів (таблиця 3.1) [68].

Таблиця 3.1

Потреба у кадрових ресурсах меблевої галузі

№	Кадрова потреба	Кількість, чол.	Частка, %
1.	Оператори верстатів	144	62
2.	Конструктори меблів	89	38
3.	Разом	233	100

Досліджувану кадрову нестачу кваліфікованої робочої сили наочно зобразимо на рисунку 3.2.

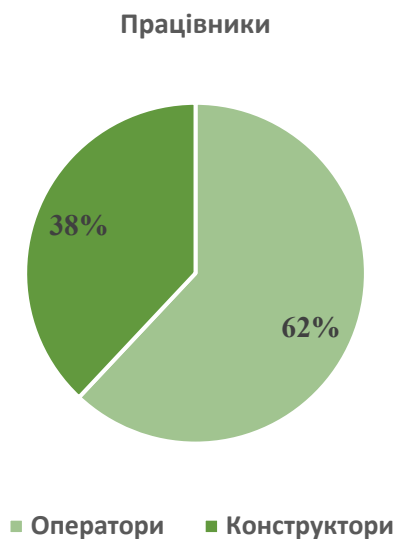


Рис. 3.2. Структура кадрового дефіциту меблевої галузі

Джерело: Складено на основі [68]

Проаналізувавши результати проведеного опитування серед меблярів, можемо констатувати, що потреба у конструкторах меблів удвічі перевищує потребу у операторах верстатів. Загалом 64 меблевим суб'єктам господарювання не вистачає 233 кваліфікованих працівники.

В рамках даної концепції планується проведення короткотермінових спеціалізованих навчальних курсів для швидкої підготовки висококваліфікованих операторів верстатів та конструкторів меблів. Тривалість такого навчання не повинна перевищувати 1-3 місяці.

Проект «Школа меблевика», крім ліквідації кадрового дефіциту у меблевій сфері, сприятиме працевлаштуванню випускників. На нашу думку, такий крок у HR – менеджменті також носить соціальну складову, адже дозволить дещо знизити рівень безробіття у країні. Функціональне застосування даної концепції можна зобразити на рисунку 3.3.



Рис.3.3. Функціональне застосування проєкту «Школа меблевика»

Джерело: Складено на основі [68]

На практиці концепція «Школа меблевика» ґрунтуватиметься на ефективних навчальних програмах, залученні досвідчених педагогів та досвіді меблевої галузі, а також передбачатиме матеріальне та ресурсне забезпечення та використання новітньої прогресивної техніки та технології. Окремим невід’ємним елементом можна вважати ефективну маркетингову компанію, спрямовану на пошук та мотивацію потенційних студентів.

Концепцію «Школа меблевика» планується реалізувати у 3 етапи (рис. 3.4.).

1 етап - Промоція проєкту	2 етап - Навчальний процес	3 етап - Фіналізація та масштабування проєкту
- Створення маркетингової стратегії - Просування проєкту через рекламу, ЗМІ та партнерства - Спецкурс “FBA: Super роботодавець” - Відеоінтерв’ю з власниками меблевих компаній - Набір першої групи для навчання	3 потоки студентів за 3 міс - дві спеціальності: оператор верстатів та конструктор меблів	- Збір статистики працевлаштування студентів - Підбиття підсумків проєкту та прес-конференція - Збір зворотного зв’язку від студентів, компаній та партнерів - Аналіз та вдосконалення навчальних програм - Масштабування “Школи меблевика” через онлайн-курси на платформі Дія.Освіта.

Рис.3.4. Реалізація проєкту «Школа меблевика»

Джерело: Складено на основі [68]

Уваги кожного власника меблевої компанії заслуговує спеціальний курс FBA: Super роботодавець, який дозволить підприємцю покращити свою конкурентну позицію на ринку праці, бути більш привабливим серед роботодавців та забезпечити відмінні умови праці для залучених фахівців. Участь суб'єкта господарювання у даному спецкурсі дасть змогу йому перетворити свою компанію на магніт для найкращих талантів. Адже, для процвітання меблевої індустрії, професіоналами повинні бути, як працівники, так і їх керівники.

Окрім цього, з керівниками меблевих установ доцільно провести тематичні відеоінтерв'ю для популяризації меблевої професії.

Акцент слід зробити на налагодженні партнерських відносин з управлінцями меблевих установ з метою проведення стажувань та працевлаштування випускників.

Впровадження такого короткотермінового навчання дасть змогу отримати достатню кількість підготовлених кваліфікованих спеціалістів, що в свою чергу дозволить отримати стільки ж робочих місць. Окрім цього, реалізація концепції «Школа меблевика» сприятиме інвестуванню у розвиток підприємств, які є учасниками даної програми. Схематично та більш детально результати такої ініціативи можна зобразити на рисунку 3.5.

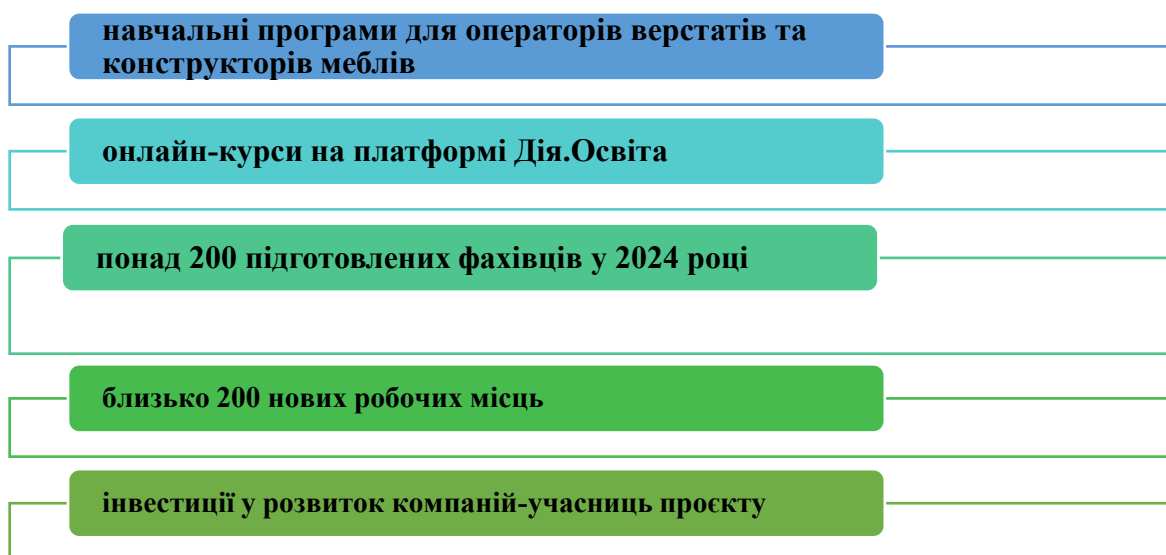


Рис.3.5. Очікувані результати від впровадження проєкту «Школа меблевика»
Джерело: складено на основі джерела [68]

Отож, проєкт «Школа меблевика», ініційований Програмою USAID «Конкурентоспроможна економіка України», носить стратегічний характер. Впровадження його на практиці дозволить підвищити конкурентоспроможність кожного підприємства – учасника меблевої галузі загалом. Концепція популяризуватиме професії меблевої сфери, залучатиме сучасну молодь, сприятиме нарощенню нових робочих місць та задовольнятиме постійний попит на кваліфіковані виробничі трудові ресурси. На нашу думку, підготовку вузькоспеціалізованих кадрів у військовий час можна вважати дієвим інструментом HR– менеджменту. Для залучення студентства у меблеве виробництво доцільно проводити широку промоційну кампанію. Враховуючи складові кадрового адміністрування, аутсортингове середовище, можливості аутсортингу, кадровий менеджмент та проєкт «Школа меблевика», вибудовано організаційний інструментарій механізму управління кадровим потенціалом підприємства.

Організаційний інструментарій механізму управління кадровим потенціалом підприємства схематично зобразимо на рисунку 3.6.

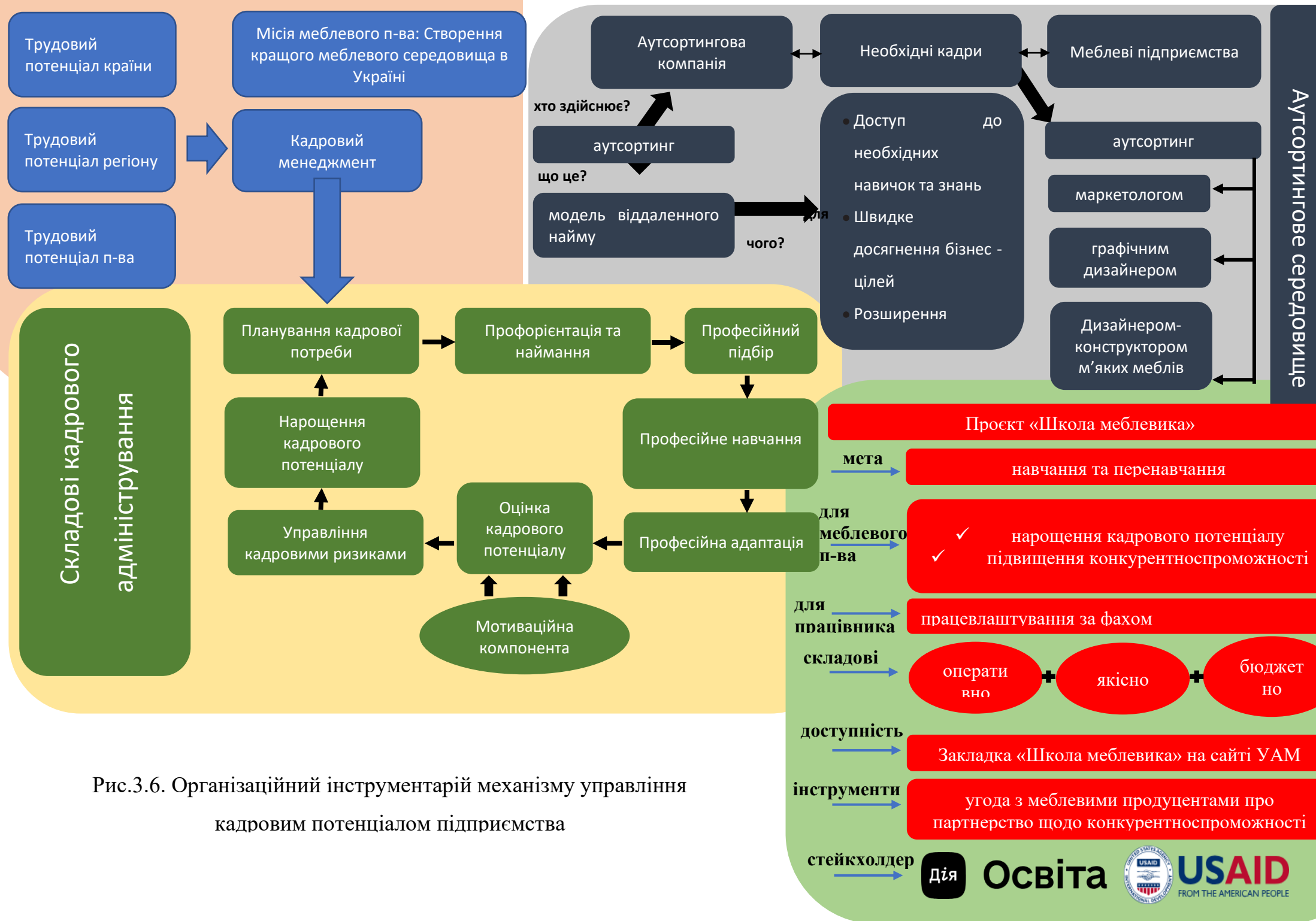


Рис.3.6. Організаційний інструментарій механізму управління кадровим потенціалом підприємства

3.2. Розробка стратегії кадрового забезпечення як елемента освітнього потенціалу підприємства

Сьогодні українська виробнича сфера зіткнулася із нестачею кваліфікованих працівників, особливо це гостро відчувається у галузях, де потрібна спеціалізована освіта та досвід роботи. Меблева галузь також не є виключенням. Така ситуація суттєво впливає на економічну стабільність України, що породжує зростання безробіття серед молодих спеціалістів [69]. Дефіцит кваліфікованого персоналу найбільше торкнувся західних регіонів, адже саме звідси мігрувала за кордон значна частина працездатного населення.

Онлайн-платформа для пошуку роботи в Україні Work.ua у вересні 2023 року зареєструвала рекордну кількість вакансій з початку російсько-української війни – 105 809 пропозицій [69]. За результатами досліджень Work.ua на рис.3.7 зобразимо динаміку вакансій в розрізі 2021 – 2023 років за січень – вересень місяці.

Динаміка вакансій з січня до вересня 2023 проти минулих років
Результати дослідження Work.ua



Рис. 3.7. Динаміка вакансій у розрізі 2021-2023 рр.

Джерело: [69]

Така рекордна кількість вакансій зумовлена нестачею кваліфікованих фахівців на ринку праці. Підприємства, зокрема і меблевики, змушені конкурувати за дефіцитний ресурс – висококваліфікованих фахівців. Це в свою чергу збільшує пропозицію для тих, хто шукає роботу, веде до збільшення заробітних плат та

покращення умов для працівників. Такі чинники слугують хорошою мотиваційною складовою для працівників підприємства.

Воєнні дії стали причиною міграції фахівців за кордон.

З початку 2024 року в Україні загострилося питання мобілізації в країні. Необхідність кадрового підживлення ЗСУ призвела до виникнення кадрового голоду у деяких галузях. Ця проблематика виявилася актуальною і для приватного підприємства «Гусятинська фабрика меблів «Елегант» (Тернопільська обл., Чортківський район). Керівництво практично не встигає найняти спеціалізованих працівників на заміну мобілізованим.

З метою подолання кадрового дефіциту бізнес-структурам доцільно звернути увагу на такий інструмент HR-менеджменту, як навчання людей, щоб зростити своїх високопрофесійних спеціалістів [70].

На думку директора департаменту кадрового супроводу та HR Nota Group Яни Декусар, підприємство, яке зуміє перепрофілювати своїх працівників, завжди матиме людський капітал, оскільки вміння вчити та перекваліфіковувати людей стає ключовим у питанні дефіциту робочої сили [70].

Окрім цього, HR Nota Group Яна Декусар рекомендує національним виробникам спиратися на внутрішній рекрутмент, тобто через перепрофілювання залучати працівників з інших регіонів та сфер діяльності. Перенавчивши частину працівників і зробивши процес переміщення керованим, можна мінімізувати брак кадрів на будь-якому підприємстві. У сьогоdnішній ситуації винаймати високопрофесійні людські ресурси буде можливим лише за привабливі заробітні плати, оскільки в умовах війни вітчизняним підприємцям доводиться конкурувати за фахових працівників з ринком ЄС [70].

Врахувавши проблему із відтоком персоналу за кордон ще у 2018 році, меблева фабрика «Елегант» ініціювала переговори з Гусятинським фаховим коледжем Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя. Під час перемовин укладено попередній договір щодо співпраці у площині спільного навчання персоналу за двома спеціальностями – 7422 «Столяр» та 7436 «Швачка» (додаток Г1).

Враховуючи критичну ситуацію із відсутністю кваліфікованих кадрових ресурсів, меблеве підприємство «Елегант» прийняло рішення щодо пришвидшення реалізації даного проєкту. В ході робочої зустрічі за обома сторонами зафіксовано відповідні зобов'язання.

Так, приватне підприємства «Гусятинська фабрика меблів «Елегант» зобов'язується:

- сприяти забезпеченню організації навчального процесу студентів коледжу на базі підприємства, а також надавати допомогу при проведенні практичних занять, виробничих практик спільно з викладачами коледжу,

- виділяти і надавати в користування свої приміщення (столярні майстерні, швейні майстерні, коридори, вбиральні, роздягальні), робочі місця для проведення занять (практик) зі студентами загальною площею 1850 кв.м.,

- дозволяти використовувати під керівництвом працівників фабрики столярне та швейне обладнання для проведення практичних занять.

В свою чергу навчальний заклад:

- залучатиме працівників меблевої фабрики «Елегант» до організації і проведення навчального процесу та проводитиме їх оплату праці згідно встановлених законодавством норм, тарифів та розцінок,

- надаватиме допомогу у підвищенні професійно – освітнього рівня працівників меблевого підприємства, виконувати у співпраці пошуково – дослідні роботи,

- оплачуватиме комунальні послуги та інші обов'язкові платежі, пов'язані з користуванням приміщеннями та обладнанням, що задіяні в навчальному процесі,

- виконуватиме правила внутрішнього розпорядку фабрики та використовуватиме обладнання виключно за його цільовим призначенням.

Для нарощення бази практики та залучення більшої кількості дипломованих працівників (які мають право здійснювати лекційну начитку) Гусятинським фаховим коледжем було прийнято рішення залучити до даного проєкту ще два суміжні підприємства – меблеву фабрику «Шик» (смт.Гусятин) (додаток Г2) та ФОП «Шинкелевич Тарас Зіновійович» (м.Тернопіль) (додаток Г3). Такий крок

дозволить навчальному закладу збільшити базу обладнання, яке можна використовувати в ході навчального процесу.

Оскільки освітній процес в Гусятинському фаховому коледжі за спеціальностями «Столяр» та «Швачка» триватиме близько 9-ти та 10-ти місяців відповідно, то таку модель кадрового забезпечення можна вважати довгостроковою (стратегічною).

Для негайного подолання кадрового дефіциту щодо робітничих професій керівництву меблевої фабрики «Елегант» доцільно вдатися до розробки та застосування короткотермінової стратегії кадрового забезпечення через короткочасну навчальну модель. В першу чергу для реалізації задуму було обрано швейну справу.

Швейний підрозділ укомплектовано 20-ма робочими місцями (відповідно встановлено 20 одиниць швейних машин). На даний час у виробничому процесі задіяно лише 16 швей. Для максимальної продуктивності швейного відділу фабрики слід його доповнити ще 4-ма швеями. Для впровадження проєкту короткотермінового навчання було прийнято рішення облаштувати 6 швейних місць (в результаті виникла потреба в додатковій закупівлі 2-х швейних машин).

Маркетинговим відділом була запущена інформаційна кампанія з метою збору анкет претендентів на професійні курси. Для цього проведено рекламну роботу в соціальній мережі Facebook та на радіохвилі Перець ФМ. Для навчання претендентів був відібраний кращий спеціаліст зі швейного відділу, завданням якого було поетапне навчання даній спеціальності та виділення претендентів, які стануть постійними працівниками приватного підприємства «Гусятинська фабрика меблів «Елегант». Інструктором був розроблений покроковий план навчання з фінішним етапом, що включає в себе пошиття меблевого чохла, який передається на огляд і оцінку в діючий відділ технічного контролю для визначення двох найякісніших взірців. Метою даного аналізу є переведення двох учнів на постійне місце роботи.

Професійна підготовка триватиме 5 робочих тижнів. За результатами оцінених робіт із 6-ти учнів – 4 відсіюються, а 2-х учнів переведуть у статус

працівників меблевої фабрики. У такий спосіб меблеве підприємство зможе зменшити кадровий дефіцит швей на 2 особи.

Із анкет, отриманих в результаті рекламної кампанії, формуватиметься наступна група для навчання у складі 4-х претендентів. Після завершення професійної підготовки знову прогнозується відбір 2-х кращих учнів на постійне працевлаштування. Таким чином, штат швейного підрозділу планується повноцінно доукомплектувати.

В результаті 2-етапного професійного навчання буде відсіяно 6 учнів: 4 з 1-го етапу і 2 з 2-го етапу навчання. Оскільки ці претенденти пройшли навчання і володіють частковими знаннями, їх доцільно автоматично внести в активний резерв на заміщення посад в даному відділі. Формування програми кадрового резерву меблевої фабрики «Елегант» проводиться з метою задоволення кадрових потреб та забезпечення підприємства якісним трудовим потенціалом для подальшого зростання та розвитку [71].

Виходячи із запланованих заходів, можна провести попередні розрахунки вартості моделі короткотермінового професійного навчання (таблиця 3.3).

Швейне обладнання відноситься до 4-ї групи основних засобів. Мінімально допустимі строки корисного використання швейних машин становлять 5 років. Виходячи з цього, можна провести розрахунок амортизаційних відрахувань за 2 місяці:

35100 грн (вартість машини):5 років:12місяців*2місяці=1170 грн – амортизація 1 машини,

1170 грн *2=2340 грн – амортизація 2-х машин.

Витрати на електроенергію на технологічні цілі можна обчислити, беручи до уваги потужність швейного устаткування (0,45 кВт/год) та вартість електроенергії (7,88 грн з ПДВ). Припустимо, що ефективний час роботи швейної машини в день не перевищуватиме 6,6 год.

6,6 год*0,45 кВт/год = 2,97 кВт – використовує електроенергії 1 машина в день,

$2,97 \text{ кВт} * 22 \text{ робочі дні} = 65,34 \text{ кВт}$ – використовує електроенергії 1 машина в місяць,

$65,34 \text{ кВт} * 2 \text{ машини} * 2 \text{ місяці} * 7,88 \text{ грн} = 2060 \text{ грн}$ – вартість спожитої електричної енергії на технологічні цілі 2-ма швейними машинами за 2 місяці.

Таблиця 3.3

Бюджет моделі короткотермінового професійного навчання

№	Стаття витрат (на 2 місяці)	Вартість
1.	Друк та розміщення інформаційного банера на рекламному щиті із запрошенням на навчання швей	3934 грн
2.	Розміщення рекламного ролика на радіохвилі Перець ФМ, 10 виходів в день (запущено за місяць до початку навчання)	3600 грн
3.	Покупка 2-х швейних машин: BRUCE R6F-EH	$2 * 35100 \text{ грн} = 70200 \text{ грн}$
4.	Заробітна плата майстра з навчання	$21000 \text{ грн} * 2 \text{ міс.} = 42000 \text{ грн}$
5.	Щоденне харчування стажерів, вартість комплексного обіду 95 грн	$95 * 6 \text{ учнів} * 22 \text{ робочі дні} = 12540 \text{ грн}$ - 1 місяць $95 * 4 \text{ учні} * 22 \text{ робочі дні} = 8360 \text{ грн}$ - 2 місяць Разом $12540 + 8360 = 20900 \text{ грн}$
6.	Стажувальні виплати, 250 грн за відпрацьований день	$250 * 6 \text{ учнів} * 22 \text{ робочі дні} = 33000 \text{ грн}$ – 1 місяць $250 * 4 \text{ учні} * 22 \text{ робочі дні} = 22000 \text{ грн}$ – 2 місяць Разом $33000 + 22000 = 55000 \text{ (грн)}$
7.	Перевезення стажерів до місця роботи, вартість транспортування 1 людини найманим транспортом 65 грн	$65 * 6 \text{ учнів} * 22 \text{ робочі дні} = 8580 \text{ грн}$ - 1 місяць $65 * 4 \text{ учні} * 22 \text{ робочі дні} = 5720 \text{ грн}$ - 2 місяць Разом $8580 + 5720 = 14300 \text{ грн}$
8.	Амортизація швейних машин	2340 грн
9.	Витрати, пов'язані із виробничим браком у зв'язку із навчанням стажерів (витрачено 93 пог.м тканини для пошиття 100 експериментальних чохлів)	$93 * 105 \text{ грн} = 9765 \text{ грн}$
10.	Електроенергія на технологічні цілі	2060 грн
11.	Розхідні матеріали для швейного обладнання	$1500 \text{ грн} * 2 \text{ міс} = 3000 \text{ грн}$
	Разом	227099 грн

Джерело: складено автором самостійно

В рамках запланованого графіку з 15-го дня планується видавати стажерам в роботу меблеві чохли з діючого виробництва. Таким чином, стажери будуть безпосередньо залучені до виробничого процесу. Виробнича потужність 1-го стажера повинна досягти 1-3 чохлів за робочий день. Продуктивність праці стажерів за 8 робочих днів становитиме:

$8 \text{ днів} (22 - 15 \text{ дні}) * 2 (\text{середнє значення}) = 16 \text{ чохлів} - \text{за стажувальний період 1 стажером}$

Відповідно:

$16 \text{ чохлів} * 6 \text{ стажерів} = 96 \text{ чохлів} - \text{за 1-ий стажувальний період}$

$16 \text{ чохлів} * 4 \text{ стажери} = 64 \text{ чохли} - \text{за 2-ий стажувальний період}$

За даними відділу кадрів за працевлаштуванням на меблеву фабрику звертались в середньому за місяць 5-6 жінок. Серед них, зі швейною освітою могла бути лише 1 жінка. При успішному впровадженні даного проєкту за 2 місяці планується залучити 4 швеї у швейний відділ. А це в свою чергу приблизно в 2 рази збільшує швидкість залучення персоналу відносно пасивного варіанту.

