

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

КОШІЛЬ Роман Анатолійович

**Управління персоналом в умовах суспільної
нестабільності. / Personnel management in the
conditions of social instability**

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Управління персоналом

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
МЕНУПм-21

Р. А. Кошіль

Науковий керівник:

к.е.н., доцент, А. С. Коцур

Кваліфікаційну роботу допущено
до захисту:

"28" листопада 2022 р.

Завідувач кафедри

М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2022

Зміст

Вступ.....	3
Розділ I. Методологічні і методичні засади управління персоналом.....	6
1.1. Суть системи управління персоналом, її структура і тенденції розвитку....	6
1.2. Методи забезпечення ефективності процесів управління персоналом.....	11
Висновки до I розділу.....	21
Розділ II. Ресурсне забезпечення управління персоналом.....	23
2.1 Демографічна основа забезпечення управління персоналом.....	23
2.2 Правове забезпечення управління персоналом.....	28
2.3 Техніко-економічне і методичне забезпечення управління персоналом....	33
Висновки до II розділу.....	39
Розділ III. Трансформація процесів управління персоналом в умовах суспільної нестабільності.....	41
3.1 Виклики і загрози забезпечення персоналом національної економіки.....	41
3.2 Зарубіжний досвід управління персоналом і можливість його імплементації в Україні.....	50
Висновки до III розділу.....	60
Висновки.....	62
Список використаної література.....	66

Вступ

Актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Сьогодні управління персоналом в Україні набуло особливої актуальності, що зумовило такими причинами:

- природним скороченням населення і в першу чергу чисельність економічно-активного населення, яке є природною основою формування персоналу організацій і підприємств;
- скороченням потреб у робочій силі, тобто зменшення попиту на робочу силу через брак робочих місць у вторинному і третинному секторах економіки;
- воєнна агресія Росії привела до масштабних руйнувань промислових та інфраструктурних об'єктів, а також масового переміщення населення з східних регіонів у західні, що загострило проблему їх працевлаштування;
- можливості забезпечення функціонування економіки, забезпечення її достатньою кількістю персоналу досить обмежене, оскільки мільйони осіб активного працездатного віку мобілізовані до лав ЗСУ. До того ж велика кількість працездатних жінок з дітьми виїхали за межі країни, що значно знизило трудовий потенціал держави. Таким чином актуальність проблеми управління персоналом не викликає сумнівів.

Аналіз останніх досліджень.

Проблема підвищення ефективності управління персоналом є об'єктом дослідження вчених і спеціалістів як в умовах дефіциту робочої сили, так і в умовах її надлишку. Сьогодні ця проблема загострюється, оскільки в умовах воєнного стану питання зайнятості переміщеного населення, а також персоналу, який втратив роботу через воєнні дії вимагають уваги