Реалізація даного проєкту у заплановані терміни дозволить підвищити ефективність швейного підрозділу на 20% завдяки процесу доукомплектування швейними кадрами. Це призведе до збільшення випуску меблевої продукції та нарощення продаж.

Між довгостроковою і короткотерміновою моделями кадрового забезпечення існує тісний зв'язок. Так, для суспільної впевненості працівника, після проходження короткочасного професійного навчання на базі фабрики меблів «Елегант», керівництво підприємства пропонуватиме кращим кадрам вступ в Гусятинський фаховий коледж за даною спеціальністю за кошти фабрики. Умовою фінансування навчання у навчальному закладі буде зобов'язання працівника відпрацювати на меблевій фабриці термін, який дорівнює періоду навчання. Документ про освіту дасть змогу працівнику отримати суттєву конкурентну перевагу на ринку праці.

З метою подолання кадрового дефіциту кожному національному продуценту слід боротися саме за кваліфікованих працівників, на яких на ринку праці

спостерігається підвищений попит. Українським виробникам доцільно розробити конкурентну економічну стратегію, яка б була спрямована на нарощення трудового потенціалу. Пропозиції з боку підприємницьких структур повинні бути привабливі та переконливі для робітників та виступати гарантом кадрового забезпечення. Взаємозв'язок між довгостроковою і короткотерміною моделями кадрового забезпечення зобразимо на рис.3.8.

Важливим є вивчення впливу мотивації та стимулювання працівників на кінцеві результати діяльності підприємства. Термінологію та суть процесу стимулювання, вплив мотивації на рівень продуктивності праці у своїх наукових працях досліджували вітчизняні та іноземні вчені. Так, С. Занюк трактує мотивацію як сукупність спонукальних факторів, які визначають активність людини (мотиви, потреби, ситуативні фактори, що детермінують поведінку людини). За словами В.Н. Дружиніна, мотивація – це сукупність психічних процесів, які надають поведінці енергетичного імпульсу та загальної спрямованості. В свою чергу В.Д. Шапіро переконаний, що термін «мотивація» - це процес стимулювання кого-небудь до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації. В.Є. Куриляк розглядає мотивацію, як готовність докласти максимальних зусиль для досягнення організаційних цілей (мети). Процес стимулювання працівників вивчається різними вченими через призму наук економіки, менеджменту, психології, проте з початком повномасштабного вторгнення росії в Україну насправді підхід до мотивації працівників кардинально змінився [72].

Розвиток українського бізнесу після 24 лютого 2022 року вимагає кардинально нових мотиваційних підходів у роботі українських підприємств. Акцент слід робити на ефективному використанні трудових ресурсів. Для цього доцільно переглянути мотиваційну складову, яка була актуальна до початку повномасштабного військового вторгнення російської федерації в Україну. В управлінській діяльності вітчизняних підприємств слід використовувати психологічно скоригований механізм мотивування та стимулювання праці.

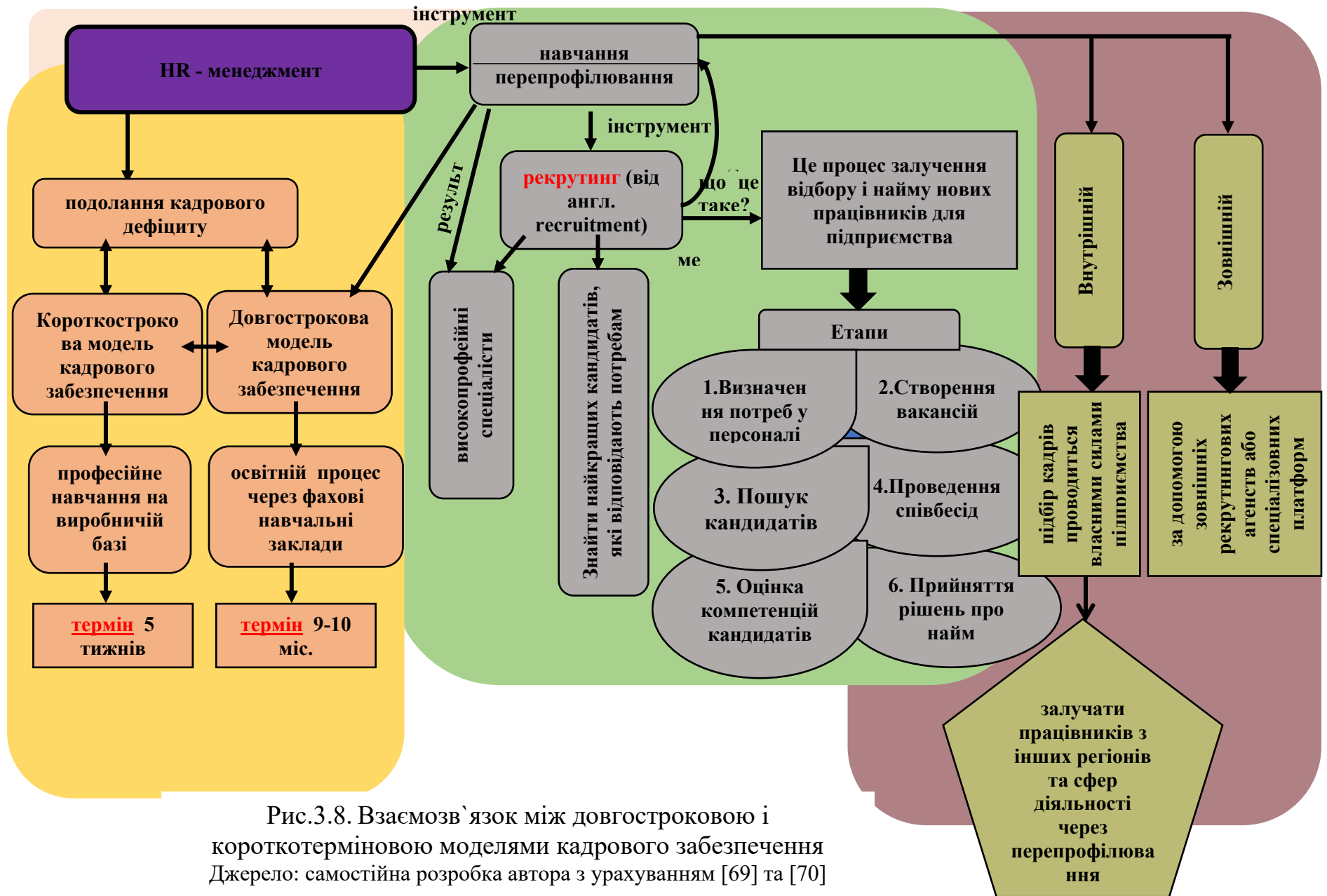


Рис.3.8. Взаємозв'язок між довгостроковою і короткотерміновою моделями кадрового забезпечення
Джерело: самостійна розробка автора з урахуванням [69] та [70]

Від обраної системи мотивації залежить успішність підприємства. Свідченням цього є проведені дослідження Гарварської школи бізнесу. Так, лише незначна частина працівників (10%) працюють або постійно якісно, або постійно неякісно. На жаль, для більшості трудових ресурсів (90%) потрібна дієва система стимулювання [73].

Отже, доцільно з'ясувати сутність термінології мотивації. Мотивацію персоналу можна розглядати як процес створення сприятливих умов та стимулів для спонукання співробітників працювати з більшою самовіддачею та націленістю на якість і результат. Домінує думка, що найдієвішим методом стимулювання є система премій та штрафів. Проте дана позиція є дещо хибною, оскільки насправді існує куди більше методів заохочення. Мотивація класифікується на пряму та непряму. На рисунку 3.9 зображено цей поділ.

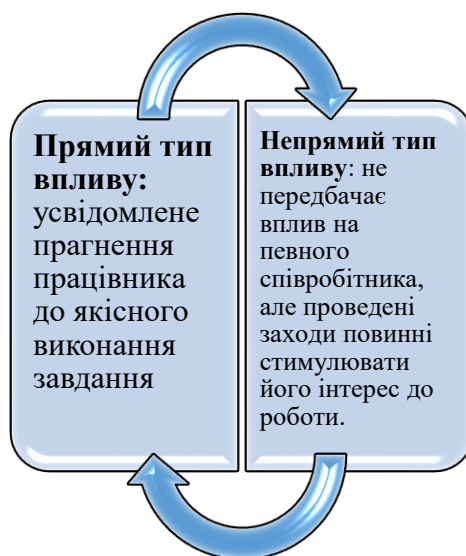


Рис.3.9. Класифікація мотивації

Джерело: складено на основі [73]

В свою чергу пряму мотивацію можна розглядати таким чином (рис.3.10).

У 2022 році керівництвом приватного підприємства «Гусятинська фабрика меблів «Елегант» було прийнято рішення про будівництво нового виробничого цеху, попередньо був укладений контракт на виготовлення будівельної документації. Проте, враховуючи події, які розвиваються на території України у зв'язку з військовою агресією, даний проект було заморожено та відкладено до

«кращих часів». Беручи до уваги вище наведені фактори, власниками меблевої фірми було поставлене завдання топ-менеджменту щодо вжиття заходів для збільшення ефективності виробничих підрозділів на діючій виробничій площі (вихід продукції з квадратного метра, грн/кв.м.). Для прикладу, була розглянута дільниця оббивальників, а саме їхня фінансова мотиваційна частина.

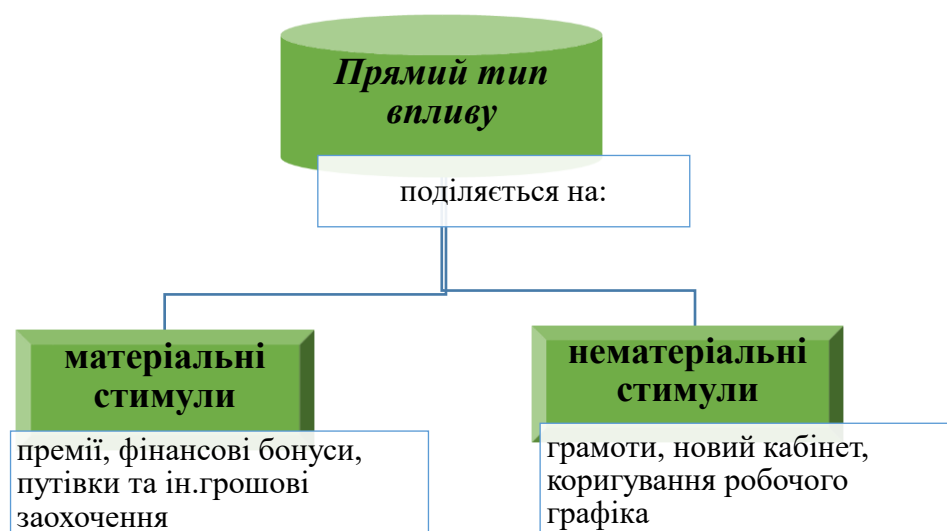


Рис.3.10. Класифікація прямої мотивації

Джерело: складено на основі [73]

З 2014 року в даному підрозділі була введена шкала преміювань виробничого персоналу (працівників закрійного, швейного, оббивального, столярного цехів) залежно від відпрацьованого терміну (за стаж роботи). Матеріальне стимулювання виробничих працівників подано у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Мотиваційна схема для виробничого персоналу на основі стажу роботи

№	Стаж роботи	Відсоткові тарифи
1.	до 1 року	5% від середньої річної заробітної плати
2.	1 - 5 років	10% від середньої річної заробітної плати
3.	5 - 10 років	15% від середньої річної заробітної плати
4.	10 - 20 років	20% від середньої річної заробітної плати
5.	більше 20 років	25% від середньої річної заробітної плати

Джерело: авторська розробка на основі даних підприємства

Виходячи із вище поставлених управлінських завдань (збільшення виходу продукції з квадратного метра), адміністрацією меблевого підприємства «Елегант» було прийнято рішення щодо вдосконалення системи фінансового стимулювання.

Проаналізувавши ефективність використання робочого часу, був виявлений дисбаланс між робітниками даного цеху щодо його раціонального використання. В частини працівників, у яких була надбавка 25% (за стаж роботи) спостерігалась нижча продуктивність праці (кількість випущеної меблевої продукції за робочий день). Зниження виробітку було спричинене вищенаведеною надбавкою по відношенню до працівників, у яких вона була відсутня. Тобто, такі робітники, працюючи менш ефективно, отримували заробітну плату за рахунок надбавки 25% на рівні працівників, які працювали ефективніше.

Для виконання поставленого завдання щодо підвищення ефективності цього виробничого підрозділу було запропоновано нову мотиваційну модель, яка передбачала диференціацію мотиваційної системи на 3 складові. Суть удосконаленої мотиваційної моделі наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Удосконалена мотиваційна модель

№	Складові мотиваційної системи	Суть мотиваційної складової	Розмір премії (у % від місячної зарплати)
1.	Перша мотиваційна складова	за відпрацьований період (за стаж)	1-6 міс. – 0% 6-12 міс. – 2,5% 12-24 міс. – 5% від 24 міс. – 10%
2.	Друга мотиваційна складова	за ефективне використання фонду робочого часу (враховуючи норми часу на виготовлення одиниці меблевої продукції)	до 80% - 2,5% 80-100% - 5% 100% - 7,5 % більше 100% - 10%
3.	Третя мотиваційна складова	за розрядність відносно виготовлення модельного ряду продукції	І розряд – навички виготовлення 70-100% модельного ряду – 10% II розряд – навички виготовлення 30-70% модельного ряду – 7% III розряд – навички виготовлення 0-30% модельного ряду – 3%

Джерело: самостійна розробка автора на основі даних підприємства

Модельний ряд меблевої фабрики «Елегант» на даний час налічує 55 моделей.

З метою оцінки ефективності нової мотиваційної системи проведемо розрахунки заробітної плати для двох працівників за різними мотиваційними моделями. Розрахунки зведемо у таблицях 3.6 та 3.7.

Таблиця 3.6

Мотиваційна модель на основі стажу роботи

№	Стаж роботи, років	Нарахована зарплата за відрядною формою оплати праці, грн	Премія, %	Нарахування премії за стаж роботи, грн	Разом зарплата, грн
1	11	12000	20	2400	14400
2	2	13000	10	1300	14600

Джерело: самостійна розробка автора на основі даних підприємства

Інформацію щодо розрахунків заробітку при удосконаленій мотиваційній моделі розмістимо у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Удосконалена мотиваційна модель

№	Стаж роботи, працівника, років	Нарахована зарплата за відрядною формою оплати праці, грн	Премія за першою мотиваційною складовою, грн	Премія за другою мотиваційною складовою, грн	Премія за третьою мотиваційною складовою, грн	Разом зарплата, грн
1	11	12000	1200 (10%)	300 (2,5%)	840 (7%)	14340
2	2	13000	1300 (10%)	975 (7,5%)	910 (7%)	16185

Джерело: самостійна розробка автора на основі даних підприємства

Проведені розрахунки демонструють ефективність удосконаленої мотиваційної моделі. Це в свою чергу повинно змотивувати працівника з більшим стажем роботи нарощувати ефективність використання свого робочого часу та

збільшувати розрядність відносно модельного ряду. В свою ж чергу, нова мотиваційна модель стимулюватиме водночас і інших працівників підприємства (враховуючи можливість збільшення зарплати) до зростання продуктивності праці.

В умовах військового стану для кожного управлінця найважливішим завданням є вдало підібрати мотиваційну модель для своїх працівників. На жаль, велика частина трудових ресурсів почуваються демотивованими через невпевненість, страх та депресивні настрої. Працюючі замикаються у собі і не розкривають власних талантів та здібностей. Щоб уникнути такої соціальної напруги у трудовому колективі, керівництву слід подбати про сприятливий корпоративний мікроклімат. На нашу думку, тут буде доречною нематеріальна мотивація, яка стане ключем до вирішення усіх соціальних проблем.

Серед методів нефінансової мотивації адміністрацією приватного підприємства «Гусятинська фабрика меблів «Елегант» використовуються такі напрями стимулювання:

❖ **Мотиваційні наради.** Двічі на тиждень (у середу та п'ятницю) на меблевій фабриці проводяться наради за участю керівників структурних підрозділів (відділу збуту, столярного, швейного, оббивного, логістичного відділів). Отриману інформацію керівники доносять своїм колективам, що в свою чергу дозволяє зарядити людей на плідну роботу. Такі наради забезпечують вертикальний взаємозв'язок між топ – менеджерами та виробничим персоналом, що в свою чергу дає змогу працівнику відчувати себе потрібним та захищеним. Таким чином, співробітники мають можливість висловити свої пропозиції щодо покращення організаційного процесу. Так, було запропоновано змінити розташування складу комплектуючих відносно виробничих місць. Такі заходи дають можливість налагодити зворотній зв'язок.

❖ **Можливості для професійного зростання.** Для мотиваційного саморозвитку працівників меблева фабрика «Елегант» неодноразово оплачувала своїм працівникам курси та семінари з підвищення кваліфікації. Під час практичних семінарів у Бізнес-школі Smart People Business School (м. Рівне) топ-

менеджери меблевого підприємства щоразу отримують дієві поради й рекомендації, які можна реалізовувати на фабриці одразу. Завдяки цим знанням керівництвом напрацьовуються ідеї та плани розвитку фірми, збільшення прибутковості й сегменту ринку.

Оскільки на меблевій фабриці «Елегант» навчальні заходи практикуються лише для управлінського персоналу, було б доречно організовувати заходи з підвищення професійного рівня й іншим категоріям працівників. Початком даного проекту був укладений договір між ВСП «Гусятинський фаховий коледж Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя», приватним підприємством «Гусятинська фабрика меблів «Елегант» та приватним підприємством ТОВ "Шик Галичина" щодо проведення навчання робітників за наступними виробничими професіями: столяр, швея, закрійник.

❖ **Комфортні умови роботи.** Працівникам меблевої фабрики «Елегант» забезпечено досить комфортні умови праці, а саме:

- сучасне меблювання робочих місць;
- облаштування душовими кімнатами усіх підрозділів;
- організація безкоштовної доставки співробітників на роботу / з роботи;
- в їдальні увесь персонал щоденно отримує повноцінне одноразове раціональне харчування (90% вартості обіду оплачує меблева фабрика, лише 10% – працівник);
- безкоштовна кава та гарячі напої з автоматичного апарату.

❖ **Вітання із знаменними датами.** Створено вайбер-групу за участю усіх працівників фабрики «Елегант», в якій систематично відбувається привітання учасників спільноти з різними святковими подіями (з днем народження, з релігійними та державними святами).

❖ **Заходи для підвищення і підтримки командного духу.** Адміністрація меблевого підприємства періодично влаштовує заходи для спільного проведення часу із усіма працівниками. Такі події зближують працівників, служать хорошою мотивацією для роботи. Традиційно для співробітників меблевої фабрики «Елегант» проводять такі заходи:

- святкування дня заснування фірми;
- тематичні екскурсійні поїздки;
- перегляд вистав у Тернопільському академічному обласному українському драматичному театрі ім. Т. Г. Шевченка;
- активний відпочинок у туристичному комплексі Буковель.

❖ **Гнучкий графік роботи.** Для окремих категорій працівників або для працівників окремих структурних підрозділів установлюють режим праці з саморегулюванням часу початку, закінчення та тривалості робочого часу впродовж робочого дня [74].

На меблевій фабриці «Елегант» гнучкий графік роботи не практикується. Гнучкий режим роботи доцільно запровадити на постійній основі для працівників невиробничої сфери. Доречним він буде для працюючих бухгалтерії, відділу збуту та логістичного відділу з 8 годинним робочим часом. У даних підрозділах працюють молоді матері, у яких діти дошкільного чи шкільного віку. Замість впровадження штрафу за спізнення доречно влаштувати гнучкий початок робочого часу. Це дозволить отримати більшу віддачу та зростання працездатності працівників[75].

❖ **Додаткові вихідні.** На даний час розглядається пропозиція щодо додаткового вихідного дня для кращих працівників виробничих відділів (столярного, швейного, оббивного). Вихідний день отримає лідер з ефективного використання фонду робочого часу. Даний проект планується реалізувати з початку 2024 року.

❖ **Надання знижок на продукцію фабрики.** Працівникам меблевого підприємства «Елегант» надана можливість придбання меблевої продукції за дилерськими цінами 1 раз в рік.

Найбільш актуальною складовою системи стратегічного управління і основою розвитку підприємства є управління людським капіталом і його мотивація, яка мотивує співробітників на досягнення цілей, що стоять перед підприємством і є найважливішим резервом підвищення ефективності діяльності підприємства і фактором ефективності роботи. Тому ефективна система управління людськими

ресурсами повинна будуватися на основі вдосконаленої системи управління мотивацією співробітників.

Мотивація є важливим фактором зміцнення трудового потенціалу підприємства, який впливає на працівників, змушуючи їх вести себе за певними правилами для досягнення поставленої мети. При цьому менеджер з персоналу повинен забезпечити формування цього набору мотиваційних факторів таким чином, щоб працівник ефективно виконував свої прямі обов'язки відповідно до загальної стратегією розвитку компанії. У практиці управління, як правило, одночасно використовують різні методи і комбінації видів стимулів тренування і мотивації. Для ефективного управління мотивація повинна використовуватися в управлінні, на підприємстві одночасно використовується кілька груп методів. Мотивація персоналу є складним процесом, так як дослідження потреб співробітників вимагає багато часу і зусиль для вибору відповідних методів мотивації. При цьому вплив мотиваційних факторів на кожного окремого працівника є індивідуальним [82-84]. Для різних категорій співробітників це можуть бути різні фактори, зокрема, кар'єрний ріст і заробітна плата, а для іншого – стабільний графік роботи і медичне страхування. Ще одним недоліком існуючої системи мотивації є те, що вона поточна, короткострокова і не орієнтована на майбутнє. У більшості вітчизняних компаній керівництво не приділяє стратегічної уваги оцінці та вдосконаленню системи мотивації. Ефективність системи мотивації сьогодні вимагає наявності не тільки матеріальних факторів, таких як надбавки до зарплати, дивіденди, участь в капіталі, система преміювання, високий рівень надбавок, оплата навчання і т.д., але і нематеріальних факторів, пов'язаних зі стабільністю робочого місця, досягненням власних цілей, бажанням брати на себе відповідальність, ініціатива та відповідальність за якісну роботу [85, 86].

Мотиваційний процес по суті розвивається через виникнення потреб працівників і пошук шляхів їх задоволення [87]. Потреби є визначальним компонентом людської діяльності. Однак жодна з розроблених і перевірених на практиці матеріальних або нематеріальних систем стимулювання не може в рівній мірі мотивувати працівників різних категорій. Мотивація персоналу на

виробничому підприємстві відіграє важливу роль у підвищенні продуктивності праці та рентабельності. Ефективна мотивація до підвищення рівня продуктивності сприяє залученню співробітників до досягнення спільних цілей і утриманню досвідчених і професійних кадрів.

Нещодавно було проведено експертне опитування для оцінки рівня мотивації працівників. Для цього на основі опитування у вигляді анкети співробітників запитали, чи задоволені вони своїм поточним рівнем мотивації в процесі виконання професійних обов'язків. Були отримані наступні результати: 70% співробітників відповіли, що їх рівень мотивації недостатній, 20% відповіли, що повністю задоволені і 10% незадоволені (рис.3.11).

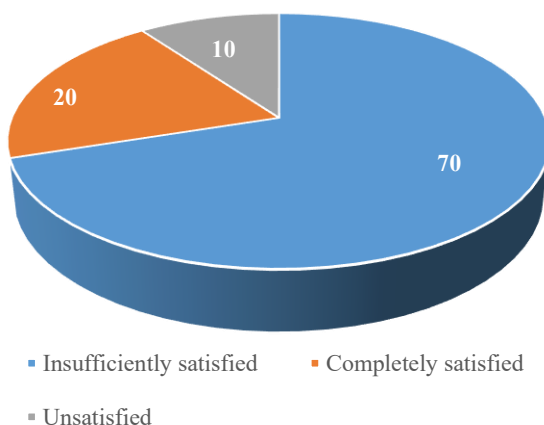


Рис.3.11. Сучасний рівень мотивації співробітників

Джерело: складено автором самостійно

Це свідчить про те, що загальний рівень мотивації є недостатнім. Більшість співробітників відчують брак мотивації при виконанні своїх професійних обов'язків. Проведений аналіз показав, що основними факторами мотивації співробітників є:

- Зарплата;
- Можливість кар'єрного росту;
- Комфортні та безпечні умови праці;
- Оцінка та визнання виконаної роботи;
- Можливість навчання та підвищення кваліфікації за рахунок компанії;

- Чіткість і зрозумілість поставлених цілей і завдань;
- Атмосфера в колективі;
- Здатність впливати на прийняття рішень.

Нами було здійснено оцінку впливу факторів мотивації на ефективність роботи працівників з метою формування моделі оцінки мотивації персоналу підприємства та розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу як основи розвитку підприємства.

Для аналізу впливу рівня мотивації важливо визначити фактори, що впливають на продуктивність співробітників і сформувати систему оцінки для підвищення їх мотивації. При цьому необхідно враховувати, що на продуктивність кожного співробітника окремо впливають одні й ті ж фактори. Залежно від того, що для кожного співробітника характерні свої амбіції і цілі, одні захочуть досягти кращих результатів сильніше, а інші будуть слабкіше. Таким чином, один і той же фактор по-різному впливатиме на поведінку працівників. Можлива і ситуація, коли дві різні категорії співробітників мають однакову мету і бажання досягти результату, але для одного співробітника один фактор важливіше інших. Один працівник віддає перевагу самореалізації, а інший – загальному розвитку діяльності, що призводить до різної поведінки [88-90].

Для більш детального аналізу існуючої системи мотивації та її вдосконалення ми розділили співробітників на три категорії:

- Керівники структурних підрозділів та відділів (Менеджери);
- Фахівців;
- Працівників.

На основі даних опитування працівників було визначено вплив різних факторів на мотивацію працівників, спеціалістів та керівників функціональних підрозділів підприємства, що дозволило обґрунтувати рівень мотивації працівників. Для цього працівники визначали рівень впливу мотиваційних факторів на ефективність своєї роботи за методом свого анкетування. Ці фактори оцінювалися співробітниками в діапазоні від 0 до 10. Результати анкетування для визначення

основних факторів мотивації до високопродуктивної праці сформульовані та представлені в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Оцінка факторів мотивації різними категоріями працівників

Фактори мотивації	Оцінка коефіцієнта [0 - 10], балів		
	Менеджерів	Фахівців	Працівників
Заробітна плата, X1	6	8	9
Можливість кар'єрного росту, X2	7	5	3
Комфортні та безпечні умови праці, X3	4	6	7
Оцінка та визнання виконаної роботи, X4	6	4	6
Можливість навчання та підвищення кваліфікації за рахунок компанії, X5	1	2	6
Чіткість і зрозумілість поставлених цілей і завдань, X6	2	5	8
Атмосфера в колективі, X7	8	8	5
Можливість впливати на прийняття рішень, X8	2	3	1

Графічний аналіз даних, отриманих на основі експертних оцінок, рівня мотиваційних факторів для різних категорій працівників наведено на рис.3.12.

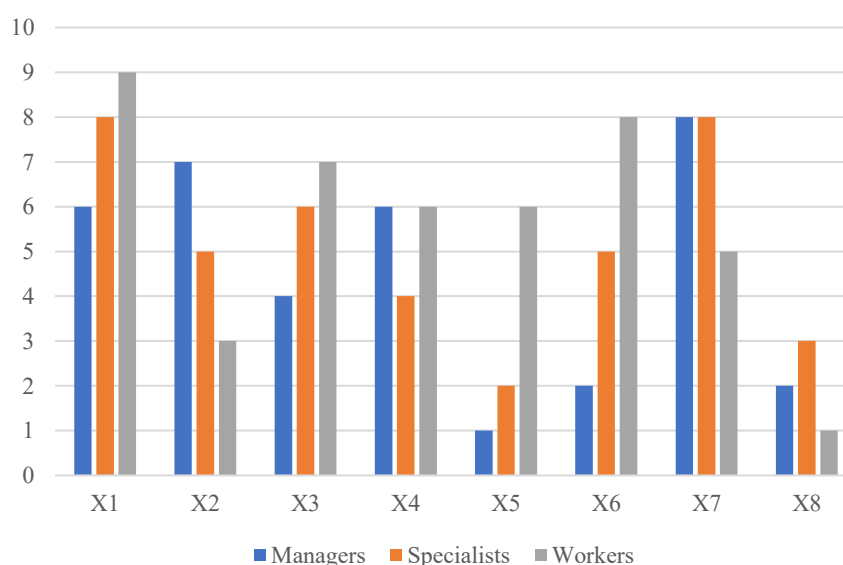


Рис.3.12. Аналіз рівня мотиваційних факторів для різних категорій працівників

Джерело: складено автором самостійно

Наступні три діаграми відображають рівень впливу факторів мотивації на керівників (менеджерів) (рис. 3.13), спеціалістів (рис. 3.14) і робітників (рис. 3.15).

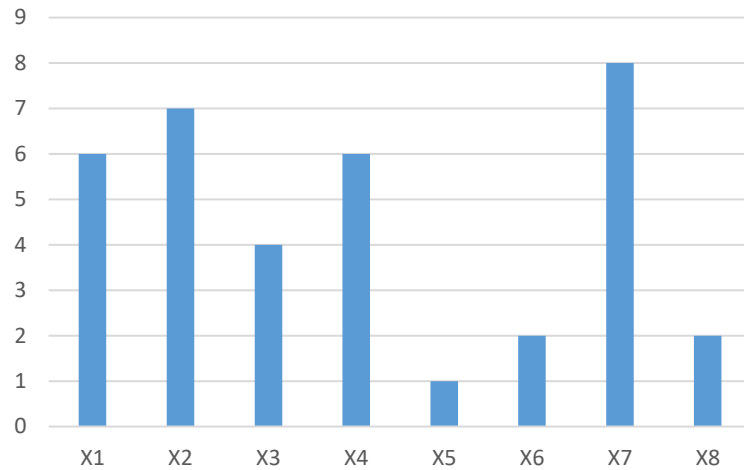


Рис. 3.13. Аналіз рівня впливу мотиваційних факторів на керівників

Джерело: складено автором самостійно

На діаграмі 3.13 представлено, що для керівників відділів основний вплив на ефективність їх роботи має атмосфера в колективі і можливість кар'єрного росту.

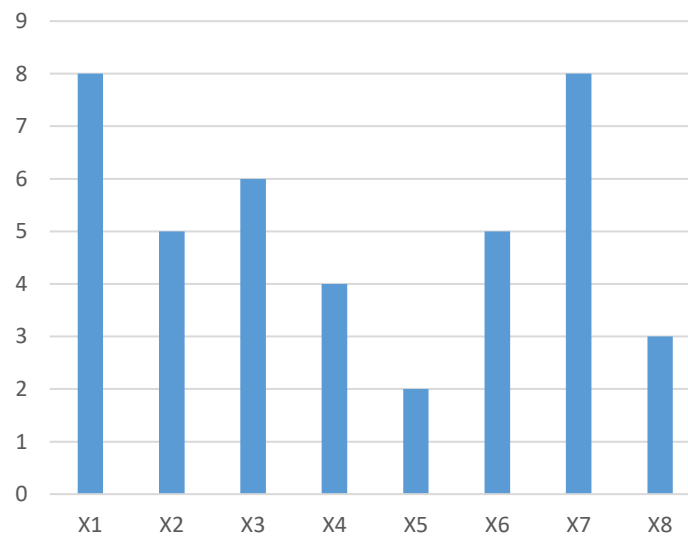


Рис.3.14. Аналіз рівня впливу факторів мотивації фахівців

Джерело: складено автором самостійно

На діаграмі 3.14 показано, що для фахівців найбільший вплив на ефективність їх роботи має заробітна плата і атмосфера в колективі.

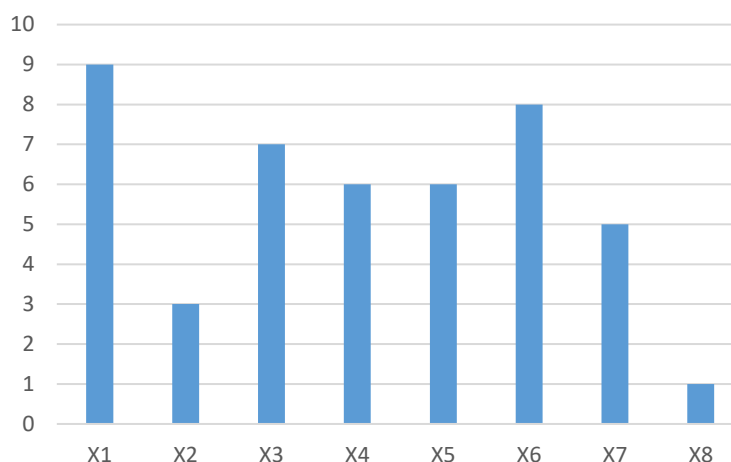


Рис.3.15. Аналіз рівня впливу факторів мотивації працівників

Джерело: складено автором самостійно

На діаграмі 3.15 представлено, що для працівників найбільший вплив на ефективність їх роботи має заробітна плата, чіткість і зрозумілість поставлених цілей і завдань, комфортні і безпечні умови праці.

Діаграми 3.12-3.15 показують, якою мірою мотиваційні фактори впливають на продуктивність праці різних категорій працівників. При цьому шкалу оцінювання (0 – 10) доцільно розділити на 3 рівні:

- низький рівень (до 3) – фактори, які мають незначний вплив на ефективність роботи;
- середній рівень (від 3 до 6) – фактори, що забезпечують середній рівень впливу на ефективність роботи працівників;
- високий рівень (від 6 до 10) – фактори, які мають найбільший вплив на продуктивність працівників.

На основі отриманих балів за факторами мотивації ми розраховуємо ефективність кожної категорії співробітників залежно від рівня впливу мотивації.

Для того, щоб визначити вплив всіх факторів на показник ефективності, шляхом узагальнення експертних оцінок були визначені вагові коефіцієнти.

Розрахунок показників ефективності для кожної категорії працівників в залежності від рівня мотиваційного впливу розраховується за такими формулами:

$$K_M = \sum_1^m (XM_m * w_m), \quad (3.1)$$

$$K_S = \sum_1^m (XS_m * w_m), \quad (3.2)$$

$$K_W = \sum_1^m (XW_m * w_m), \quad (3.3)$$

де XM - оцінки факторів для керівників,

XS - оцінки факторів для спеціалістів,

XW - оцінки факторів для робітників,

m - кількість спостережень,

w - відповідні вагові коефіцієнти.

Графічне зображення результатів оцінки мотиваційного впливу на ефективність роботи окремих категорій працівників представлено на рис.3.16.



Рис.3.16. Показники ефективності для кожної категорії працівників залежать від значень мотиваційних факторів

Джерело: складено автором самостійно

Використання такого підходу до оцінки впливу мотиваційних факторів на ефективність роботи працівників на підприємстві дозволить реалізувати потреби працівників та підвищити рівень їх мотивації праці.

Як видно з діаграми на рис.3.16, в цілому ефективність праці для керівників і фахівців знаходиться в межах допустимого діапазону рейтингової шкали (від 3 до 6), а для робітників - 6,2, що дещо перевищує середній рівень задоволення потреб.

З рисунку 3.16 видно, що рівень мотивації працівників знижується зі зростанням кар'єри на підприємстві.

Але більш детальний аналіз впливу окремих мотиваційних факторів на показники ефективності праці виявляє, що з кожної групи працівників можна зробити висновок, що керівники структурних підрозділів мають дуже слабку мотивацію за факторами «Можливості навчання та підвищення кваліфікації за рахунок компанії», «Чіткість і зрозумілість поставлених цілей і завдань» і «Здатність впливати на прийняття рішень»; для спеціалістів - за факторами «Можливості навчання та підвищення кваліфікації за рахунок компанії» та «Можливості впливати на прийняття рішень», а для працівників - за «Здатністю впливати на прийняття рішень». Тому керівництво підприємства повинно приділяти увагу підвищенню мотивації всіх категорій працівників в напрямку можливості впливати на прийняття рішень з метою підвищення ефективності праці до більш високого рівня.

З огляду на те, що кінцевою метою підприємства є отримання максимального прибутку за рахунок підвищення ефективності діяльності, менеджеру з персоналу необхідно більше зосередити свої зусилля на мотиваційних факторах, що підвищують загальну ефективність співробітників для досягнення більш високого рівня. На основі проведених досліджень необхідно розробити систему заходів та вдосконалити існуючу систему мотивації праці, що дозволить автоматизувати процес оцінки мотивації працівників та прогнозування впливу мотиваційних факторів на ефективність їх роботи.

В цілому результати аналізу системи мотивації співробітників компанії свідчать про незадоволеність рівнем матеріального стимулювання. Оскільки

можливості для зростання заробітної плати обмежені, компанії необхідно використовувати інші фактори для мотивації співробітників, зокрема, доречно приділяти особливу увагу атмосфері колективу, чітко формувати цілі, яких необхідно досягти співробітникам, визначати конкретні та чіткі завдання, розширювати можливості працівників для самовдосконалення та навчання.

За результатами аналізу системи мотивації персоналу організації були виявлені її слабкі сторони:

- відсутній зв'язок між мотивацією працівника і його внеском в кінцевий результат;
- використання одних і тих же інструментів мотивації для різних категорій працівників;
- необхідність залучення працівників до управління підприємством.

Основною метою вдосконалення системи мотивації працівників є підвищення продуктивності праці персоналу, засноване на впровадженні системи матеріального і нематеріального стимулювання персоналу. Удосконалення системи стимулювання персоналу полягає в розробці дієвих механізмів підвищення показників ефективності, донесення цілей до працівників, аналізу та прогнозування показників системи мотивації праці по відношенню до результатів роботи. Постійний моніторинг системи мотивації співробітників дозволить підвищити мотиваційний потенціал підприємства, підвищити продуктивність працівників, можливість застосування отриманих знань, умінь і навичок, що відбивається на ступені задоволення потреб працівників. Чим вище значення мотиваційного потенціалу, тим більше задоволення мотивованих потреб працівника і тим ефективніше може бути робота таких працівників для компанії [91-93]. При цьому застосування системи стимулювання повинно мати індивідуальний підхід до кожного працівника, але поділ працівників на окремі категорії дає можливість спростити аналіз мотиваційного потенціалу підприємства і розробити загальні напрямки управління персоналом.

Отже, запропонований метод удосконалення системи оцінки рівня впливу мотиваційних факторів на ефективність роботи різних категорій працівників

дозволяє зробити висновки про необхідність регулярних опитувань для аналізу та прогнозування потреб кожного окремого працівника. Дослідження проблеми системи мотивації підприємництва для кожної групи працівників і кожного працівника і пошук шляхів їх вирішення дозволить підвищити ефективність роботи і прибутковість підприємства в цілому.

Реалізація даного методу оцінки рівня впливу мотиваційних факторів на ефективність роботи на підприємстві дозволить реалізувати потреби працівників і підвищити їх рівень мотивації праці. Для забезпечення економічної стабільності підприємства керівництву слід використовувати механізми матеріальної і нематеріальної мотивації для підвищення продуктивності праці різних категорій працівників, що покращує фінансовий і матеріальний стан підприємства і його працівників.

Тому для підвищення продуктивності та ефективності роботи необхідно: формувати стабільний, якісний штат; визначати критерії та показники ефективності праці; організовувати постійний облік і контроль за результатами діяльності управлінських і виробничих працівників.

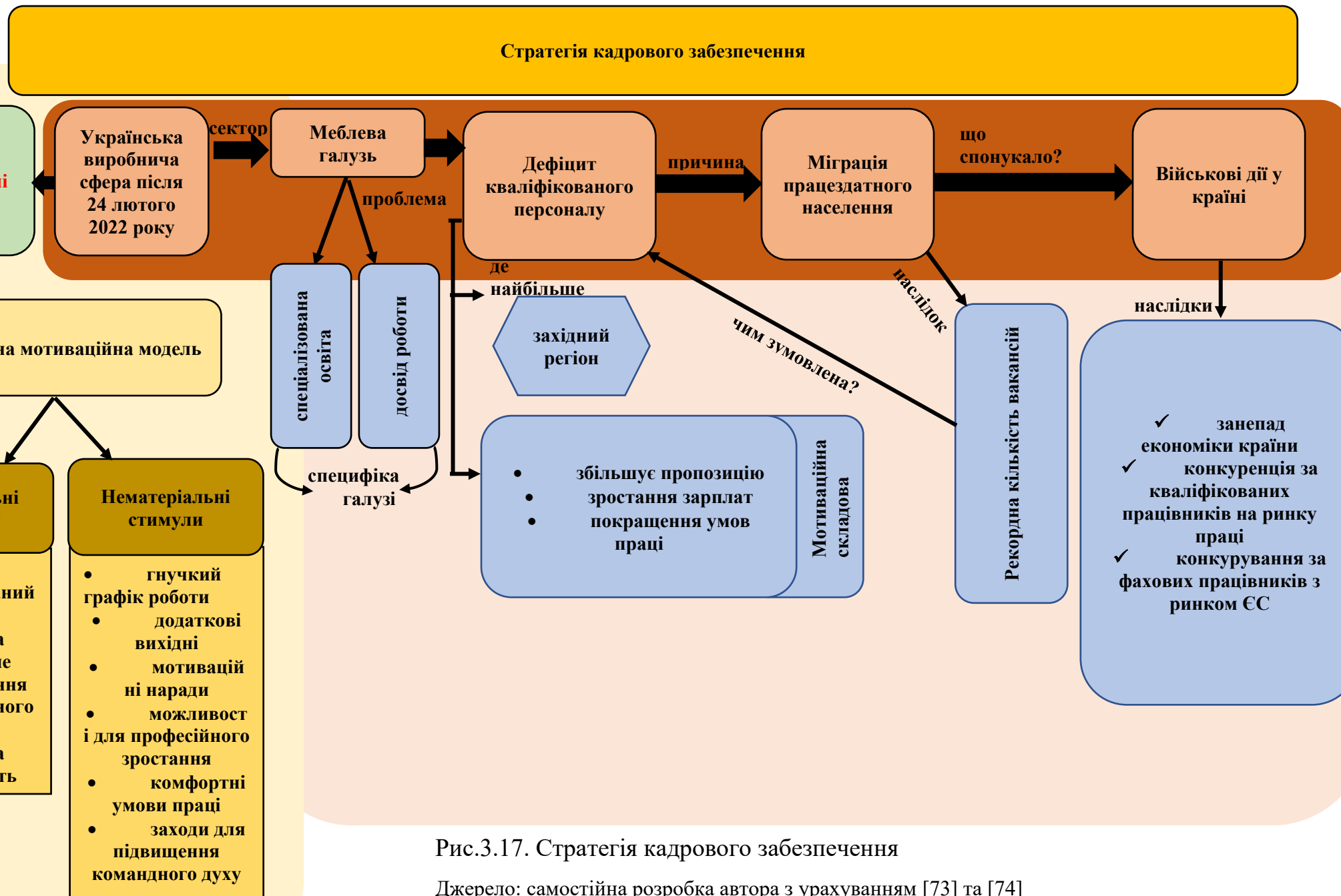


Рис.3.17. Стратегія кадрового забезпечення

Джерело: самостійна розробка автора з урахуванням [73] та [74]

3.3. Оптимізація кадрового потенціалу підприємства та управління кадровими ризиками

Реалії меблевого бізнесу, з початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну, помітно змінилися. Сьогодні усі, хто працює в меблевій галузі, зіштовхується із проблемами воєнного часу, найбільшою з яких є відсутність кваліфікованих кадрів. Заслужують уваги міркування виконавчого директора компанії «Морган Феніче» Наталії Рутковської щодо управління кадровими ризиками у меблевій сфері у післявоєнний період. Вона переконана, що брак чоловічої робочої сили лише загострюватиметься та відчутно відобразиться на вітчизняному ринку праці. Посади, які раніше обіймали виключно чоловіки, тепер належатимуть також і жінкам. Відсоток працюючих жінок у меблевій сфері суттєво збільшився. Проте, з метою більшого залучення жінок у меблеву галузь, потрібні деякі законодавчі зміни щодо безпечних умов праці. Такі кроки для нарощення жіночого потенціалу повинна здійснити державна влада, за ініціативи меблярів України, внісши необхідні корективи у деякі законодавчі положення. Сьогодні серед українських меблярів шириться думка, що меблеве виробництво може стати виключно жіночим [76].

Структура українського суспільства, у зв'язку із довготривалими військовими діями, помітно зміниться. Тепер актуальності набуває питання працевлаштування людей з інвалідністю. До таких кадрових ротацій меблевики змушені будуть підготуватись заздалегідь. Найбільше зміни торкнуться власне виробничого процесу [76].

З метою ідентифікації найбільших проблем, з якими зіткнулася меблева сфера у зв'язку із військовими діями на території України, Українською Асоціацією Меблевиків проведено відповідне опитування. Варто зазначити, що загальна кількість респондентів становила - 164 осіб, серед яких - 138 виробників меблів. Інтерв'юери з'ясували низку причин, які найбільше заважають ефективному функціонуванню меблевому бізнесу (рис.3.18) [77].

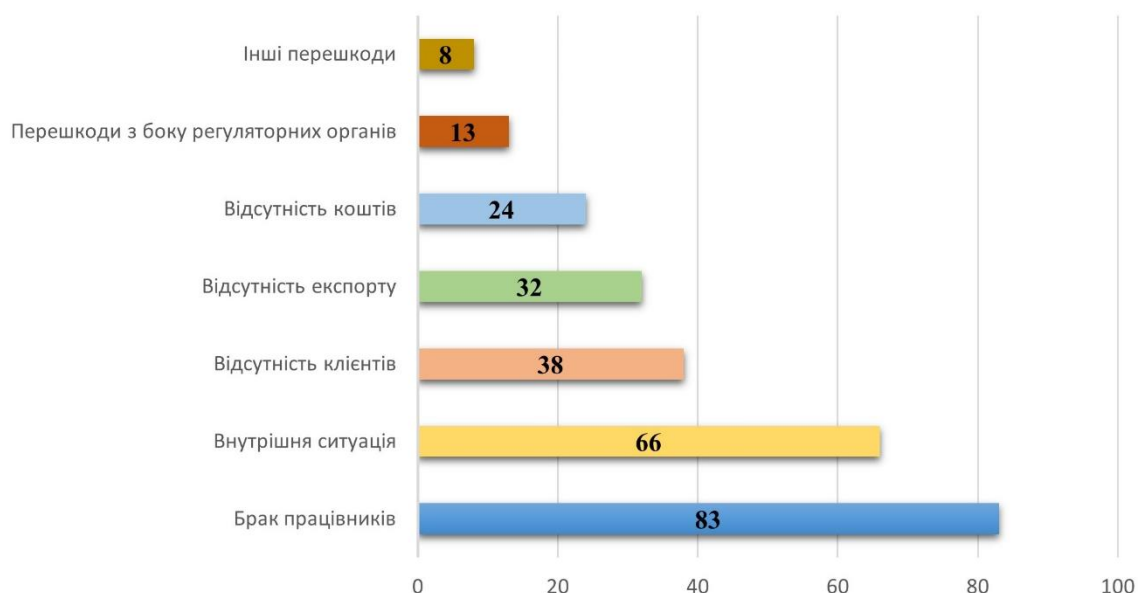


Рис.3.18. Основні причини, що перешкоджають меблевому бізнесу

Джерело: [77]

За даними проведеного опитування, ми проаналізували, що найбільшу питому вагу у структурі перешкод меблевого виробництва займає відсутність кваліфікованих працівників (83%). Трішки менший вплив на діяльність меблевиків чинить непрогнозованість розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку, тобто внутрішня ситуація у країні (66%). 38% респондентів вважають, що нормальній роботі меблевої сфери заважає відсутність достатньої кількості клієнтів на внутрішньому ринку. У тому, що відсутність достатньої кількості експертних замовлень перешкоджає меблевій галузі, переконані 32% опитаних. Дещо нижчі позиції серед перепон займають відсутність достатнього капіталу (24%) та перешкоди з боку регуляторних чи фіскальних органів (13%). Варто зазначити, що подолання вищенаведених проблем можливе лише за рахунок комплексного залучення зусиль вітчизняних меблевих виробників.

Брак кваліфікованого персоналу відчутно продемонстрував себе під час російсько-української війни та матиме місце після її завершення. Основною причиною кадрового голоду в Україні є міграція робочої сили за кордон. Військові дії на території нашої держави тривають уже більше 2-х років. За цей довгий час емігранти уже суттєво облаштувалися в інших країнах: винайняли житло,

працевлаштувались та влаштували дітей у дошкільні та шкільні навчальні заклади. На нашу думку, велика частка українських сімей не буде готова знову повертатись у свою країну та продовжувати працювати за фахом на вітчизняних підприємствах. З метою вирішення цієї проблеми доцільно запроваджувати та реалізовувати різні освітні проєкти для навчання кваліфікованого персоналу. Важливо, щоб такі проєкти змогли бюджетно, оперативно та якісно готувати найдефіцитніших фахівців для меблевої галузі. Поєднання складових цього короткострокового освітнього процесу зобразимо на рис.3.19.

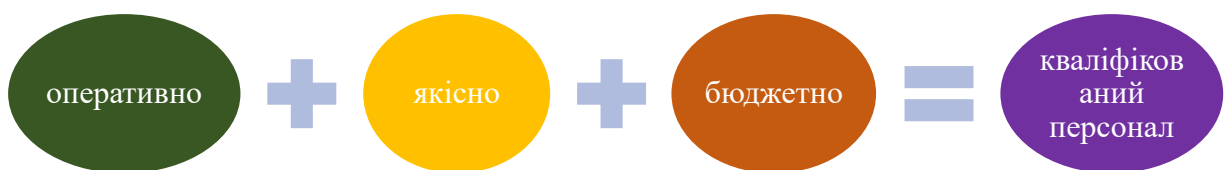


Рис.3.19. Основні складові освітнього проєкту для вирішення проблеми відсутності кваліфікованих працівників

Джерело: складено автором на основі джерела [77]

На нашу думку, ефективне поєднання саме таких складових елементів у навчанні кваліфікованих працівників дозволить задовільнити дефіцит вузькоспеціалізованих кадрів. Термін таких спецкурсів не повинен перевищувати 3 місяці, найоптимальніший варіант – 1 місяць. Якість навчання зобов'язані забезпечити досвідчені фахівці цієї галузі. Окрім цього, такі проєкти не повинні бути дорогівартісні, адже такі витрати формують собівартість продукції, суттєво впливають на кінцевий фінансовий результат підприємства та відображаються у ціні споживача.

До перспектив нарощення кадрового потенціалу України меблевої галузі в післявоєнний період можна віднести проєкт “Школа меблевика”, ініційований Українською Асоціацією Меблевиків (УАМ). Працівники одночасно здобуватимуть професію та опановуватимуть професійну практику. Окрім цього, робітники мають можливість офіційно працевлаштуватись за фахом. Школа

меблевика пропонує навчання на безоплатній основі. Варто відзначити, що навчання в даному форматі, базується на практиці, спрямоване на швидке освоєння професії операторів деревообробного обладнання та конструкторів меблів. Всеукраїнське об'єднання підприємців та підприємств, що працюють на меблевому ринку вирішили не очікувати завершення повномасштабного вторгнення росії в Україну, а розпочати реалізацію таких спецкурсів уже цьогогоріч. На офіційному сайті УАМ створено закладку «Школа меблевика», де у повному обсязі розміщено усю актуальну інформацію як для працівника, так і для підприємця. На веб-сторінці розміщено активну кнопку для подання заявки на реєстрацію на навчання в Школу меблевика. Схематично зобразимо партнерські відносини УАМ під час реалізації освітньої ідеї (рис.3.20) [78].

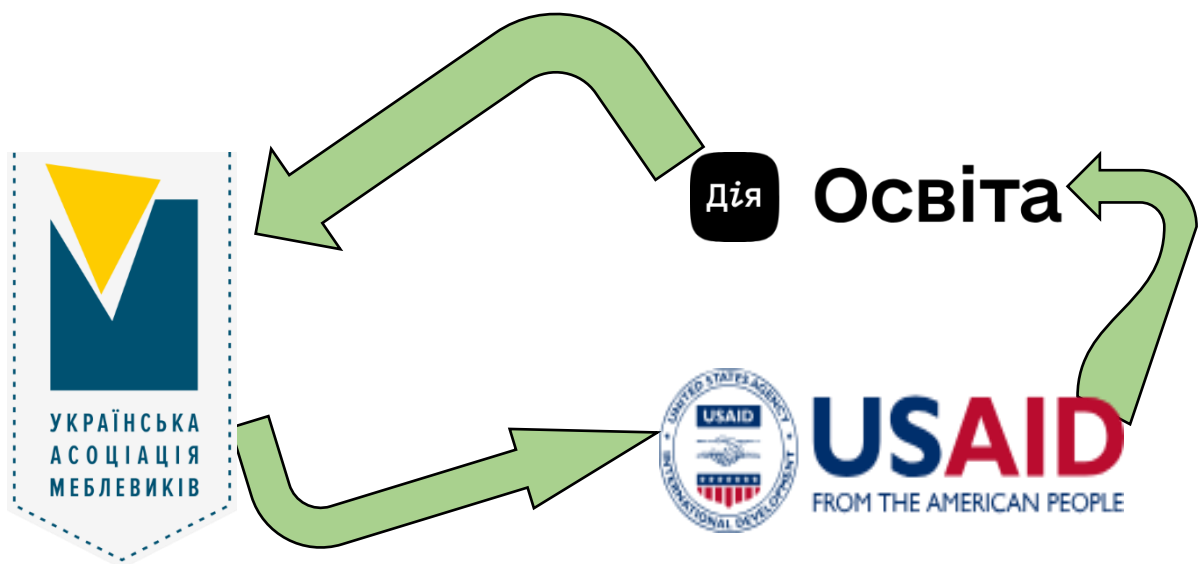


Рис.3.20. Стейкхолдери Школи меблевика

Джерело: складено автором на основі джерела [78]

Програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України» підтримує український бізнес з метою підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому ринку України та на міжнародних ринках, допомагає в розбудові спрощеного та прозорого бізнес-клімату, а також забезпечує українські компанії можливостями

скористатись перевагами міжнародної торгівлі. Окрім цього, масштабування проєкту відбувається заодно з Дія.Освіта [78].

Важливо зазначити, що такий проєкт є актуальним для тих осіб, чия професійна галузь зазнала змін та хто шукає нові кар'єрні можливості.

При детальному аналізі платформи вебсайту, нами встановлено, що вона є достатньо комфортна для користувача, адже враховує усі його потреби. Тут кожен абітурієнт зможе знайти лаконічну, проте обґрунтовану відповідь на питання, що стосуються спецкурсів. Так, найпоширенішими питаннями є:

- ✓ Скільки коштує навчання?
- ✓ Чи можу я вступити до школи без попереднього досвіду роботи в меблевій сфері?
- ✓ Чи потрібні специфічні знання для вступу в школу?
- ✓ Чи буде вступний екзамен?
- ✓ Чи зможу я поєднувати основну роботу та навчання?
- ✓ Я зможу отримати сертифікат щодо закінчення навчання?
- ✓ Що потрібно для вступу?
- ✓ Чи буде можливість звернутися за порадами до лекторів програми?
- ✓ Чи підходить навчання для ветеранів?
- ✓ Чи є обмеження для навчання?
- ✓ Яка локація навчання?
- ✓ Скільки годин потрібно для навчання?

Етап стажування учасники освітнього процесу проходитимуть на базі підприємств, які є членами Української Асоціації Меблевиків з можливістю подальшого працевлаштування (табл.3.9)[78].

Дослідивши локацію підприємств, які готові надати робочі місця випускникам Школи меблевика, можна говорити про широку географічну можливість для їх працевлаштування. Здобувши фах на спецкурсах УАМ, кваліфікований робітник зможе працювати за спеціальністю на меблевих підприємствах міст Дніпра, Києва, Харкова, Тернополя, Івано-Франківська, Кременчука, у Львівській та Закарпатській областях.

Таблиця 3.9

**Підприємства, які пропонують працевлаштування випускникам Школи
меблевіка**

№	Логотип	Назва компанії	Про компанію	Локація
1.		ВіЯр	З 2016 року надає своїм клієнтам весь спектр продукції для виробництва корпусних меблів	Дніпро, Київ, Мінськ і Харків
2.		INSTYLE	Понад 10 років створює і виготовляє дизайнерські меблі	Харків
3.		ТОВ “СМЕРЕКА ФРНТ”	Концентрується на виробництві меблів з масива української деревини. Основне напрямлення це стільці, крісла, обідні та робочі столи	Київ
4.		Ronel TM	Виготовлення меблів для спальних кімнат, ліжка з натуральної деревини	Тернопіль
5.		Doros	Підприємство є одним з групи компаній, які займаються виробництвом серійних корпусних меблів з 2002 року	Київ
6.		Несто	Виготовляє меблі 12 років як в Україні, так і за кордоном. Працює з виготовленням меблів на замовлення	Львівська обл. і Стебник
7.		FRANKOF group	Фабрика Frankof – це український виробник якісних найсучасніших м'яких меблів	Івано-Франківськ
8.		ARTBRUNO	Спеціалізується на виготовленні високоякісних меблів і дизайну інтер'єрів для дому та офісу	Київ і Кременчук
9.		ТОВ ВГСМ	Має весь цикл переробки деревини: від заготівлі і поновлення лісу до випуску готової продукції	смт Великий Бичків (Закарпатська обл.)
10.		ТОВ “Деревообробне підприємство “ВУЙКО”	Виготовляє цільноламельний та зрощений щит з масиву дубу та буку, а також вироби з цього щита (елементи сходів, меблів, столешні і т.д.).	Закарпатська обл.

Джерело: складено автором на основі [78]

З метою нарощення кадрового потенціалу України меблевої галузі, Українською Асоціацією меблевиків із керівниками меблевих підприємств укладено угоди про партнерство щодо конкурентоспроможності. Цьогоріч, 24 травня, таку угоду укладено, зокрема із приватним підприємством «Гусятинська меблева фабрика «Елегант» (Тернопільська обл., Чортківський р-н, смт Гусятин). Проєкт реалізується у рамках Програми USAID "Конкурентоспроможна економіка України" та спрямований на допомогу українському виробнику меблів, створити та заповнити нові робочі місця шляхом надання технічної допомоги для участі меблярів в тренінговому курсі «Супер роботодавець». Тренінговий курс «Супер роботодавець» - це спеціальний курс, організований за підтримки Виконавця Асоціацією «Українська Асоціація меблевиків» (УАМ), щоб допомогти членам УАМ підвищити свою привабливість для потенційних працівників та створити та заповнити нові робочі місця, що в кінцевому результаті призведе до збільшення продажів та власних інвестицій членів УАМ. Українська Асоціація меблевиків представляє інтереси меблевої галузі та об'єднує понад 330 виробників меблів, дизайнерів, постачальників і роздрібних торговців [78]. Схематично зобразимо що отримає виробник меблевої продукції в результаті взаємодії з Українською Асоціацією меблевиків в рамках укладеної угоди про партнерство (рис.3.21.).

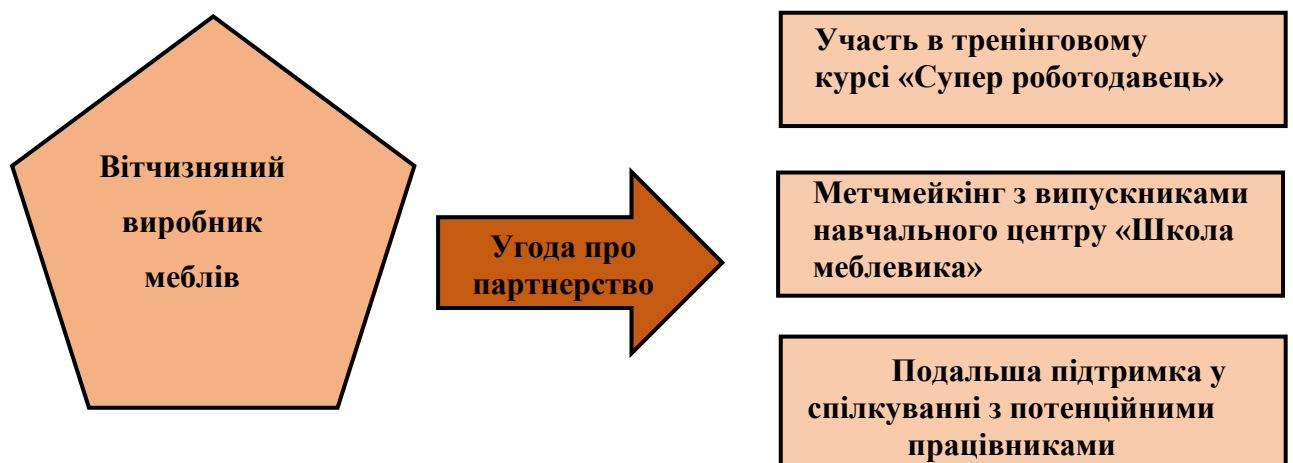


Рис.3.21. Результати співпраці меблярів із УАМ

Джерело: складено автором на основі угоди про партнерство щодо конкурентоспроможності

Отож, кожен продуцент меблевої галузі в рамках даного проєкту, окрім участі у тренінговому курсі «супер роботодавець», зможе налагодити ділові контакти з випускниками навчального центру «Школа меблевика», який готує операторів верстатів та конструкторів меблів з метою збільшення можливостей їхнього працевлаштування в меблевій індустрії та заручитись подальшою підтримкою у спілкуванні з потенційними працівниками та в обговоренні питань, які розглядаються на курсі «Супер роботодавець».

З початку великої війни в Україні кардинально змінились підходи у HR менеджменті. Принципи управління кадровим ресурсом зазнали помітних змін. Перед менеджментом у військовий час постало багато викликів. Управління персоналом здійснюється у кризовому форматі (crisis management). Отож, організаційно-економічний механізм управління кадровим потенціалом в умовах загрози життю і невизначеності потребує суттєвого удосконалення. З цією метою міжнародною консалтинговою компанією DEVELOR UKRAINE проведено велике HR-дослідження. Командою організовано понад 100 зустрічей з українськими HR-ами і керівниками, щоб з'ясувати, з якими труднощами вони мають справу у військовий час. Експерти зосереджувались на питаннях «мотивації», «психологічної відновлюваності» та «комунікації». Дослідники вивчали як керівники надають психологічну допомогу працівникам, підтримують їх фінансово та сприяють з релокейтом [79].

Варто розпочати з того, що кадрові процеси уже зіштовхувалися раніше із певними кризами (Майдан, АТО, пандемія коронавірусу), тому виявилися навіть дещо загартованими. З початку повномасштабного вторгнення росії в Україну, працівники почали проявляти гнучкість, мобільність та вміння працювати в он-лайн форматі. Нами проаналізовано реальні підстави зниження мотивації праці трудових ресурсів. Робітники розгублені, невпевнені у завтрашньому дні, часто не розуміють доцільності своєї праці. Окрім цього, спостерігається зниження рівня продуктивності праці персоналу. Деякі працівники не можуть повністю відмежуватись від впливу військових подій у країні. Інші, навпаки, щоб відволіктись від сьогодення, поринають у роботу з головою та працюють 24/7. Така

активна понаднормова праця сприяє фізичному та професійному вигоранню. Як наслідок, коливання рівнів трудової активності не дає змоги ефективно організувати планування роботи на підприємстві.

В умовах війни кожен продуцент зіштовхується із проблемою психологічної відновлюваності своїх працівників. Часто спостерігається тенденція неусвідомлення людськими ресурсами потреби у психологічній допомозі. Неодноразово у трудовому колективі відслідковується стигматизація психологічної допомоги: багато хто не готовий працювати над психічним здоров'ям, вважаючи, що комусь-іншому підтримка потрібніша. Супутній фактор стресу — переїзд (за кордон чи, навіть, в межах України). Деяких працівників переслідує провина вцілілого, що також впливає на психологічний стан. Тому, управління персоналом в умовах воєнного стану, має свої особливості. Новітні керівники повинні виконувати функцію психологів для своїх підлеглих, адже робітник швидше поділиться своїми переживаннями із ним, ніж із психологом, хоча допомога останнього є кваліфікованою та більш дієвою. Варто пам'ятати, що у час війни ефективними є саме випробувані часом та практикою методи управління, а не складні теорії правління. HR-и і керівники мають бути взірцем для наслідування, адже саме до них із своїми турботами звертаються працюючі. Українські роботодавці повинні підтримувати своїх працівників у фінансовому плані, у питаннях комунікації та психологічної допомоги. Вчасна виплата заробітної плати та у повному обсязі – запорука стабільності для кожної людини. Не менш важливою фінансовою складовою у підтримці працівників є організація релокейту на безпечні для життя території України, де можна себе відчувати відносно захищеним. Комунікативний процес повинен поєднувати ненасильницьке спілкування та усвідомлену комунікацію з метою переключення на конструктив та застосування інстинктивних реакцій при спілкуванні з людьми у важких становищах[79].

Психологічна стійкість (резильєнтність) українців – це окремий культурний феномен, який ще тільки потрапляє в поле зору науковців. Адже вся історія України та українців – це історія викликів, боротьби за існування, досвід

виживання та відновлення за будь-яких обставин. Деякі дослідження фокусуються на вивченні резильєнтності українців під час воєнного конфлікту на сході України. Зокрема, йдеться про дослідження ситуацій, у яких українці впораються з травмами, стресом і складнощами, спричиненими війною, та які чинники сприяють їхній психологічній стійкості [80]. Керівники підприємств повинні вміти застосовувати на практиці інструменти для повсякденної турботи про ментальний стан та відновлення резильєнтних особистостей.

Керівник зобов'язаний свідомо демонструвати перед трудовим колективом прийоми інтенсифікації внутрішньої мотивації та підвищення рівня енергії. Це дасть змогу переконати трудовий потенціал у важливості самомотивації, яка залежить виключно від індивідуума.

У непростий військовий час, керівник має проявляти високу особисту продуктивність, засвідчуючи свою психологічну готовність та внутрішнє мотивування [79].

Організаційно – економічний механізм управління кадровим потенціалом схематично зобразимо на рисунку 3.22.

Ми оцінили роботу керівника через контекст війни. З'ясовано, що кожен працівник по-різному веде себе на робочому місці під час військових подій. Ефективний продуцент повинен «впоратися не тільки з собою», а ще й підтримувати трудовий колектив і організовувати роботу на належному рівні. Більшість працюючих покладають усі свої надії на лідера, шукаючи стабільність та впевненість. Завдяки дієвим сучасним комунікативним інструментам управлінець має змогу реально оцінювати ситуацію, приймати неформальні рішення і бути взірцем для трудового колективу. Ми переконалися, що працівники можуть продуктивно працювати, відчуваючи себе захищеними та перебуваючи у відносній безпеці. Ефективне управління кадровим потенціалом можливе лише при у випадку, коли керівник зможе довести своїм підлеглим важливість і потрібність цілей та завдань, над якими вони працюють [81].

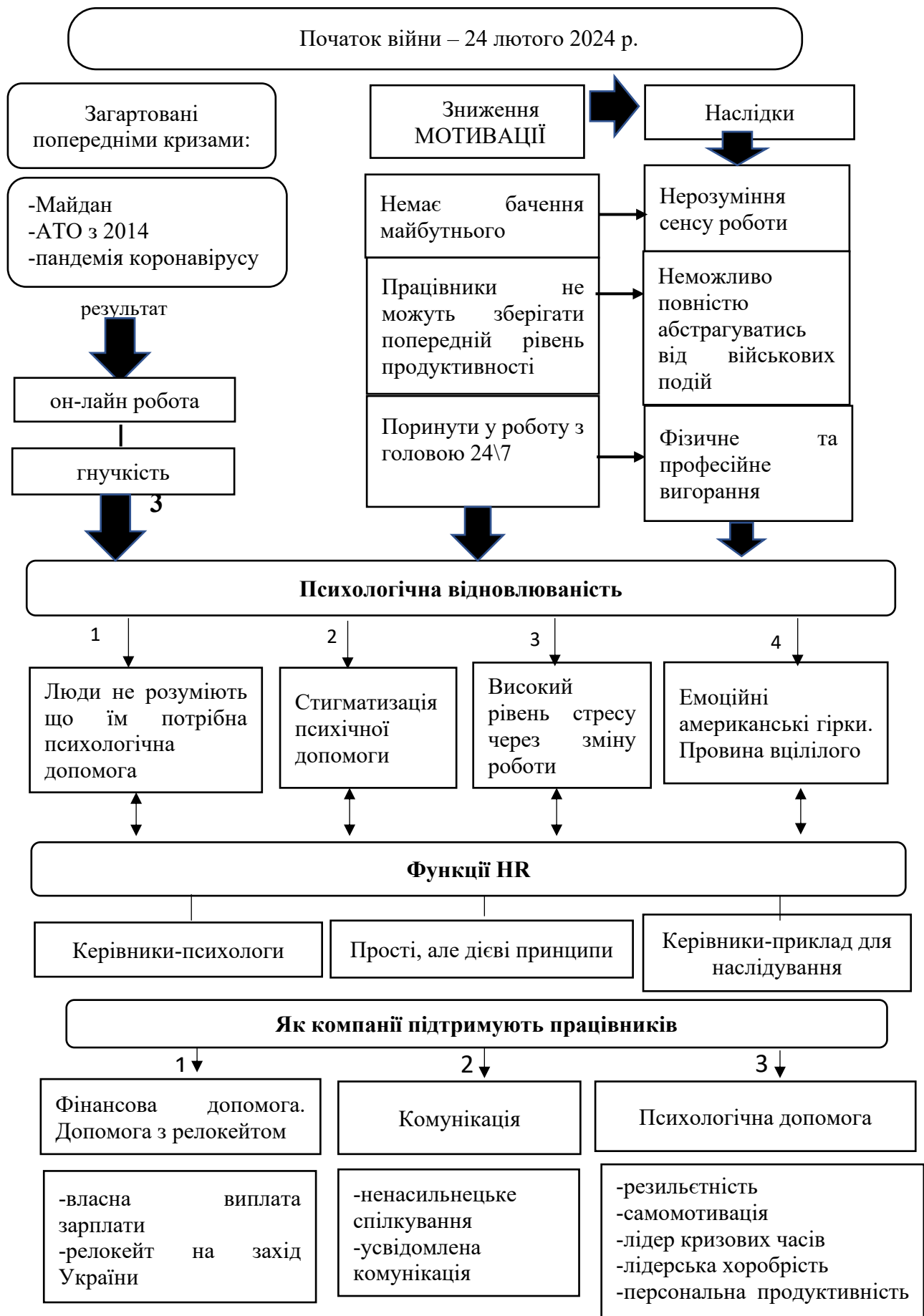


Рис.3.22. Організаційно–економічний механізм управління кадровим потенціалом

У різних країнах меблева сфера стикається з дефіцитом кваліфікованих кадрів, і для вирішення цієї проблеми застосовують різноманітні стратегії. З метою оцінки ефективності міжнародного досвіду у подоланні нестачі професійних працівників нами проведено аналіз таких підходів (рис.3.23).



Рис. 3.23. Стратегії подолання дефіциту кваліфікованих працівників:
міжнародний досвід

Джерело: складено автором на основі [95-101]

Дуальна освіта та навчальні програми

У Німеччині широко застосовують дуальну освіту, коли студенти поєднують навчання у закладах освіти з практикою на підприємствах, з якими співпрацює навчальна установа. Особливістю дуальної освіти є постійна взаємодія навчальних закладів із підприємствами з метою перетворення студентів на кваліфікованих працівників та подолання кадрового голоду у виробничій сфері. Поєднання навчання із працею дозволяє студенту отримувати крім досвіду ще й матеріальну винагороду. Роботодавець виплачує студенту стипендію або заробітну плату у розмірі приблизно від 500 до 1000 євро. Суттєвою перевагою дуальної форми освіти є практичне наповнення, чого часто не вистачає у звичайному освітньому процесі. Така освіта є перспективною, виступає гарантом подальшого

працевлаштування дуальних студентів, адже майже 70% із них все таки продовжують працювати на тих підприємствах, де навчались [95].

У Польщі та Чехії меблеві компанії співпрацюють із технічними училищами та вищими навчальними закладами з метою підготовки майбутніх спеціалістів до потреб ринку. Такі ініціативи передбачають проходження студентами оплачуваних стажувань у меблевих фірмах, участь у престижних міжнародних змаганнях з метою підвищення професійних навичок. Взаємодія навчальних закладів та меблевих підприємств сприяє вирішенню питання дефіциту кваліфікованих працівників у меблевій галузі [95].

Підвищення зарплат і покращення умов праці

У Скандинавських країнах (Норвегії, Швеції, Данії) роботодавці пропонують кращі умови праці, зокрема комфортні виробничі приміщення, коротший робочий день і соціальні пакети. Комфорт на робочих місцях забезпечують завдяки ергономічним меблям, природному освітленню та зоні відпочинку [96]. Такі чинники дозволяють підвищити рівень продуктивності праці та знизити стресовий фон. Скорочений шестигодинний робочий день та гнучкий графік праці із зміною часу початку та завершення роботи на 3 години демонструють прогресивний підхід скандинавських роботодавців до умов праці. Окрім цього, велика увага приділяється генеральним соціальним пакетам та підтримці сімей через нормовану працю та фінансову підтримку відпустки по догляду за дитиною [97].

У Канаді меблеві компанії використовують бонусні програми, які враховують досвід та продуктивність. За виконання або перевиконання планових завдань підприємці мотивують своїх працівників індивідуальними або командними бонусами. Крім того, ефективну роботу стимулюють і нематеріальними винагородами: можливістю кар'єрного зростання, додатковою відпусткою та гнучким графіком роботи [98].

Автоматизація та роботизація виробництва

У США та Японії активно впроваджують роботизовані верстати, що зменшує залежність від кваліфікованих робітників. Саме дефіцит кваліфікованих працівників зумовив широке застосування роботизації в Японії. Досвід роботизації

у меблевій сфері позитивно впливає на рівень зайнятості у галузі [99]. Використання комп'ютеризованого устаткування у США дозволило автоматизувати меблеве виробництво та практично виключило потребу у праці кваліфікованих робітників.

Залучення мігрантів

У Великій Британії та Канаді діють програми для залучення іноземних працівників у меблеву галузь. З метою задоволення потреб ринку праці, роботодавці можуть використовувати Програму тимчасових іноземних працівників у випадку відсутності своїх кваліфікованих кадрів. Залучення іноземних працівників повинно проводитись з дотриманням встановлених законодавством умов зайнятості та оплати праці [100].

У Польщі значну частину меблевого виробництва обслуговують українські працівники. Польська меблева сфера завжди користувалась працею українських працівників (10%). З початком війни в Україні меблева промисловість в Польщі почала інтенсивніше залучати українських мігрантів, зокрема жінок без досвіду. Це зумовило потребу у навчанні українців меблевій справі [101].

Популяризація професії

У Франції та Італії керівництво меблевих підприємств проводять конкурси та фестивалі столярної майстерності з метою залучення молоді до ремесла та формування кваліфікованих фахівців. Такі заходи дають змогу зберегти місцеві традиції. Молоді майстри демонструють свою майстерність, обмінюються досвідом, налагоджують потрібні контакти. Ці конкурси вважаються досить престижними, оскільки молоді таланти мають змогу отримати національне визнання. Такі проєкти налагоджують конструктивний діалог між досвідченими ремісниками та ініціативними і креативними студентами [102].

У США популяризують професію через TikTok, YouTube, онлайн-курси та освітні ініціативи. Через соціальні мережі за допомогою відеороликів майстри демонструють свої таланти і таким чином стимулюють підписників долучатись до ремесла. Більше того, широкою популярністю користуються тематичні вебінари,

які інформують про можливості у галузі та сприяють активному залученню молоді до цих сфер [103].

Висновки до розділу 3

Більшість управлінців переконані у дієвості лише грошової винагороди, тому іноді нехтують іншими видами мотивації. Було б нелогічно заперечувати важливість фінансового стимулювання, проте навіть висока заробітна плата та премії не забезпечать 100% ефективності колективу. Тому заходи для стимулювання робітників є дуже важливі, адже вони змушують співробітників працювати віддано, ефективніше та більш продуктивно. Досвідчені HR менеджери переконані, що найбільшу віддачу можна отримати лише за умови вдалої комбінації матеріальної та нематеріальної мотивації. Дуже важливо керівництву періодично вивчати думку колективу та модернізувати систему мотивації в бік покращення. Управлінському персоналу доречно створювати такі умови на робочих місцях своїм підлеглим, щоб не доводилось вдаватись до штрафних санкцій. Винагороду слід надавати лише тим, хто справді якісно виконує умови роботи. Також варто пам'ятати, що недоречна мотивація знижує бажання працювати самовіддано і плідно в тих, хто заслуговує на преміювання. Сьогодні вітчизняний бізнес демонструє яскраві зміни у мотиваційних моделях. Все частіше можна побачити на робочому місці домашніх улюбленців, облаштувати робоче місце вдома або мати гнучкий графік роботи. І такі заходи діють – відчуття свободи, власної цінності та гідності діють набагато краще, ніж страхи, штрафи та догани[4].

У зв'язку із російським вторгненням в Україну виробнича сфера зіткнулася із нестачею кваліфікованих працівників, особливо це гостро відчувається у галузях, де потрібна спеціалізована освіта та досвід роботи. Ця проблематика виявилася актуальною і для приватного підприємства «Гусятинська фабрика меблів «Елегант» (Тернопільська обл., Чортківський район). Врахувавши проблему із

відтоком персоналу за кордон ще у 2018 році, меблева фабрика «Елегант» ініціювала переговори з Гусятинським фаховим коледжем Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя. Під час перемовин укладено попередній договір щодо співпраці у площині спільного навчання персоналу за двома спеціальностями – «Столяр» та «Швачка». Оскільки освітній процес в Гусятинському фаховому коледжі за спеціальностями триватиме близько 9-ти та 10-ти місяців відповідно, то таку модель кадрового забезпечення можна вважати довгостроковою (стратегічною).

Для негайного подолання кадрового дефіциту щодо робітничих професій керівництву меблевої фабрики «Елегант» доцільно вдатися до розробки та застосування короткотермінової стратегії кадрового забезпечення через короткочасну навчальну модель. В першу чергу для реалізації задуму було обрано швейну справу. Розраховано бюджет моделі короткотермінового професійного навчання. Обґрунтовано, що реалізація даного проєкту у заплановані терміни дозволить підвищити ефективність швейного підрозділу на 20% завдяки процесу доукомплектування швейними кадрами. Це призведе до збільшення випуску меблевої продукції та нарощення продаж. Встановлено зв'язок між довгостроковою і короткотерміновою моделями кадрового забезпечення.

Отож, підприємство, яке зуміє перепрофілювати своїх працівників, завжди матиме людський капітал, оскільки вміння вчити та перекваліфіковувати людей стає ключовим у питанні дефіциту робочої сили.

Після проведеного детального дослідження проєкту «Школа меблевика» нами обґрунтовано його актуальність та доцільність для управління кадровими ризиками та перспектив нарощення кадрового потенціалу України меблевої галузі у воєнний та післявоєнний періоди. Ми переконані, що за допомогою цієї короткострокової освітньої ініціативи можна буде вирішити питання «кадрового голоду» саме щодо вузькоспеціалізованих працівників. Кадрова нестача торкнеться зокрема і меблевих підприємств, які після завершення російсько-української війни збільшуватимуть свої виробничі потужності. Окрім цього, ми впевнені, що перенавчання спеціалістів дасть змогу знизити напругу на ринку праці. Отож, за

даними УАМ, понад 330 виробників меблів готові розглядати пропозиції щодо працевлаштування випускників навчального центру «Школа меблевика», що в свою чергу сприятиме розвитку меблевого ринку в Україні.

Отже, запропонований метод удосконалення системи оцінки рівня впливу мотиваційних факторів на ефективність роботи різних категорій працівників дозволяє зробити висновки про необхідність регулярних опитувань для аналізу та прогнозування потреб кожного окремого працівника. Дослідження проблеми системи мотивації підприємництва для кожної групи працівників і кожного працівника і пошук шляхів їх вирішення дозволить підвищити ефективність роботи і прибутковість підприємства в цілому.

Тому для підвищення продуктивності та ефективності роботи необхідно: формувати стабільний, якісний штат; визначати критерії та показники ефективності праці; організовувати постійний облік і контроль за результатами діяльності управлінських і виробничих працівників.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано вирішення наукового завдання, що полягає в удосконаленні організаційно-економічного механізму стратегічного управління кадровим потенціалом підприємств у контексті глобальної пандемії та військових дій в Україні. У процесі дослідження було сформульовано низку теоретичних положень і практичних рекомендацій, які спрямовані на розв'язання завдань дисертаційної роботи відповідно до поставленої мети:

1. На основі систематизації наукових досліджень теоретично обґрунтовано методологічні підходи до формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства, що дало змогу визначити власне трактування дефініцій «кадровий потенціал підприємства», «персонал підприємства» та «кадрова політика» з урахуванням мобільності, готовності до змін, здатності діяти в нестандартних ситуаціях в умовах глобальних викликів - зокрема пандемії Covid-19 та повномасштабної війни в Україні, які спричинили суттєві трансформації в управлінських підходах. Аналіз вищерозглянутих трактувань поняття кадрового потенціалу, дозволив сформулювати власне розуміння даної економічної категорії. Поняття «кадровий потенціал» доцільно розглядати: «як ресурсні можливості персоналу, які можуть бути використані для досягнення як стратегічних цілей підприємства, так і підвищення рентабельності діяльності та досягнення соціального ефекту»;

2. Кадровий потенціал підприємства можна структурувати наступним чином: творчий потенціал, професійні якості управлінців, укомплектованість підприємства кадрами, соціально-психологічний клімат, пізнавальні здібності працівників, ротація кадрів, чисельність працівників, статеві-віковий склад працівника та тип місцевості. Досліджено важливість кожного компонента, що формує кадровий потенціал підприємства. В Україні система відтворення, навчання та підвищення кваліфікації кадрового потенціалу вимагає серйозних капіталовкладень. Ми переконані, що інвестування у людський капітал

обумовлюється інтенсивністю заміни праці низької кваліфікації висококваліфікованою інтелектуальною, творчою та гуманізованою працею.

Основним завданням в управлінні персоналом є розуміння того, що людина володіє головною економічною корисністю і соціальною важливістю. Розвиток кадрового потенціалу потребує значного інвестування, також, як і інші види економічних ресурсів.

На нашу думку, доцільно розглянути основні елементи сучасних моделей розвитку кадрового потенціалу як елемента стратегії підприємства:

- Розвиток науково-технічного поступу, виражений у вдосконаленні комп'ютерно-інформаційних систем, і поліпшення знань у сфері виробництва, вносить зміни у трудову діяльність робітників. Це, в свою чергу, потребує від них кардинально нових знань, високого рівня професіоналізму, креативного мислення та вміння працювати в команді. В сучасному економічному середовищі управління кадровим потенціалом стає ключовим фактором для зростання економічної ефективності та стратегічного розвитку підприємств.

- Переорієнтація виробництва на задоволення потреб споживачів та підвищення якості продукції. Спостерігається перехід від багатосерійного виробництва до дрібносерійного, що значно покращує якість продукції, яка виготовляється. Змінний попит на товари вимагає більш високого рівня професійної освіти, розвитку творчих здібностей та, звісно ж, реалізації кадрового потенціалу.

- Кардинальні зміни в організації праці, шляхом запровадження колективних форм діяльності, вимагають від персоналу додаткової відповідальності, зацікавленості у досягненні найкращих результатів та співпраці. Розвиток теорії управління персоналом та людськими ресурсами, а також інтеграція знань з економіки, права, психології, соціології, фізіології, інформатики, конфліктології, етики, ергономіки та документаційного менеджменту, значно покращили сучасний стан розвитку кадрового потенціалу

3. Досліджено, що в умовах ринку однією з найважливіших функціональних стратегій підприємства є саме кадрова стратегія. Якщо провести паралель між

стратегіями функціонування та розвитку, то стратегії функціонування в першу чергу пов'язані з діяльністю організації на ринку, а стратегії розвитку зосереджені на потенціалі і конкурентних перевагах підприємства. Кадрова стратегія організації є довгостроковим документом, і являє собою сукупність основних підходів організації до розробки системи впливів на персонал для реалізації виробленої стратегії розвитку підприємства.

При формуванні кадрової стратегії необхідно враховувати не тільки ситуацію з кадрами всередині підприємства, але і тенденції в зовнішньому середовищі: соціально-економічна, демографічна ситуація в країні, податкове законодавство, техніко-економічні тенденції, які дозволяють змінювати вимоги до персоналу. Важлива і конкуренція на ринку праці, наявність кваліфікованого персоналу і його вартість та ін.

Реалізація кадрової стратегії включає в себе два основних етапи: впровадження стратегії і контроль над її реалізацією з подальшою координацією всіх дій за результатами контролю.

Інструментами реалізації кадрової стратегії є кадрове планування, поточна кадрова робота, керівництво персоналом, заходи щодо його розвитку, підвищення кваліфікації, вирішення соціальних проблем, винагорода і мотивація. В результаті застосування цих інструментів змінюється поведінка співробітників, підвищується ефективність їх роботи, поліпшується структура колективу.

Таким чином, з певністю можна констатувати, що кадрова стратегія організації є довгостроковим документом, розрахованим як мінімум на п'ятирічний період, і являє собою сукупність основних підходів організації до розробки системи впливів на персонал для реалізації виробленої стратегії розвитку підприємства

4. Вивчено динаміку показників кількості діючих підприємств, які займаються виробництвом меблевої продукції та кількості зайнятих працівників на таких підприємствах. Найкраща ситуація із виробництвом меблевої продукції має місце у Львівській та Київській областях. Найгірший стан вбачаємо у Луганській, Херсонській, Донецькій та Запорізькій областях. В деяких регіонах основною причиною зниження активності такої діяльності є ведення бойових дій на території

цих регіонів. Про стабільну ситуацію у меблевій галузі за досліджуваний період можна говорити у Вінницькій, Волинській, Івано-Франківській, Полтавській та Хмельницькій областях.

Аналізуючи Тернопільську область, можна резюмувати, що показник кількості підприємств із меблевого виробництва займає середню позицію, у 2021 році спостерігаємо ріст кількості меблевиків порівняно з 2019 роком на 4 суб'єкти господарювання або на 16%, проте цей показник у 2022 та 2023 роках знизився на 7 виробників або на 24%. Якщо розглядати кількість діючих меблевих підприємств Тернопільщини у структурі меблевого виробництва України, то показник, на жаль, незначний, він становить лише 1,8% - 2%. Лівова частка у структурі меблевої промисловості України щодо кількості функціонуючих підприємств належать Львівській області 11,5%-13%.

Загалом по Україні показник діючих фірм меблевої сфери у 2023 році порівняно з 2022 роком зростає у всіх областях, окрім Донецької, Запорізької та Луганської. Розглянувши дані Державної служби статистики України, можемо зробити висновок, що Тернопільщині слід зосередити свої зусилля на вжитті заходів для нарощення кількості підприємств меблевої сфери, для цього запропоновано впровадити Дорожню карту розвитку української меблевої промисловості.

5. З початком війни суттєво змінився організаційний інструментарій механізму управління кадровим потенціалом у переважній більшості вітчизняних підприємств. Методика HR-менеджменту, яка була ефективна до повномасштабного вторгнення Росії в Україну, втратила свою актуальність. Управлінські засоби потребують професійної корекції. Під час війни актуальності набирає віддалена робота, як дієвий організаційний управлінський інструмент. Дистанційна робота стала для багатьох підприємств чи окремих працівників нормою життя. Якщо специфіка діяльності дозволяє, то деякі управлінці практикують застосування віддаленого формату роботи. Враховуючи складові кадрового адміністрування, аутсортингове середовище, можливості аутсортингу, кадровий менеджмент та проєкт «Школа меблевика», вибудовано організаційний

інструментарій механізму управління кадровим потенціалом підприємства. На практиці концепція «Школи меблевика» ґрунтуватиметься на ефективних навчальних програмах, залученні досвідчених педагогів та досвіді меблевої галузі, а також передбачатиме матеріальне та ресурсне забезпечення та використання новітньої прогресивної техніки та технології. Окремим невід'ємним елементом можна вважати ефективну маркетингову компанію, спрямовану на пошук та мотивацію потенційних студентів.

6. Українська виробнича сфера зіткнулася із нестачею кваліфікованих працівників, особливо це гостро відчувається у галузях, де потрібна спеціалізована освіта та досвід роботи. Меблева галузь також не є виключенням. Така ситуація суттєво впливає на економічну стабільність України, що породжує зростання безробіття серед молодих спеціалістів. З метою вирішення цієї проблематики нами було розроблено стратегії кадрового забезпечення як елемента освітнього потенціалу підприємства. В основі лежить процес навчання та перепрофілювання. Доведено, що підприємство, яке зуміє перепрофілювати своїх працівників, завжди матиме людський капітал, оскільки вміння вчити та перекваліфіковувати людей стає ключовим у питанні дефіциту робочої сили.

З метою подолання кадрового дефіциту бізнес-структурам доцільно звернути увагу на такий інструмент HR-менеджменту, як навчання людей, щоб зростити своїх високопрофесійних спеціалістів. Для негайного подолання кадрового дефіциту щодо робітничих професій керівництву меблевої фабрики запропоновано застосування короткотермінової стратегії кадрового забезпечення через короткочасну навчальну модель та проведено відповідні розрахунки.

7. Запропонована математична модель для удосконалення системи оцінки рівня впливу мотиваційних факторів на ефективність роботи різних категорій працівників дозволяє зробити висновки про необхідність регулярних опитувань для аналізу та прогнозування потреб кожного окремого працівника. Дослідження проблеми системи мотивації підприємництва для кожної групи працівників і кожного працівника і пошук шляхів їх вирішення дозволить підвищити ефективність роботи і прибутковість підприємства в цілому. Тому для підвищення

продуктивності та ефективності роботи необхідно: формувати стабільний, якісний штат; визначати критерії та показники ефективності праці; організовувати постійний облік і контроль за результатами діяльності управлінських і виробничих працівників.

Провежений аналіз показав, що загальний рівень мотивації працівників є недостатнім. Більшість співробітників відчують брак мотивації при виконанні своїх професійних обов'язків. Проведений аналіз показав, що основними факторами мотивації співробітників є:

- Зарплата;
- Можливість кар'єрного росту;
- Комфортні та безпечні умови праці;
- Оцінка та визнання виконаної роботи;
- Можливість навчання та підвищення кваліфікації за рахунок компанії;
- Чіткість і зрозумілість поставлених цілей і завдань;
- Атмосфера в колективі;
- Здатність впливати на прийняття рішень.

Нами було здійснено оцінку впливу факторів мотивації на ефективність роботи працівників з метою формування моделі оцінки мотивації персоналу підприємства та розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу як основи організаційно-економічного механізму стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства.

8. Вивчено міжнародний досвід подолання дефіциту кваліфікованих працівників. Залежно від специфіки національного ринку праці, різні країни застосовуються низку стратегій для вирішення цієї проблеми. У ході дослідження проаналізовано переваги дуальної освіти, вплив підвищення заробітної плати та покращення умов праці, впровадження бонусних програм, досвід автоматизації та роботизації виробництва у меблевій сфері. Також розглянуто практики залучення іноземних працівників до меблевої галузі, популяризацію професії через проведення конкурсів і фестивалів столярної майстерності, використання соціальних мереж (TikTok, YouTube), а також онлайн-курсів і освітніх програм.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.Б. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2006. 512 с.
2. Безсмертна В.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка і управління: науково-практичний журнал*. 2007. № 3. с. 48–53.
3. Горбоконь В.Ю. До питання оцінки кадрового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер. Економічні науки. 2016. Вип. 17. ч. 1. с. 64–69.
4. Довбенко В.І. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 232 с.
5. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2004. 587 с.
6. Сардак О.В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2014. № 1(19). с. 226–235.
7. Смоляр Л.Г. Дослідження тенденції розвитку кадрового потенціалу на промислових підприємствах України. *Економіка та держава*. 2008. №5. с. 96 – 99.
8. Хміль Ф.І. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2006. 608 с.
9. Виноградський М.Д., Дейнега О.А., Пилипенко В.Є. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: ЦНЛ, 2006. 312 с.
10. Чернишова Л.І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства. IV Міжнародна інтернетконференція "Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту" (Одеський національний політехнічний університет. Одеса, 21—22 травня 2015). Одеса: ОНПУ, 2015. с. 205—208.
11. Результати опитування LinkedIn. URL: <https://hurma.work/blog/investycziyi-v-talanty-shho-cze-i-navishho-potribni/> (дата звернення 28.09.2021).

12. Довбенко В. І., Мельник В. М. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Львів: Вид-во «Львівська політехніка», 2010. 232 с
13. Грішнова О. А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності / О. А. Грішнова, О. О. Наумова // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Т. 2. Управління персоналом в організаціях. К.: КНЕУ, 2005. с. 42-50
14. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник / О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк. К. : КНЕУ, 2004. – 316 с.
15. PeopleForce. Чисельність персоналу. URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/headcount> (дата звернення 20.10.2021).
16. Indigo. Ротація співробітників: способи переміщення фахівців усередині організації. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/rotaciya-kadrov-sposoby-peremeshheniya-sotrudnikov-vnutri-organizacii> (дата звернення 25.10.2021).
17. ОСВІТА.UA. Соціально-психологічний клімат у колективі. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/psychology/10029/> (дата звернення 30.10.2021).
18. Гурченков О.П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності / О.П. Гурченков, Н.В. Гусаріна // Економіка: реалії часу. 2013. № 2. с. 60-72.
19. BizMag. Бізнес. Стартапи. Технології. 10 ознак хорошого керівника. URL: <https://bizmag.com.ua/10-oznak-khoroshoho-kerivnyka/> (дата звернення 08.11.2021).
20. StudFiles. Як залучати творчих людей і творити привабливих людей? URL: <https://studfile.net/preview/7796052/page:42/> (дата звернення 14.11.2021).
21. Державна служба статистики України. Робоча сила за статтю, типом місцевості та віковими групами у 2021 році. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/rp/eans/eans_u/arch_eansmv_u.htm (дата звернення 28.11.2021).
22. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Кондор, 2003. 296 с.

23. Управління персоналом: підручник / В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
24. Крючко О.С. Теоретичні аспекти кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2011. № 4(2). с. 275–279.
25. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип.9. с. 712–715.
26. Стец В.А., Стец І.І., Костючик М.Ю. Менеджмент персоналу: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Тернопіль: Лілея, 1996. – 180 с.
27. Стратегії управління персоналом підприємства. Навчальні матеріали онлайн: веб-сайт. URL: https://pidru4niki.com/16330826/menedzhment/strategiyi_upravlinnya_personalom_pidpriyemstva (дата звернення: 30.11.2021).
28. Поняття та види кадрових стратегій. Кадрові стратегії. Gameasphalt: веб-сайт. URL: <https://gameasphalt.org/uk/ponyatie-i-vidy-kadrovyyh-strategii-kadrovye-strategii> (дата звернення: 10.12.2021).
29. Навчальні матеріали онлайн. Дослідження ринку меблевої промисловості та перспективи його розвитку. URL: https://studwood.ru/847223/marketing/doslidzhennya_rinku_meblevoyi_promislovosti_perspektivi_yogo_rozvitku (дата звернення: 18.12.2021).
30. Українська Асоціація Меблевіків. Українська меблева галузь здатна на справжнє економічне диво. URL: <https://uafm.com.ua/ukrayinska-mebleva-galuz-zdatna-na-spravzhnye-ekonomichne-dyvo/> (дата звернення: 19.12.2021).
31. Дослідження плинності кадрів на підприємстві. URL: https://otherreferats.allbest.ua/management/00676237_0.html (дата звернення: 20.12.2021).
32. Плинність кадрів. URL: <https://studfile.net/preview/7316023/page:40/> (дата звернення: 20.12.2021).

33. Державна служба статистики України. Кількість діючих підприємств за видами економічної діяльності у розрізі регіонів за 2014–2021 роки. URL:<http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 16.05.2022).

34. Українська Асоціація Меблевиків. Вплив Covid-19 та карантинних заходів на підприємства лісового сектору України — результати дослідження. URL:<https://info.ppv.net.ua/study-covid-impact-on-forest-sector/> (дата звернення: 17.04.2022).

35. OBOZREVATEL. У Росії обвалилося виробництво меблів, а ціни злетіли: ситуація погіршиться. URL:<https://news.obozrevatel.com/ukr/economics/fea/u-rosii-obvalilosya-virobnitstvo-mebliv-a-tsini-zletili-situatsiya-pogirshitsya/amp.htm> (дата звернення: 18.04.2022).

36. Економічна правда. Яким має бути "План Маршалла" для України після війни URL:<https://www.epravda.com.ua/columns/2022/03/11/683811/> (дата звернення: 22.04.2022).

37. Українська Асоціація Меблевиків. Велика українська меблева конференція FURNICON. URL: <https://uafm.com.ua/velyka-ukrayinska-mebleva-konferentsiya-furnicon/> (дата звернення: 12.10.2022).

38. ЕВА (Європейська Бізнес Асоціація). Українська економіка під час війни. Що далі? URL:<https://eba.com.ua/ukrayinska-ekonomika-pid-chas-vijny-shho-dali/> (дата звернення: 18.10.2022).

39. Економічна правда. Українська економіка під час війни. Що далі? URL:<https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/15/685810/> (дата звернення: 18.10.2022).

40. Українська Асоціація Меблевиків. Новинний дайджест. URL: <https://uafm.com.ua/novynnyj-dajdzhest-134/> (дата звернення: 22.10.2022).

41. Українська Асоціація Меблевиків. Збережи Україну! Купуй українські меблі та підтримуй промисловість! URL:<https://uafm.com.ua/zberezy-ukrayinu-ku-puj-ukrayinski-mebli-ta-pidtrymuj-promyslovist/> (дата звернення: 26.10.2022).

42. UkraineInvest. Нові можливості для меблевої промисловості України. URL:<https://ukraineinvest.gov.ua/uk/news/> (дата звернення: 28.10.2022).

43. Діло. Від початку війни на Львівщину вже переїхали 93 підприємства. URL:<https://dilo.net.ua/novyny/vid-pochatku-vijny-na-lvivshhynu-vzhe-pereyihaly-93-pidpryyemstva/> (дата звернення: 05.11.2022).

44. Українська Асоціація Меблевиків. Де і як меблярам отримати замовлення в умовах війни. URL:<https://uafm.com.ua/de-i-yak-meblyaram-otrymaly-zamovlennya-v-umovah-vijny/> (дата звернення: 06.11.2022).

45. Власюк В. Економіка війни: щит для промисловості. *Економічна правда*. 30.03.2022. URL:<https://www.epravda.com.ua/columns/2022/03/30/684911/> (дата звернення: 06.11.2022).

46. Zaxid.Net. Логістика під час війни. URL:https://zaxid.net/logistika_pid_chas_viynt_n1538608 (дата звернення: 08.11.2022).

47. ЕВА. Логістика та міжнародна торгівля в Україні в умовах війни. URL:<https://eba.com.ua/logistyka-ta-mizhnarodna-torgivlya-v-ukrayini-v-umovah-vijny/> (дата звернення: 08.11.2022).

48. ЕкоТеп. Логістика під час війни: особливості і задачі. URL:<http://www.ecotep.com.ua> (дата звернення: 13.11.2022).

49. Укрінформ. Логістика під час війни: як українському бізнесу організувати транспортні потоки. URL:https://www.ukrinform.ua/rubric-other_news/3566470-logistika-pid-cas-vijni-ak-ukrainskomu-biznesu-organizuvati-transportni-potoki.html (дата звернення: 17.11.2022).

50. Mind. Зберегти та забезпечити: як змінилася логістика в Україні під час війни. URL:<https://mind.ua/openmind/20241674-zberegiti> (дата звернення: 18.11.2022).

51. Герасименко А.В. Сучасні теорії мотивації праці. Наукові перспективи. 2022. № 9. с. 209-221.

52. Herzberg F. The Motivation to Work / F. Herzberg. N.Y.: John Wiley & Sons, 1959. 157 p.

53. McGregor D. The Human Side of Enterprise / D. McGregor. N. Y : McGraw-Hill, 2005. 256 p.

54.Азарова А.О. Математичні моделі та методи управління мотивацією персоналу: Монографія / А. О. Азарова, О. А. Ковальчук. Вінниця: ВНТУ, 2014. с.140

55.Колодійчук А.В., Черторижський В.М. Сутність поняття мотивації. Науковий вісник НЛТУ України. 2017. № 2. с. 67-74.

56.Мельник А.О. Аналіз сучасних підходів до мотивації персоналу. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика. 2019. № 3. с. 5-10.

57.I. Spivak, S. Krepych, S. Spivak and O. Fedorov, "Approach to Estimate the Level of Influence of Motivation on the Effectiveness of Employees Depending on Their Needs," *2019 3rd International Conference on Advanced Information and Communications Technologies (AICT)*, Lviv, Ukraine, 2019, pp. 46-49, doi: 10.1109/AIACT.2019.8847890.

58. Management.com.ua. Олександр Синько. Бути менеджером в умовах війни. URL: <https://www.management.com.ua/hrm/hrm360.html> (дата звернення: 08.12.2022).

59.HURMA. Олена Вітковська. HR менеджмент під час війни: як піклуватися про персонал. URL:<https://hurma.work/blog/hr-menedzhment-pid-chas-vijny-yak-pikluvatysya-pro-personal/> (дата звернення: 09.12.2022).

60.Вікіпедія. Тимбілдинг. URL:<https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B8%D0%BC%D0%B1%D1%96%D0%BB%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B3> (дата звернення: 09.12.2022).

61.Бізнес-школа Smart People. Практична програма «Школа управління меблевим бізнесом - 9». Олена Рижко «Управління персоналом. Лідерство». URL:<https://smartpeople.ua> (дата звернення: 10.12.2022).

62.Вікна. Не час занепадати духом — шість дієвих порад керівникам, як мотивувати команду під час війни. URL:<https://vikna.tv/dlia-tebe/robota/shist-diyevyih-porad-kerivnykam-yak-motyuvaty-komandu-pid-chas-vijny/> (дата звернення 01.04.2023).

63. PERKSET. Як мотивувати працівників, коли війна, а ще й зрізали бюджети на бенефіти? URL:<https://www.perkset.club/employee-motivation-when-benefits-budgets-are-forced-to-be-reduced>(дата звернення 07.04.2023).

64.Штучний інтелект: ChatGPT.

65.Instagram. haski_ua. 9 причин обирати аутсорсинг під час війни. URL: https://www.instagram.com/haski_ua/p/CdVjeAAsViS/?img_index=10 (дата звернення 25.04.2024).

66.People.force. Аутсорсинг. URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/outsourcing> (дата звернення 30.04.2024).

67. Українська Асоціація Меблевиків. УАМ в обличчях: як зберегти й навіть розвинути бізнес в умовах воєнного стану. Про це розмірковує власник компанії «Лаковер» Вячеслав Ковальчук. URL:<https://uafm.com.ua/uam-v-oblychchyah-yak-zberegty-j-navit-rozvynuty-biznes-v-umovah-voyennogo-stanu-pro-tse-rozmirkovuye-vlasnyk-kompaniyi-lakover-vyacheslav-kovalchuk/> (дата звернення: 08.05.2022).

68.Українська Асоціація Меблевиків. “Школа меблевика” – Формуємо майбутнє меблевої галузі. URL:<https://uafm.com.ua/shkola-meblevyka-formuyemo-majbutnye-meblevoyi-galuzi/> (дата звернення: 09.05.2022).

69.Інститут аналітики та адвокації. Війна і дефіцит працівників: динаміка кадрових ресурсів в Україні. URL: <https://iaa.org.ua/articles/vijna-i-deficyt-praczivnykiv-dynamika-kadrovyyh-resursiv-v-ukrayini/> (дата звернення: 25.10.2023).

70.NV Бізнес. Люди як капітал: якою має бути кадрова політика під час війни. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/zmini-lyudskogo-kapitalu-v-ukrajini-pid-chas-viyni-tendenciji-vikliki-ta-rishennya-50365276.html> (дата звернення: 26.10.2023).

71. Professional assistant for HR. Практичні інструменти для створення кадрового резерву. URL: <https://hrassist.pro/uk/blog/praktichni-instrumenti-dlya-stvorennya-kadrovogo-rezervu> (дата звернення: 07.11.2023).

72. Кудінова М.М., Мугдусієва Н.К., Чернишева А.С. Мотивація праці як інструмент соціальної політики. Електронний журнал «Ефективна економіка» № 4, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5543> (дата звернення: 07.12.2023).

73. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. Навчальна платформа «АгрокебетиPRO». Агроосвіта майбутнього. URL:<https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu> (дата звернення: 07.12.2023).

74. Запровадження гнучкого режиму роботи на підприємстві. Платформа Кадри. Кадровик-01. URL: <https://prokadry.com.ua/article/3584-qqq-17-m3-zaprovadjennya-gnuchkogo-rejimu-roboti-na-pdprimstv> (дата звернення: 07.12.2023).

75. Мотивація персоналу: додайте бізнесу ефективності. Освітній хаб міста Києва. URL: <https://eduhub.in.ua/news/motivaciya-personalu-dodayte-biznesu-efektivnosti> (дата звернення: 07.12.2023).

76. Українська Асоціація Меблевиків. УАМ в обличчях: в умовах нинішнього «кадрового голоду» компанія «Морган Феніче» має намір вже цього року прирости трьохстами новими працівниками. Як вирішуватиметься це амбітне завдання, у розповіді виконавчого директора Наталії Рутковської. URL: <https://uafm.com.ua/uam-v-oblychchyah-v-umovah-nynishnogo-kadrovogo-golodu-kompaniya-morgan-feniche-maye-namir-vzhe-tsogorich-pyrosty-trohstamy-novymy-pratsivnykamy-yak-vyrishuvatymetsya-tse-ambitne-zavdannya-u-rozpovi/> (дата звернення: 05.09.2024).

77. Українська Асоціація Меблевиків. Розвиток української меблевої галузі у 2023 році. URL:<https://uafm.com.ua/rozvytok-ukrayinskoyi-meblevoyi-galuzi-u-2023-rotsi/> (дата звернення: 07.09.2024).

78. Українська Асоціація Меблевиків. Школа меблевика. URL:<https://school.uafm.com.ua/#program> (дата звернення: 20.10.2024).

79. Міжнародна консалтингова компанія DEVELOR. Управління персоналом під час війни. URL: <https://www.develorukraine.com/whitepaper> (дата звернення: 22.10.2024).

80. Мерзлякова О.Л. Резильєнтність або психологічна стійкість: концепт, вимірювання, розвиток. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/737733/1/Merzliakova_VNIASO-AHS_of_EduSci-RB-18-2023-97-121.pdf (дата звернення: 26.10.2024).

81.Б24 – Інформаційний Бізнес Портал. Управління командою в умовах війни.

URL: <https://cutt.ly/4MhKRWM> (дата звернення: 27.10.2024).

82.А. Колодійчук та ін., Сутність поняття мотивації. Науковий вісник НЛТУ України, 2010. с.226-231.

83.Ауденерт М., Декрамер А., Джордж Б., Вершуер Б., Ван Вайенберг Т. Коли управління ефективністю співробітників впливає на індивідуальні інновації в громадських організаціях: роль послідовності та LMX. Міжнародний журнал з управління людськими ресурсами. 2019. No 30(5). Р. 815-834.

84.Герцберг Ф. (1959) Мотивація до праці / Ф. Герцберг. Н. Ю.: Джон Уайлі і сини, 1959. с.157

85.Маслоу А. А (1943) Теорія мотивації людини. Психологічний огляд. 1943. Т. 50. No 4. Р. 370-396.

86.Макгрегор, Д. (2005) Людська сторона підприємництва / Д. Макгрегор. Н. Ю. Макгроу-Хілл, 2005. 256 с. : іл.

87.Сааті Т. Л. (2008) Відносне вимірювання та його узагальнення у прийнятті рішень: чому попарні порівняння є центральними в математиці для вимірювання нематеріальних факторів – аналітична ієрархія/мережевий процес. RACSAM (Огляд Королівської іспанської академії наук, серія А, математика): журнал. 2008. Червень (т. 102, No 2). Р. 251- 318.

88.Азарова А.О., Ковальчук О. А. (2014) Математичні моделі та методи управління мотивацією персоналу: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2014. 140 с.

89. І. Співак, С. Крепич, С. Співак та О. Федоров, «Підхід до оцінки рівня впливу мотивації на ефективність роботи працівників залежно від їх потреб», *2019 3-тя Міжнародна конференція з передових інформаційно-комунікаційних технологій (AICT)*, Львів, Україна, 2019, с. 46-49, doi: 10.1109/AIACT.2019.8847890.

90.І.Співак, С.Крепич та Р.Крепич, "Побудова критерію узгодження оцінок експертних груп на основі аналізу інтервальних даних", Міжнародна науково-

практична конференція "Проблеми інфокомунікаційної науки і техніки", Харків, 2018, с.261-264.

91.Г. та Р. К. Раджан, «Вплив оцінки продуктивності на мотивацію працівників в ІТ-галузі»,*Міжнародний журнал управління людськими ресурсами*, том 23, No 18, с. 3675-3692, 2012.

92.П. Лакаватхана та К. Клунгкланг, "Мотивація та лояльність співробітників: приклад компанії з виробництва автомобільних запчастин",*2018 5-а Міжнародна конференція з бізнесу та промислових досліджень (ICBIR)*, Бангкок, Таїланд, 2018, с. 350-354, doi: 10.1109/ICBIR.2018.8391220.

93.К. Тонгсук. *Мотивація роботи персоналу, що впливає на позитивну лояльність Roi-Et промислового та громадського освітнього коледжу Roi-Et Province*, vol. 2011.

94.Опендатабот. Фінансова звітність підприємств України. URL: <https://opendatabot.ua/open/check-reports> (дата звернення: 27.10.2024).

95.StudySo Освітня агенція. Дуальна освіта у Німеччині або «Навчайся, працюючи» URL: <https://studyso.ua/ua/news/dualna-osvita-germaniya> (дата звернення: 03.04.2025)

96.Wellable. Як політика щодо робочих місць робить скандинавські країни найщасливішими місцями на землі. URL: <https://www.wellable.co/> (дата звернення 03.04.2025).

97.WORK LIFE. Наука за шестигодинним робочим днем у Швеції. URL: <https://news.dtkr.ua/society/community/40085-sveciia-vprovadzuje-6-godinnii-robocii-den-shhob-liudi-buli-shhaslivi> (дата звернення 04.04.2025).

98.ShareWillow. 9 прикладів структури бонусів, які подобаються працівникам і роботодавцям. URL: https://www.sharewillow.com/?via=sharewillow&utm_source=review&utm_medium=aitrove&utm_campaign=content&gad_source=1 (дата звернення 04.04.2025).

99.ScienceDirect. Дифіцит робочої сили та рання роботизація в Японії (дата звернення 05.04.2025).

100.ForestIndustries. Різке зростання кількості тимчасових іноземних працівників на канадських лісозаготівлях. URL: <https://www.forestindustries.eu/content/welcome-world-forestindustrieseu> (дата звернення: 05.04.2025).

101.Hype@Hyper. How does the crisis impact the Polish furniture industry? URL: <https://hypeandhyper.com/how-does-the-crisis-impact-the-polish-furniture-industry/> (дата звернення 06.04.2025).

102.Wikipedia. Meiller Ouvrier de France. URL: https://fr.wikipedia.org/wiki/Meilleur_ouvrier_de_France (дата звернення: 28.10.2024).

103.AWFS. Освіта. URL: <https://www.uadvise.com.ua/> (дата звернення 06.04.2025).

ДОДАТКИ

Опитування для оцінки задоволеності працівників меблевої сфери

1. Наскільки Ви задоволені своєю роботою у даній меблевій компанії?

- ☐ Надзвичайно задоволений(-а)
- ☐ Задоволений (-а)
- ☐ Важко відповісти
- ☐ Незадоволений (-а)
- ☐ Надзвичайно незадоволений (-а)

2. Наскільки Ви погоджуєтесь із наступним твердженням?

Питання	Абсолютно згодний (-а)	Згодний (-а)	Важко відповісти	Не згодний (-а)	Абсолютно не згодний (-а)
Я буду рекомендувати керівника як хорошого роботодавця					
Працівники підприємства розуміють його цілі					
Клієнти підприємства розуміють його цілі					
Я добре розумію, як допомагаю підприємству досягти його цілей					
Керівники добре спілкуються з підлеглими					
Підлеглі добре спілкуються з керівниками					

3. Що вам найбільше подобається у меблевому підприємстві? Дайте свою відповідь.

4. Які б вдосконалення на підприємстві ви б запропонували? Дайте свою відповідь.

5. Наскільки ви задоволені відділом, у якому працюєте?

- ☐ Надзвичайно задоволений (-а)
- ☐ Задоволений (-а)
- ☐ Важко відповісти
- ☐ Незадоволений (-а)
- ☐ Надзвичайно незадоволений (-а)

6. Наскільки ви згодні із наступними твердженнями?

Питання	Абсолютно згодний (-а)	Згодний (-а)	Важко відповісти	Не згодний (-а)	Абсолютно не згодний (-а)
Моя робота важлива					
У мене дуже стресова робота					
У мене складна робота					
Завдяки дорученим завданням я зростаю професійно					
Я вчуся завдяки дорученим завданням					
Я отримую необхідне навчання					
Я знаю про можливості отримати підвищення					
У мене помірне навантаження					
Ми добре спілкуємося з колегами					

7. Оберіть три фактори, які найбільше впливають на вашу задоволеність роботою.

- ☐ Ми добре спілкуємося з колегами
- ☐ Я знаю про можливості отримати підвищення
- ☐ Я отримую необхідне навчання
- ☐ Я вчуся завдяки дорученим завданням
- ☐ Завдяки дорученим завданням я зростаю професійно
- ☐ Програма пільг меблевого підприємства відповідає моїм потребам
- ☐ У мене хороша зарплата
- ☐ У мене спокійна робота
- ☐ Моя робота важлива

8. Наскільки Ви задоволені своїм керівником?

- ☐ Надзвичайно задоволений (-а)
- ☐ Задоволений (-а)
- ☐ Важко відповісти
- ☐ Незадоволений (-а)
- ☐ Надзвичайно незадоволений (-а)

9. Наскільки реалістичними є очікування Вашого керівника?

- ☐ Надзвичайно реалістичні
- ☐ Реалістичні
- ☐ Важко відповісти
- ☐ Нереалістичні
- ☐ Надзвичайно нереалістичні

10. Наскільки ви згодні із наступними твердженнями?

Питання	Абсолютно згодний (-а)	Згодний (-а)	Важко відповісти	Не згодний (-а)	Абсолютно не згодний (-а)
Мою роботу занадто контролюють					
Мені легко спілкуватися з керівником					
Мій керівник мотивує мене бути максимально продуктивним (-ою)					
Я розумію очікування мого керівника					
Я отримую зворотний зв'язок щодо моєї продуктивності					
Керівник ставиться до всіх підлеглих однаково					
Керівник поважає мою думку					

11. Наскільки ви задоволені наступними факторами?

Питання	Надзвичайно задоволений (-а)	Задоволений (-а)	Важко відповісти	Незадоволений (-а)	Абсолютно не задоволений (-а)
Зарплатня					
Переваги/привілеї					
Страхування					
Відпустка					
Ваша кар'єра на підприємстві до теперішнього часу					
Можливості подальшого професійного розвитку на підприємстві					

12. Чи є інші фактори, які впливають на вашу задоволеність роботою на меблевому підприємстві? Вкажіть свої варіанти.

13. Чи розглядатиме ви вакансії інших компаній протягом наступних 6 місяців?

- ☐ Безумовно
- ☐ Можливо
- ☐ Важко відповісти
- ☐ Скоріше за все, ні
- ☐ Точно ні

14. Скільки ви працюєте на меблевому підприємстві?

- ☐ Більше 5 років
- ☐ 3-5 років
- ☐ 1-3 роки
- ☐ Менше року

15. Наскільки ви згодні із наступними твердженнями?

Питання	Абсолютно згодний (-а)	Згодний (-а)	Важко відповісти	Не згодний (-а)	Абсолютно не згодний (-а)
Меблеве підприємство пояснило мені свої цілі та стратегії.					
Мої трудові обов'язки чітко визначені.					
У мене є мотивація допомогти підприємству досягти успіху.					
Я б порекомендував (-ла) своєму другу податися на роботу в це меблеве підприємство.					

16. Який з наведених варіантів найкраще описує кількість вимог до вашої посади?

- ☐ Забагато
- ☐ Помірно
- ☐ Замало

17. Оцініть підприємство, де Ви працюєте, за наступними критеріями:

Критерій	Незадовільно	Задовільно	Добре	Дуже добре	Відмінно
Медичне страхування					
Пенсійна програма					
Оплачувана відпустка					
Зарплата					

18. Який з наступних варіантів найкраще описує вашу посаду на підприємстві?

- ☐ Обслуговуючий персонал
- ☐ Фахівець
- ☐ Керівна посада
- ☐ Бухгалтер
- ☐ Інше (будь ласка, вкажіть)

19. На роботі у Вас є можливість проявити всі свої здібності?

- ☐ Так
- ☐ Ні
- ☐ Не завжди
- ☐ Частково

20. Чи аналізують Вашу продуктивність та розвиток на роботі?

- ☐ Так
- ☐ Ні
- ☐ Не завжди
- ☐ Частково

Складено на основі джерела:

URL: <https://esurvey.com.ua/examples/hr/employee-satisfaction-surveys>

CCA between CEP and PE Husyatyn Furniture Factory Elegant

Competitiveness Cooperation Agreement**CCA_CEP_238_2024**

between

Chemonics International Inc. /**USAID Competitive Economy Program**

and

**Private Enterprise "Husyatyn Furniture Factory
"Elegant"**

Kyiv, Ukraine

May 24, 2024

Chemonics International Inc. having in Ukraine a status of the organization implementing the Competitive Economy Program (CEP) international technical assistance project ("CEP" or the "Program"), funded by the U.S. Agency for International Development (USAID), Contract No.72012118C00002 (the "Contract"), implemented under the Agreement between the Government of the United States of America and the Government of Ukraine regarding Humanitarian and Technical Economic Cooperation dated May 7, 1992 (the "Implementer"), represented by the Authorized Representative, Chief of Party, Zaluska Olesya Bohdanivna, acting in Ukraine by virtue of the Power of Attorney issued on October 31, 2023, apostille No.694184 dated November 2, 2023, on the one side

and

Private Enterprise "Husyatyn Furniture Factory "Elegant", 42349060 code, Ukraine, Ternopil region, Chortkiv district, Husyatyn village, B. Lepkoho str., 41A, premises 1 (the "Recipient"), represented by Director Buyachok Taras Volodymyrovych, acting on the basis of the Charter, on the other hand,

referred to individually as a "Party" and jointly as the "Parties",

have entered into this Competitiveness Cooperation Agreement (the "Agreement") on the following:

Article 1. Project Goal and Period**Угода про партнерство щодо
конкурентоспроможності****CCA_CEP_238_2024**

між

Кімонікс Інтернешнл Інк. /**Програмою USAID "Конкурентоспроможна
економіка України"**

та

**Приватним підприємством «Гусятинська
меблева фабрика «Елегант»**

м. Київ, Україна

24 травня 2024 р.

Кімонікс Інтернешнл Інк., яка в Україні має статус організації, що забезпечує реалізацію проекту міжнародної технічної допомоги "Конкурентоспроможна економіка України" (КЕУ) (надалі – "КЕУ" або "Програма"), що фінансується Агентством США з міжнародного розвитку (USAID) за Контрактом № 72012118C00002 (далі – "Контракт"), який виконується в рамках Угоди між Урядом Сполучених Штатів Америки та Урядом України про гуманітарне та техніко-економічне співробітництво від 7 травня 1992 року, (надалі – "Виконавець"), в особі Уповноваженої представниці, Керівника Програми, Залуської Олеси Богданівни, яка діє в Україні на підставі довіреності від 31 жовтня 2023 року, апостиль № 694184 від 2 листопада 2023 року, з однієї сторони

та

Приватне підприємство «Гусятинська меблева фабрика «Елегант», код 42349060, Україна, Тернопільська обл., Чортківський р-н, смт. Гусятин, вул. Лепкого Б., буд. 41А, корпус 1 (надалі – "Реципієнт"), в особі Директора Буячка Тараса Володимировича, який діє на підставі Статуту, з іншої сторони,

які надалі окремо іменуються "Сторона", а разом – "Сторони",

уклали цю Угоду про партнерство щодо конкурентоспроможності (далі – "Угода") про таке:

Стаття 1. Мета та період Проекту

CCA between CEP and PE Husyatyn Furniture Factory Elegant

1.1 The Project is implemented under the Program and is aimed at helping the Recipient, a Ukrainian furniture manufacturer, create and fill new jobs through the provision of technical assistance with the Recipient's participation at the Super Employer training course. The Super Employer training course is a special course organized with the Implementer's support by the Association "Ukrainian Association of Furniture Manufacturers" (UAFM) to help its members increase their attractiveness to potential employees and create and fill new jobs, ultimately resulting in increased sales and own-company investment of UAFM members. The Recipient is a member of UAFM, a trade association that represents the interests of the furniture industry and unites more than 330 furniture manufacturers, designers, suppliers, and retailers.

1.2 Under the Project, the Recipient will receive the following assistance from UAFM:

- (1) participation in the "Super Employer" training course;
- (2) matchmaking between the Recipient and graduates of the training center "Furniture Maker School" which trains machine tool operators and furniture designers to enhance their employability within the furniture industry; and
- (3) follow-on support communicating with potential employees and discussing topics covered during the Super Employer course.

1.3 Project Implementation Period: from May 1, 2024 to October 24, 2024.

Article 2. Quantitative and/or Qualitative Project Results

2.1 Up to 4 – New jobs filled in the USG-supported industries.

2.2 At least 30,000 USD within 12 months – USD value of incremental sales attributed to the implementation of the Project.

1.1 Проект реалізується у рамках Програми та спрямований на допомогу Реципієнту, українському виробнику меблів, створити та заповнити нові робочі місця шляхом надання технічної допомоги для участі Реципієнта в тренінговому курсі «Супер роботодавець». Тренінговий курс «Супер роботодавець» - це спеціальний курс, організований за підтримки Виконавця Асоціацією «Українська Асоціація меблевиків» (УАМ), щоб допомогти членам УАМ підвищити свою привабливість для потенційних працівників та створити та заповнити нові робочі місця, що в кінцевому результаті призведе до збільшення продажів та власних інвестицій членів УАМ. Реципієнт є членом УАМ, професійної асоціації, яка представляє інтереси меблевої галузі та об'єднує понад 330 виробників меблів, дизайнерів, постачальників і роздрібних торговців.

1.2 В рамках Проекту Реципієнт отримає від УАМ наступну допомогу:

- (1) участь в тренінговому курсі «Супер роботодавець»;
- (2) налагодження контактів (метчмейкінг) між Реципієнтом та випускниками навчального центру «Школа меблевика», який готує операторів верстатів та конструкторів меблів з метою збільшення можливостей їхнього працевлаштування в меблевій індустрії; та
- (3) подальша підтримка у спілкуванні з потенційними працівниками та в обговоренні питань, які розглядаються на курсі «Супер роботодавець».

1.3 Строк реалізації Проекту: з 1 травня 2024 р. до 24 жовтня 2024 р.

Стаття 2. Кількісні та/або якісні Результати Проекту

2.1 До 4 – Нові робочі місця, створені у галузях, які підтримуються Урядом США.

2.2 Щонайменше 30 000 доларів США протягом 12 місяців – вартість додаткових продажів (у еквіваленті у доларах США), пов'язаних із реалізацією Проекту.

CCA between CEP and PE Husyatyn Furniture Factory Elegant

2.3 At least 35,000 USD within 12 months – USD value for new own-company investments in selected USAID-assisted industries.

Article 3. Concluding Provisions

3.1 The Recipient expressly agrees not to hold Chemonics International Inc., USAID, and the CEP Project accountable under any circumstances for claims, whether initiated by the Recipient or any third party, seeking damages resulting from the implementation of any activity under this Agreement. The Recipient undertakes full responsibility for ensuring compliance with all relevant laws and regulations.

3.2 In case of any discrepancies between the text of this Agreement in English and Ukrainian, the text in English shall prevail.

On behalf of the Implementer / Від імені Виконавця:

Position / Посада: Authorized Representative, Chief of Party / Уповноважений представник, Керівник Програми

Name / П.І.Б.: Zaluska Olesya Bohdanivna / Залуська Олеся Богданівна

On behalf of the Recipient / Від імені Реципієнта:

Position / Посада: Director/Директор



Name / П.І.Б.: Buachok Taras Volodymyrovych / Буячок Тарас Володимирович

2.3 Щонайменше 35 000 доларів США протягом 12 місяців – вартість нових власних інвестицій компаній у підтриманих USAID галузях.

Стаття 3. Заклучні положення

3.1 Реципієнт явно погоджується не притягувати Кімонікс Інтернешнл Інк, USAID та КЕУ до відповідальності за будь-яких обставин за претензії, висунуті Реципієнтом або будь-якої третьої особою, що вимагають відшкодування збитків, спричинених виконанням будь-якої діяльності за цією Угодою. Реципієнт бере на себе повну відповідальність за забезпечення дотримання всіх відповідних законів та правил.

3.2 У разі виникнення будь-яких розбіжностей між текстом цієї Угоди англійською та українською мовами, текст англійською мовою має переважну силу.

вул. Ю. Ілленка, 81А, I поверх, 106 офіс
м. Київ, 04050, Україна
моб.тел.: +38 063 235 01 03
моб.тел.: +38 063 235 02 03
e-mail: info@uafm.com.ua
uafm.com.ua



Illenka Str., 81A, I floor, 106 office
Kyiv, 04050, Ukraine
mob.: +38 063 235 01 03
mob.: +38 063 235 02 03
e-mail: info@uafm.com.ua
uafm.com.ua

Українська Асоціація Меблевиків
Ukrainian Association of Furniture Manufacturers

Вих. №1 від 12.10.2023 року

**Директору ПП "ГУСЯТИНСЬКА
МЕБЛЕВА ФАБРИКА "ЕЛЕГАНТ"
Буячок Т.В.
Код ЄДРПОУ 42349060**

Шановний Тарасе Володимировичу!

Повідомляємо Вам, що ПП "ГУСЯТИНСЬКА МЕБЛЕВА ФАБРИКА "ЕЛЕГАНТ", код ЄДРПОУ 42349060, є членом Асоціації "Українська Асоціація Меблевиків", код ЄДРПОУ 31815781, з 28.09.2021р. згідно Протоколу З'їзду членів Асоціації "Українська Асоціація Меблевиків" №52 від 28.09.2021р..

Додаток:

- копія Протоколу З'їзду членів Асоціації "Українська Асоціація Меблевиків" №52 від 28.09.2021р..

**З повагою,
Виконавчий Директор Асоціації "УАМ"
Хистова В.С.**



вул. Ю. Ілленка, 81А, 1 поверх, 106 офіс
м. Київ, 04050, Україна
моб.тел.: +38 063 235 01 03
моб.тел.: +38 063 235 02 03
e-mail: info@uafm.com.ua
uafm.com.ua



Illenka Str., 81A, 1 floor, 106 office
Kyiv, 04050, Ukraine
mob.: +38 063 235 01 03
mob.: +38 063 235 02 03
e-mail: info@uafm.com.ua
uafm.com.ua

Українська Асоціація Меблевиків
Ukrainian Association of Furniture Manufacturers

Протокол
З'їзду членів Асоціації
“Українська Асоціація Меблевиків”
№ 52

Дата: 28 вересня 2021 року
Онлайн

Присутні: 168 компаній-членів Асоціації “Українська Асоціація Меблевиків”

Головуючий З'їзду - Патіс В.Л., Президент Асоціації “УАМ”

Виконавчий директор: Хистова В.С.

Менеджер (управитель) з організації консультативних послуг:
Тарасенко Т.В.

Менеджер (управитель) з організації консультативних послуг:
Закусило А.В.

Лічильна комісія:

Родіонова Н. Є.

Кравець Т.В.

Васильєва В.В.

Тимошенко Д. Л.

Секретар - Хистова В. С.

Питання порядку денного

За результатами отриманих анкет було зібрано кворум у кількості 168 голосів від представників компаній-членів УАМ. 52-ий З'їзд УАМ можна вважати дійсним.

1. Відкриття 52-го З'їзду компаній-членів УАМ.

Постановили: Затвердити відкриття 52-го З'їзду компаній-членів УАМ.

Рішення прийнято одностайно.

2. Обрання Лічильної комісії З'їзду членів УАМ № 52.

Слухали: Хистова В. С. запропонувала членам Ревізійної комісії УАМ увійти до складу Лічильної комісії 52-го З'їзду членів УАМ.

Слухали: Тимошенко Д. Л. запропонував свою кандидатуру до складу Лічильної комісії 52-го З'їзду членів УАМ.

Постановили: Затвердити склад Лічильної комісії 52-го З'їзду компаній-членів УАМ:

- Родіонова Н. Є.
- Кравець Т.В.
- Васильєва В.В.
- Тимошенко Д. Л.

Рішення прийнято більшістю голосів.

3. Затвердження операційного та фінансового звітів діяльності УАМ.

Слухали: Патіс В. Л. презентував звіт операційної діяльності Асоціації "УАМ" за період з жовтня 2020 року по вересень 2021 року.

Слухали: Родіонова Н. Є. презентувала звіт фінансових результатів Асоціації "УАМ" за періоди 2020 року та першого півріччя 2021 року.

Постановили: Затвердити операційний та фінансовий звіти діяльності УАМ.

Рішення прийнято більшістю голосів.

4. Затвердження вступу нових компаній до Асоціації "УАМ"

4.1. Прийом до складу Асоціації "УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ МЕБЛЕВИКІВ" компанії Comodos (Код за ЄДРПОУ 3315308107).

Постановили: включити до складу Асоціації "УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ МЕБЛЕВИКІВ" компанію Comodos (Код за ЄДРПОУ 3315308107).

Рішення прийнято більшістю голосів.

4.2. Прийом до складу Асоціації "УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ МЕБЛЕВИКІВ" компанії "ОПТмаркет Дверей - ТМ "ПОРТАЛА" (Код за ЄДРПОУ 2914101053).

Постановили: включити до складу Асоціації "УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ МЕБЛЕВИКІВ" компанію "ОПТмаркет Дверей - ТМ "ПОРТАЛА" (Код за ЄДРПОУ 2914101053).

Рішення прийнято більшістю голосів.

4.3. Прийом до складу Асоціації "УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ МЕБЛЕВИКІВ" компанії ТОВ ПРИМА А (Код за ЄДРПОУ 41384742).

Постановили: включити до складу Асоціації "УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ МЕБЛЕВИКІВ" компанію ТОВ ПРИМА А (Код за ЄДРПОУ 41384742).

Рішення прийнято більшістю голосів.

4.4. Прийом до складу Асоціації "УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ МЕБЛЕВИКІВ" компанії Приватне підприємство "Гусятинська меблева фабрика "Елегант"" (Код за ЄДРПОУ 42349060).

Постановили: включити до складу Асоціації "УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ МЕБЛЕВИКІВ" компанію Приватне підприємство "Гусятинська меблева фабрика "Елегант"" (Код за ЄДРПОУ 42349060).

Рішення прийнято більшістю голосів.

4.5. Прийом до складу Асоціації "УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ МЕБЛЕВИКІВ" компанії Все про двері (Код за ЄДРПОУ 42793095).

Постановили: включити до складу Асоціації "УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ МЕБЛЕВИКІВ" компанію Все про двері (Код за ЄДРПОУ 42793095).

Рішення прийнято більшістю голосів.

4.6. Прийом до складу Асоціації "УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ МЕБЛЕВИКІВ" компанії ARTBRUNO (Код за ЄДРПОУ 3270212430).

Постановили: включити до складу Асоціації "УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ МЕБЛЕВИКІВ" компанію ARTBRUNO (Код за ЄДРПОУ 3270212430).

Рішення прийнято більшістю голосів.

4.7. Прийом до складу Асоціації "УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ МЕБЛЕВИКІВ" компанії Майстерня Кухонь (Код за ЄДРПОУ 42743400).

Постановили: включити до складу Асоціації "УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ МЕБЛЕВИКІВ" компанію Майстерня Кухонь (Код за ЄДРПОУ 42743400).

Рішення прийнято більшістю голосів.

4.8. Прийом до складу Асоціації "УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ МЕБЛЕВИКІВ" компанії "Патріот" ФОП Кошевий С.В. (Код за ЄДРПОУ 2893210179).

Постановили: включити до складу Асоціації "УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ МЕБЛЕВИКІВ" компанію "Патріот" ФОП Кошевий С.В. (Код за ЄДРПОУ 2893210179).

Рішення прийнято більшістю голосів.

4.9. Прийом до складу Асоціації "УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ МЕБЛЕВИКІВ" компанії ТОВ "СОКМЕ" (Код за ЄДРПОУ 32051454).

Постановили: включити до складу Асоціації "УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ МЕБЛЕВИКІВ" компанію ТОВ "СОКМЕ" (Код за ЄДРПОУ 32051454).

Рішення прийнято більшістю голосів.

4.10. Прийом до складу Асоціації "УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ МЕБЛЕВИКІВ" компанії ТОВ "Стімекс" (Код за ЄДРПОУ 23848543).

Постановили: включити до складу Асоціації "УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ МЕБЛЕВИКІВ" компанію ТОВ "Стімекс" (Код за ЄДРПОУ 23848543).

Рішення прийнято більшістю голосів.

5. Закриття 52-го З'їзду компаній-членів Асоціації "УКРАЇНЬКА АСОЦІАЦІЯ МЕБЛЕВИКІВ".

Постановили: Закрити 52-ий З'їзд компаній-членів Асоціації "УКРАЇНЬКА АСОЦІАЦІЯ МЕБЛЕВИКІВ". **Рішення прийнято одноголосно.**



**Член Лічильної комісії 51-го З'їзду АСОЦІАЦІЇ
"УКРАЇНЬКА АСОЦІАЦІЯ МЕБЛЕВИКІВ":
Н. Є. Родіонова**

**Секретар 51-го З'їзду АСОЦІАЦІЇ
"УКРАЇНЬКА АСОЦІАЦІЯ МЕБЛЕВИКІВ":
В. С. Хистова**

**Президент АСОЦІАЦІЇ
"УКРАЇНЬКА АСОЦІАЦІЯ МЕБЛЕВИКІВ":
В. Л. Патіс**

ДОГОВІР ПРО СПІЛЬНУ ДІЯЛЬНІСТЬ

селище Гусятин

30 серпня 2024р.

Відокремлений структурний підрозділ «Гусятинський фаховий коледж Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя» (надалі - "КОЛЕДЖ") в особі директора **Зеленського Костянтина Васильовича**, з однієї сторони, та ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГУСЯТИНСЬКА МЕБЛЕВА ФАБРИКА «ЕЛЕГАНТ», (надалі - "ПІДПРИЄМСТВО") в особі **Буячка Тараса Володимировича**, з другої сторони (надалі - "СТОРОНИ"), уклали даний Договір про наступне:

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРУ

Для підвищення професійного рівня громадян регіону, покращення рівня підготовки фахових молодших бакалаврів за спеціальностями :

- ☐ 133 Галузеве машинобудування;
- та кваліфікованих робітників за професіями:
- ☐ 8211 Верстатник широкого профілю;
- ☐ 4121 Обліковець з реєстрації бухгалтерських даних;
- ☐ 7422 Столяр;
- ☐ 7436 Швачка

належного кадрового і матеріально-технічного забезпечення навчальних, практичних, виробничих занять і практик, СТОРОНИ домовляються про спільне створення сприятливих умов для ефективного використання наявних площ, обладнання, матеріально-технічної бази та кадрового потенціалу ПІДПРИЄМСТВА шляхом координації спільної діяльності.

2. ПРАВА ТА ОБОВ'ЯЗКИ СТОРІН

2.1. ПІДПРИЄМСТВО за даним Договором зобов'язується:

2.1.1. Сприяти і надавати допомогу в організації навчально-виховного процесу студентів та слухачів КОЛЕДЖУ на базі ПІДПРИЄМСТВА.

2.1.2. Надавати в користування КОЛЕДЖУ приміщення і робочі місця для проведення із студентами та слухачами практичних занять загальною площею 999 м. кв..

2.1.3. Рекомендувати висококваліфікованих працівників ПІДПРИЄМСТВА до проведення навчальних занять зі студентами та слухачами КОЛЕДЖУ.

2.1.4. Дозволяти використовувати прилади та обладнання для проведення практичних занять із студентами та слухачами, за тематикою, узгодженою СТОРОНАМИ за наступним списком:

-2-

№	Перелік приладів та обладнання	Кількість
1.	швейна машина	15
2.	розкрійна лінійка (2020мм)	4
3.	розкрійний ніж на акумуляторі	5
4.	оверлок	2
5.	строчільна машина	3
6.	форматно розкрійний станок	2
7.	ЧПУ свердлильний станок	1
8.	фрезерувальний станок	2
9.	довбальний станок	1
10.	шліфувальний станок	2
11.	багатопильний станок	1
12.	лобзик стрічкового типу	1
13.	ЧПУ станок розкрою тканини	1

2.1.5. Забезпечити здобувачам освіти умови безпечної роботи на кожному робочому місці. Проводити обов'язкові інструктажі з охорони праці. У разі потреби навчати здобувачів освіти безпечних методів праці, за необхідності надавати першу медичну допомогу.

2.2 КОЛЕДЖ за даним Договором зобов'язується:

2.2.1. Виконувати правила внутрішнього розпорядку ПІДПРИЄМСТВА, використовувати надані приміщення та обладнання виключно за цільовим призначенням та утримувати їх у належному стані.

2.2.2. Залучати працівників ПІДПРИЄМСТВА до організації і проведення навчальних занять та проводити їх оплату праці згідно встановлених законодавством норм, тарифів та розцінок.

2.2.3. Надавати допомогу у підвищенні професійно-освітнього та наукового рівня працівників ПІДПРИЄМСТВА, виконувати у співпраці науково-пошукові та науково-дослідні роботи.

2.2.4. Оплачувати орендну плату за використання приміщень, що використовуються під час навчального процесу студентами та слухачами КОЛЕДЖУ у розмірі, встановленому у відповідності до вимог пункту 10 "Методики розрахунку орендної плати за державне майно та пропорції її розподілу", затвердженої Постановою КМУ № 786 від 4 жовтня 1995 року.

2.2.5. Оплачувати комунальні послуги та інші обов'язкові платежі, пов'язані з користуванням приміщеннями та обладнанням, що задіяні в навчальному процесі згідно виставлених ПІДПРИЄМСТВОМ рахунків. Сума платежів попередньо узгоджується СТОРОНАМИ у письмовій формі.

- 3 -

3. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СТОРІН

- 3.1. Кожна із СТОРІН несе відповідальність за додержання і виконання своїх зобов'язань згідно цього Договору.
- 3.2. Суперечки та розбіжності, що виникають при виконанні даного Договору вирішуються шляхом переговорів.
- 3.3. СТОРОНИ також відповідають за порядок допуску до робіт та за відповідність приміщень, устаткування, приладів вимогам техніки безпеки та виробничої санітарії.

4. ІНШІ УМОВИ

- 4.1 СТОРОНИ можуть вносити зміни та доповнення до даного договору шляхом укладання додаткових угод.
- 4.2. Термін дії договору *5 років*.
- 4.3. Термін дії договору може бути продовженим за згодою СТОРІН.

АДРЕСИ І РЕКВІЗИТИ СТОРІН

КОЛЕДЖ

Відокремлений структурний підрозділ
«Гусятинський фаховий коледж
Тернопільського національного
технічного університету імені
Івана Пулюя»

48201, Україна, Тернопільська обл.,
Селище Гусятин, вул. Шевченка, 3
Банківські реквізити:
ЄДРПОУ 01864180
р/р UA 808201720343190004000013941
UA 968201720343181004200013941

Тел.: (03557) 2-20-39,
e-mail: guscollegetntu@ukr.net



Директор

Костянтин ЗЕЛЕНСЬКИЙ

ПІДПРИЄМСТВО

ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО
«ГУСЯТИНСЬКА МЕБЛЕВА
ФАБРИКА «ЕЛЕГАНТ»

48201, Україна, Тернопільська обл.,
Селище Гусятин,
вул. Лепкого Б., 41 А, корпус 1
Банківські реквізити:
ЄДРПОУ 42349060
р/р UA963385450000026001300425424



Директор

Тарас Буячок

ДОГОВІР ПРО СПІЛЬНУ ДІЯЛЬНІСТЬ

селище Гусятин

30 серпня 2024 року

Відокремлений структурний підрозділ «Гусятинський фаховий коледж Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя» (надалі - "КОЛЕДЖ") в особі директора **Зеленського Костянтина Васильовича**, з однієї сторони, та Приватне підприємство «Шик» (надалі - "ПІДПРИЄМСТВО") в особі директора **Гайдаша Петра Володимировича**, з другої сторони (надалі - "СТОРОНИ"), уклали даний Договір про наступне:

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРУ

Для підвищення професійного рівня громадян регіону, покращення рівня підготовки фахових молодших бакалаврів за спеціальностями :

- ☐ 274 «Автомобільний транспорт» ;
- ☐ 133 «Галузеве машинобудування»;
- та кваліфікованих робітників за професіями;
- ☐ 8211 Верстатник широкого профілю;
- ☐ 7231 Слюсар з ремонту колісних транспортних засобів,

належного кадрового і матеріально-технічного забезпечення навчальних, практичних, виробничих занять і практик, СТОРОНИ домовляються про спільне створення сприятливих умов для ефективного використання наявних площ, обладнання, матеріально-технічної бази та кадрового потенціалу ПІДПРИЄМСТВА шляхом координації спільної діяльності.

1. ПРАВА ТА ОBOB'ЯЗКИ СТОРІН

1.1. ПІДПРИЄМСТВО за даним Договором зобов'язується:

2.1.1. Сприяти і надавати допомогу в організації навчально-виховного процесу студентів та слухачів КОЛЕДЖУ на базі ПІДПРИЄМСТВА.

1.1.2. Надавати в користування КОЛЕДЖУ приміщення і робочі місця для проведення із студентами та слухачами практичних занять загальною площею 100 м. кв..

1.1.3. Рекомендувати висококваліфікованих працівників ПІДПРИЄМСТВА до проведення навчальних занять зі студентами та слухачами КОЛЕДЖУ.

1.1.4. Дозволяти використовувати прилади та обладнання для проведення практичних занять із студентами та слухачами, за тематикою, узгодженою СТОРОНАМИ за наступним списком:

ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ
"ГУСЯТИНСЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ
ТЕРНОПІЛЬСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО
ТЕХНІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ"
3 ОРИГІНАЛОМ ЗГІДНО

-2-

№	Перелік приладів та обладнання	Кількість
1.	Токарний 16 К 20	1
2.	Токарний 1 К 625	1
3.	Токарний 16 К 40 ф 101	1
4.	Свердлильний 2 Н 118	1
5.	Фрезерний 675 П	1
6.	Зварювальний напівавтомат ПС-341.2	1
7.	Плазморіз Tesla Weld CUT 45	1
8.	Зварювальний апарат АPRO MMA - 300	1
9.	Слюсарний стіл	1
10.	Слюсарний прес	1
11.	Зварювальний стіл	1
12.	Набір різців, свердл, фрез	50
13.	Лещата	3

2.1.5. Забезпечити здобувачам освіти умови безпечної роботи на кожному робочому місці. Проводити обов'язкові інструктажі з охорони праці. У разі потреби навчати здобувачів освіти безпечних методів праці, за необхідності надавати першу медичну допомогу.

2.2 КОЛЕДЖ за даним Договором зобов'язується:

2.2.1. Виконувати правила внутрішнього розпорядку ПІДПРИЄМСТВА, використовувати надані приміщення та обладнання виключно за цільовим призначенням та утримувати їх у належному стані.

2.2.2. Залучати працівників ПІДПРИЄМСТВА до організації і проведення навчальних занять та проводити їх оплату праці згідно встановлених законодавством норм, тарифів та розцінок.

2.2.3. Надавати допомогу у підвищенні професійно-освітнього та наукового рівня працівників ПІДПРИЄМСТВА, виконувати у співпраці науково-пошукові та науково-дослідні роботи.

2.2.4. Оплачувати комунальні послуги та інші обов'язкові платежі, пов'язані з користуванням приміщеннями та обладнанням, що задіяні в навчальному процесі згідно виставлених ПІДПРИЄМСТВОМ рахунків. Сума платежів попередньо узгоджується СТОРОНАМИ у письмовій формі.

- 3 -

3. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СТОРІН

- 3.1. Кожна із СТОРІН несе відповідальність за додержання і виконання своїх зобов'язань згідно цього Договору.
- 3.2. Суперечки та розбіжності, що виникають при виконанні даного Договору вирішуються шляхом переговорів.
- 3.3. СТОРОНИ також відповідають за порядок допуску до робіт та за відповідність приміщень, устаткування, приладів вимогам техніки безпеки та виробничої санітарії.

4. ІНШІ УМОВИ

- 4.1 СТОРОНИ можуть вносити зміни та доповнення до даного договору шляхом укладання додаткових угод.
- 4.2. Термін дії договору з 01 вересня 2024 р. по 31 серпня 2029 р.
- 4.3. Термін дії договору може бути продовженим за згодою СТОРІН.

АДРЕСИ І РЕКВІЗИТИ СТОРІН

КОЛЕДЖ

Відокремлений структурний підрозділ
«Гусятинський фаховий коледж
Тернопільського національного
технічного університету імені
Івана Пулюя»

48201, Україна, Тернопільська обл.,
Селище Гусятин, вул. Шевченка, 3
Банківські реквізити:
ЄДРПОУ 01864180
р/р UA 808201720343190004000013941
UA 968201720343181004200013941

Тел. (03557) 2-20-39,
e-mail: guscollegetntu@ukr.net



Директор

Костянтин ЗЕЛЕНСЬКИЙ

ПІДПРИЄМСТВО

Приватне підприємство «ШІК»
48201, Україна, Тернопільська обл.,
с. Селище Гусятин,
вул. Шеремета, 15Б
ЄДРПОУ 32015594
р/р UA 1233854500000
26002300633 314



Директор

Богдан П.

ДОГОВІР ПРО СПІЛЬНУ ДІЯЛЬНІСТЬ

селище Гусятин

30 серпня 2024 року

Відокремлений структурний підрозділ «Гусятинський фаховий коледж Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя» (надалі - "КОЛЕДЖ") в особі директора **Зеленського Костянтина Васильовича**, з однієї сторони, та ФОП «**Шинкелевич Тарас Зіновійович**», (надалі - "ПІДПРИЄМСТВО") в особі **Шинкелевича Тараса Зіновійовича**, з другої сторони (надалі - "СТОРОНИ"), уклали даний Договір про наступне:

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРУ

Для підвищення професійного рівня громадян регіону, покращення рівня підготовки фахових молодших бакалаврів за спеціальностями :

- ☐ 274 Автомобільний транспорт ;
 - ☐ 133 Галузеве машинобудування;
- та кваліфікованих робітників за професіями:

- ☐ 8211 Верстатник широкого профілю;
- ☐ 7231 Слюсар з ремонту колісних транспортних засобів,

належного кадрового і матеріально-технічного забезпечення навчальних, практичних, виробничих занять і практик, СТОРОНИ домовляються про спільне створення сприятливих умов для ефективного використання наявних площ, обладнання, матеріально-технічної бази та кадрового потенціалу ПІДПРИЄМСТВА шляхом координації спільної діяльності.

2. ПРАВА ТА ОБОВ'ЯЗКИ СТОРІН

2.1. ПІДПРИЄМСТВО за даним Договором зобов'язується:

2.1.1. Сприяти і надавати допомогу в організації навчально-виховного процесу студентів та слухачів КОЛЕДЖУ на базі ПІДПРИЄМСТВА.

2.1.2. Надавати в користування КОЛЕДЖУ приміщення і робочі місця для проведення із студентами та слухачами практичних занять загальною площею 210 м. кв..

2.1.3. Рекомендувати висококваліфікованих працівників ПІДПРИЄМСТВА до проведення навчальних занять зі студентами та слухачами КОЛЕДЖУ.

2.1.4. Дозволяти використовувати прилади та обладнання для проведення практичних занять із студентами та слухачами, за тематикою, узгодженою СТОРОНАМИ за наступним списком:

-2-

№	Перелік приладів та обладнання	Кількість
1.	домкрат гідравлічний	10
2.	автосканер	2
3.	цифровий манометричний 2-х вентильний колектор	5
4.	токарний верстат	2
5.	токарно-шліфувальний верстат	2
6.	свердлильно-нарізний верстат	2
7.	лещата поворотні	3
8.	мийка високого тиску	1
9.	осцилограф	1
10.	гідравлічний кран	1
11.	стенд для двигуна	2
12.	оглядова яма	3
13.	апарат для плазмового різання	3

2.1.5. Забезпечити здобувачам освіти умови безпечної роботи на кожному робочому місці. Проводити обов'язкові інструктажі з охорони праці. У разі потреби навчати здобувачів освіти безпечних методів праці, за необхідності надавати першу медичну допомогу.

2.2 КОЛЕДЖ за даним Договором зобов'язується:

2.2.1. Виконувати правила внутрішнього розпорядку ПІДПРИЄМСТВА, використовувати надані приміщення та обладнання виключно за цільовим призначенням та утримувати їх у належному стані.

2.2.2. Залучати працівників ПІДПРИЄМСТВА до організації і проведення навчальних занять та проводити їх оплату праці згідно встановлених законодавством норм, тарифів та розцінок.

2.2.3. Надавати допомогу у підвищенні професійно-освітнього та наукового рівня працівників ПІДПРИЄМСТВА, виконувати у співпраці науково-пошукові та науково-дослідні роботи.

2.2.4. Оплачувати орендну плату за використання приміщень, що використовуються під час навчального процесу студентами та слухачами КОЛЕДЖУ у розмірі, встановленому у відповідності до вимог пункту 10 "Методики розрахунку орендної плати за державне майно та пропорції її розподілу", затвердженої Постановою КМУ № 786 від 4 жовтня 1995 року.

2.2.5. Оплачувати комунальні послуги та інші обов'язкові платежі, пов'язані з користуванням приміщеннями та обладнанням, що задіяні в навчальному процесі згідно виставлених ПІДПРИЄМСТВОМ рахунків. Сума платежів попередньо узгоджується СТОРОНАМИ у письмовій формі.

-3-

3. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СТОРІН

- 3.1. Кожна із СТОРІН несе відповідальність за дотримання і виконання своїх зобов'язань згідно цього Договору.
- 3.2. Суперечки та розбіжності, що виникають при виконанні даного Договору вирішуються шляхом переговорів.
- 3.3. СТОРОНИ також відповідають за порядок допуску до робіт та за відповідність приміщень, устаткування, приладів вимогам техніки безпеки та виробничої санітарії.

4. ІНШІ УМОВИ

- 4.1 СТОРОНИ можуть вносити зміни та доповнення до даного договору шляхом укладання додаткових угод.
- 4.2. Термін дії договору з 01 вересня 2024 р. по 31 серпня 2029 р.
- 4.3. Термін дії договору може бути продовженим за згодою СТОРІН.

АДРЕСИ І РЕКВІЗИТИ СТОРІН

КОЛЕДЖ

Відокремлений структурний підрозділ
«Гусятинський фаховий коледж
Тернопільського національного
технічного університету імені
Івана Пулюя»

48201, Україна, Тернопільська обл.,
Селище Гусятин, вул. Шевченка, 3
Банківські реквізити:
ЄДРПОУ 01864180
р/р UA 808201720343190004000013941
UA 968201720343181004200013941

Тел.: (03557) 2-20-39,
e-mail: guscollegetntu@ukr.net



Директор

Костянтин ЗЕЛЕНСЬКИЙ



ПІДПРИЄМСТВО

ФОП Шинкевич
Тарас Зіновійович
с. Птеринич
м. Тернопіль
097 6699 668

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗДОБУВАЧКИ

1. Наукові праці, у яких опубліковані основні результати дисертації:

Публікації

1. Галиняк Л., Павликівська О. Розвиток кадрового потенціалу як елемент стратегії підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 210-220. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21poiesp.pdf>
DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2022.02.210>
2. Галиняк Л., Павликівська О. Стратегічне забезпечення кадрового потенціалу підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. №1 (74). С.103-112.
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01
DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.103
3. Павликівська О., Камишнікова Е., Галиняк Л. Особливості формування та функціонування логістичних потоків в меблевій промисловості. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6 Том 1. С.241-248. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=15079>
DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-37](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-37)
4. Павликівська О., Камишнікова Е., Галиняк Л. Меблеве середовище в умовах сьогодення: виклики та можливості. *Міжнародний науковий економічний журнал «Бізнес Інформ»*. 2022. № 10 (537). С.83-88. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022_10_0_83_88
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-83-88>
5. Галиняк Л., Співак С. Мотивація як основа підвищення кадрового потенціалу. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип.84. с.63-67.
DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.84-10>
6. Співак С., Галиняк Л., Мариняк Б. Аналіз рівня впливу мотивації на ефективність працівників в залежності від їх потреб. *Економічний аналіз*. 2022. Вип.1. с.237-280.
DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.01.273>
7. Галиняк Л., Співак С. Розробка стратегії кадрового забезпечення як елемента освітнього потенціалу підприємства. *Галицький економічний вісник* №3 (88)
DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.03.122

8.Галиняк Л., Співак С. Управління кадровими ризиками та перспективи нарощення кадрового потенціалу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип.66.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4650>

DOI: 10.32782/2524-0072/2024-66-95

9. С. Співак, Т. Корольок, Л. Галиняк, І. Співак, С. Крепич та У. Ткач, «Покращення оцінки та мотивації співробітників системної компанії», 2024 14-та Міжнародна конференція з передових комп'ютерних інформаційних технологій (ACIT), Чеське Будейовіце, Чеська Республіка, 2024, стор. 380-383.

DOI: 10.1109/ACIT62333.2024.10712464. ISSN 27705218.

2. Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертаційної роботи:

1.Галиняк Л., Павликівська О. Забезпечення кадрового потенціалу підприємств меблевої промисловості України: освітня парадигма. The 6 th International scientific and practical conference «Innovations and prospects of world science» (February 2-4, 2022). Perfect Publishing, Vancouver, Canada. 2022. 1072 p. C.964-969

2.Галиняк Л., Павликівська О. Діяльність меблевої промисловості в умовах коронавірусної пандемії та російської війни проти України. Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах». 2022. С. 100-106.

3.Галиняк Л., Шепетюк Л. Як «перезапустити» українську меблеву галузь в умовах війни. Вісник XVIII наукової конференції Відокремленого структурного підрозділу «Гусятинський фаховий коледж Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя». 2022. с.12-14

4.Галиняк Л., Дмитрів Д. Економічне обґрунтування заходів підвищення ефективності логістики на прикладі меблевої фабрики «Елегант». Збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації». 2022. с.134-138.

5.Галиняк Л., Співак С. HR під час війни: виклики та уроки. Збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток соціально-економічних систем в геоeкономічному просторі. 2022. с. 36-39.

6.Галиняк Л. Роль та місце мотивації праці в системі управління кадровим потенціалом підприємства. Вісник XIX наукової конференції Відокремленого структурного підрозділу «Гусятинський фаховий коледж Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя». 2023. с.27-29.

7. Галиняк Л. Роль та місце мотивації праці в системі управління кадровим потенціалом підприємства. Вісник XX наукової конференції Відокремленого структурного підрозділу «Гусятинський фаховий коледж Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя». 2024. с.30-32.

8. Галиняк Л., Співак С., Мариняк Б. Відновлення кадрового дефіциту у військовий час. Збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток соціально-економічних систем в геоeкономічному просторі. 2024. с. 25-28.

9. Галиняк Л., Співак С. Управління кадровими ризиками та перспективи нарощення кадрового потенціалу. Фаховий Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки" с.14-18.



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ІВАНА ПУЛЮЯ

вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001. Тел. (0352)52-41-81. Факс (0352)25-49-83
<http://www.tntu.edu.ua>, E-mail: univ@tu.edu.te.ua. Код ЄДРПОУ 05408102

12.05.2025 № 2/28-581

На № _____ від _____

ДОВІДКА

Видана Галиняк Лесі Олександрівні, про те, що вона брала активну участь у розробці матеріалів при виконання кафедральної науково-дослідної теми № ВК 67-21 «Теорія та методологія бухгалтерського обліку суб'єктів ринку в умовах цифрової економіки» (реєстраційний номер: 0121U108510).

Проректор з наукової роботи



Павло МАРУЩАК

Приватне Підприємство “Шик”

48201 Тернопільська обл., смт. Гусятин, вул. Спартак 15,

www.shik-galichina.com,

e-mail: fabrika.shik@gmail.com

Для пред'явлення
у спеціалізовану вчену раду ТНТУ
імені Івана Пулюя

Про практичне впровадження результатів дисертаційного
дослідження, проведеного Галиняк Л.О.

Довідка

Меблева сфера України є важливою складовою обробної промисловості. В умовах глобалізації та інноваційного розвитку актуальним стає стратегічне управління кадровим потенціалом підприємств. Саме людські ресурси визначають здатність підприємства адаптуватись до зміни ринкових умов та виготовляти високоякісну і конкурентоспроможну продукцію. Проте, на практиці сьогодні підприємства меблевої галузі стикаються з проблемою високої плинності персоналу і, як наслідок, нестачі кваліфікованих кадрів. Дану проблематику досліджено аспіранткою Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя Галиняк Л.О. у дисертаційній роботі на тему «Організаційно-економічний механізм стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства».

Заслуговує на увагу підхід до оцінки рівня впливу мотиваційних факторів на роботу працівників, що передбачає регулярне анкетування для визначення їх потреб. У дисертаційній роботі змістовно вивчено питання кардинальної зміни системи мотивації в умовах воєнних дій.

Цінними є й практичні рекомендації для HR менеджера щодо управління командою. Для вирішення проблеми браку кваліфікованих робітників цікавими є довгострокова та короткострокова модель кадрового забезпечення.

Розроблений та запропонований організаційний інструментарій механізму управління кадровим потенціалом і вдосконалена стратегія кадрового забезпечення становлять науково-практичну цінність та є придатними для впровадження у практичну діяльність ПП «Шик».

Директор ПП «Шик»



П.В. Гайдаш



ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГУСЯТИНСЬКА МЕБЛЕВА ФАБРИКА «ЕЛЕГАНТ»»

вул. Богдана Лепкого, 41а, смт. Гусятин, Чортківський р-н,

Тернопільська обл., 48201, тел./факс: (0357)-2-54-48

Код ЄДРПОУ 42349060

Вих. №10/04-1 від 10.04.2025р.

**Довідка
про практичне впровадження результатів
дисертації Галиняк Лесі Олександрівни**

Дисертаційне дослідження на тему «Організаційно-економічний механізм стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства» передбачає всебічний аналіз та розробку ефективних підходів до удосконалення механізмів управління кадровим потенціалом у контексті стратегічного розвитку підприємств меблевої галузі, зокрема в умовах сучасних кризових викликів, зумовлених пандемією COVID-19 та воєнними діями в Україні, що істотно вплинули на загальну економічну стабільність галузі, ринок праці та кадрову політику вітчизняних підприємств.

У роботі меблевої фабрики «Елегант» враховано пропозиції та рекомендації Галиняк Л.О. щодо використання інноваційної моделі стратегічного управління кадровим ресурсом, яка передбачає глибокий аналіз факторів, що впливають на ефективність роботи команди. Це, у свою чергу, дає змогу розробити практичні рекомендації для менеджера щодо щоденного управління персоналом, вивчення змін у цінностях працівників та застосування інструментів тимблдингу з метою підвищення командної ефективності. Адже в умовах воєнного часу перед управлінцем постає завдання відмовитись від традиційних методів HR-менеджменту на користь більш адаптивних і дієвих підходів.

Заслугує уваги запропонований мотиваційний механізм у системі управління персоналом, який ідентифікує фактори, що впливають на ефективність праці, передбачає практичні етапи формування мотиваційного процесу на основі класифікації потреб працівників та містить покрокову оцінку впливу мотивації на результати їхньої діяльності.

У діяльності меблевої фабрики «Елегант» використовується запропонований у дисертаційному дослідженні організаційний інструментарій механізму управління кадровим потенціалом підприємства, побудований на складових кадрового адміністрування, моделі віддаленого найму аутсорингу та ініціативах проекту «Школа меблевика».

Питання кадрового дефіциту, де потрібна спеціалізована освіта та досвід роботи, на меблевій фабриці «Елегант» вирішується за допомогою запропонованих Галиняк Л.О. короткострокової моделі кадрового забезпечення, зокрема професійного навчання на виробничій базі підприємства, а також довгострокової моделі кадрового забезпечення, що включає освітній процес через фахові навчальні заклади та рекрутинг (як внутрішній, так і зовнішній).



Керівник

Буячок Т.В.

ACTONA UKRAINE

ДП «Актона Україна»

УКРАЇНА	Україна, 80431, Львівський р-н, с. Колоденці, вул. І. Франка 11а
ДОЧІРНЄ ПІДПРИЄМСТВО	Р/р № UA163253650000002600901111810 в ЦФ ПАТ КредоБанк
"Актона Україна"	ЄДРПОУ 33465109
33465109	
Львівська обл., Львівський р-н,	
с. Колоденці, вул. Ів. Франка, 11А	
Вих. №21 від 15.05.2025 р.	
на № _____	від _____

Довідка

про використання результатів дослідження
дисертаційної роботи п. Галиняк Л.О. на тему:
«Організаційно-економічний механізм стратегічного управління кадровим
потенціалом підприємства»

Сьогодення накладає відбиток на всі аспекти життя та господарської діяльності всіх підприємств нашої країни. Питання подальшого функціонування багатьох підприємств загострюється через військові події в Україні. Особливо гострим постає кадрове питання, зокрема управлінські процеси у визначеній сфері, що турбує багатьох суб'єктів господарювання, оскільки структура людських ресурсів останнім часом вагомо змінилися через значнуплинність та мобілізаційні процеси. А це віддзеркалюється і на кадровому потенціалі підприємств, який має підтримуватись, оскільки саме від нього залежить подальше відродження країни у повоєнні часи, а отже і ділова репутація кожного підприємства. Тому управлінська діяльність у цьому напрямку відзначається своєю актуальністю, передбачає координацію та розподіл кадрової складової таким чином, щоб підтримувати поточний розвиток країни, просуваючи цілі підприємств, і адаптуючись до динамічних умов оточуючого середовища.

Вкрай важливо стратегічно розвивати менеджмент персоналу, щоб залучати й утримувати як нових клієнтів, так і висококваліфікованих співробітників. А це, у свою чергу, може допомогти досягти цілей розширення, створити свій бренд і зміцнити конкурентні позиції у діловому світі. Відповідно виникає необхідність розроблення нових, ефективних методик подолання кадрового дефіциту та зміцнення управлінського потенціалу підприємств.

ДП «Актона Україна» зацікавлена та використовує запропонований механізм та методики дисертаційної роботи Лесі Галиняк, оскільки бачимо в застосуванні новітніх методів – покращення та розвиток в управлінні кадрового потенціалу нашого підприємства.

Довідка видана за місцем захисту Галиняк Л.О. наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (галузь знань 07 «Управління та адміністрування»).

Директор
ДП «Актона Україна»



Ірина ДЯКОВСЬКА



ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

вул. М.Грушевського, 8, м. Тернопіль, 46021, тел.: (0352) 52-33-83 факс: 52-33-83
E-mail: mail.economy@te.gov.ua, Web: https://economy.te.gov.ua Код згідно з ЄДРПОУ 40388463

від 17.04.2025 № 05-20/645 На № _____ від _____

ДОВІДКА

видана Галиняк Лесі Олександрівні про використання результатів її дослідження на тему **«Організаційно-економічний механізм стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства»**, представленого на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (галузь знань 07 «Управління та адміністрування»), у діяльності Департаменту економічного розвитку Тернопільської обласної державної адміністрації

В умовах сьогодення одним із ключових чинників успішної реалізації економічних реформ в Україні є удосконалення системи управління підприємствами шляхом впровадження сучасних концепцій та інструментів менеджменту. Важливою складовою цього процесу є стратегічне управління, яке забезпечує довгострокову ефективність функціонування суб'єктів господарювання. Актуальність дослідження зумовлена впливом глобальних викликів, зокрема пандемії Covid-19 та повномасштабної війни в Україні, які спричинили суттєві трансформації в управлінських підходах. У таких умовах від керівників підприємств вимагається висока мобільність у прийнятті нестандартних управлінських рішень, а також гнучкість у формуванні та реалізації стратегій кадрового забезпечення. Це, у свою чергу, зумовлює необхідність розроблення нових, ефективних методик подолання кадрового дефіциту та зміцнення управлінського потенціалу підприємств.

Власне на вирішення таких складних завдань у сфері HR-менеджменту спрямувала свої дослідження аспірантка Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя **Галиняк Леся Олександрівна** та запропонувала удосконалену стратегію управління кадровим потенціалом підприємства та організаційний інструментарій механізму управління кадровим ресурсом.

Довідка видана за місцем захисту здобувачкою наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» Галиняк Л.О.

Директор департаменту

Оксана Мяснікова 52 33 83



Галина ВОЛЯНИК



ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
аспірантки кафедри Бухгалтерського обліку та аудиту
Тернопільського національного технічного університету
імені Івана Пулюя
Галиняк Лесі Олександрівни

Представлена дисертаційна робота на тему «Організаційно-економічний механізм стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства» є актуальною, змістовною та має теоретичне і практичне значення, що дає підстави для її позитивного оцінювання.

Запропоновані напрями удосконалення організаційного інструментарію механізму управління кадровим потенціалом підприємства відзначаються науковою новизною та практичною значущістю, і можуть бути рекомендовані до впровадження на підприємствах різних галузей з урахуванням особливостей їх діяльності в умовах пандемії COVID-19 та воєнного стану в Україні.

Рекомендовані висновки та пропозиції дисертаційної роботи використані при коригуванні Стратегії розвитку Гусятинської об'єднаної громади на 2017-2025 роки.

Довідка видана для подання за місцем вимоги.

Гусятинський селищний голова



Степан КАРПО



**КОПИЧИНЕЦЬКА МІСЬКА РАДА
ЧОРТКІВСЬКОГО РАЙОНУ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

вул. 22 Січня, 29 м. Копичинці Чортківського району Тернопільської області, 48260
код ЄДРПОУ 04058380, тел. 4-16-72, email: kopychyntsi.rada@gmail.com

09.04.2025 року № 271

**Голові спеціалізованої вченої ради
по захисту дисертацій**

ДОВІДКА

*про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Галиняк Лесі Олександрівни
на тему «Організаційно-економічний механізм стратегічного управління
кадровим потенціалом підприємства»*

Копичинецькою міською територіальною громадою розглянуто пропозиції аспірантки Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя Галиняк Лесі Олександрівни щодо удосконалення стратегій управління кадровим потенціалом підприємств в умовах функціонування в період пандемії Covid-19 та російсько-української війни.

Рекомендовані висновки та пропозиції дисертаційної роботи мають наукову і практичну цінність та будуть враховані територіальною громадою як методологічне та прикладне підґрунтя при розробці Програми соціально-економічного розвитку Копичинецької міської територіальної громади на 2025 рік.

Довідка видана для подання за місцем вимоги.

Міський голова



Богдан КЕЛІЧАВИЙ



УКРАЇНА

ВАСИЛЬКОВЕЦЬКА СІЛЬСЬКА РАДА

Чортківський район Тернопільська область

48257, Тернопільська область, с.Васильківці, вул. Незалежності, 54 тел./факс: 63-1-32
E-mail: 04392868@mail.gov.ua код ЄДРПОУ 04392868

« 14 » 04 2025 року № 118

На № _____ від « ____ » _____ 202_ р.

**Голові спеціалізованої вченої ради
по захисту дисертацій**

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукових досліджень

ГАЛИНЯК ЛЕСІ ОЛЕКСАНДРІВНИ

на здобуття наукового ступеня доктора філософії

за спеціальністю 073 Менеджмент

Васильковецькою сільською територіальною громадою Чортківського району Тернопільської області оцінено напрацювання аспірантки Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя ГАЛИНЯК ЛЕСІ ОЛЕКСАНДРІВНИ щодо вдосконалення стратегії управління кадровим потенціалом підприємств, а також запропонований нею організаційний інструментарій механізму управління кадровим ресурсом у контексті глобальної пандемії та військових дій в Україні.

Висновки та пропозиції, сформульовані у дисертаційній роботі, знайшли практичне застосування при оновленні Стратегії розвитку Васильковецької сільської територіальної громади на 2021-2025 роки.

Васильковецький сільський голова



АНДРІЙ ГАЙДАШ



Ігор СЛИВ'ЯК 03557 63132



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ
ГУСЯТИНСЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ
ТЕРНОПІЛЬСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО
ТЕХНІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ

48201, Україна, Тернопільська обл., селище Гусятин, вул. Шевченка 3,
тел: (03557) 2-20-39, e-mail: guscollegetntu@ukr.net

від "14" 04 2025 р. № 01/06-112

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційної роботи
Галиняк Лесі Олександрівни
на тему «Організаційно-економічний механізм стратегічного управління
кадровим потенціалом підприємства»
у навчальний процес ВСП «Гусятинський фаховий коледж ТНТУ»

Сформульовані та розроблені у дисертаційному дослідженні викладачки економічних дисциплін Галиняк Лесі Олександрівни теоретичні, методичні, організаційні та практичні положення щодо удосконалення організаційно-економічного механізму стратегічного управління кадровим потенціалом підприємств використовуються у навчальному процесі ВСП «Гусятинський фаховий коледж ТНТУ» під час підготовки фахових молодших бакалаврів з 2021 року та викладанні дисциплін: «Економіка, організація та планування діяльності підприємства», «Організація планування та управління», «Економіка підприємства», «Основи підприємницької та управлінської діяльності» за спеціальностями 071 Облік та оподаткування, 073 Менеджмент, 181 Харчові технології, 029 Інформаційна, бібліотечна та архівна справа, 133 Галузеве машинобудування.

Директор

д.е.н., к.т.н., доцент



Костянтин ЗЕЛЕНСЬКИЙ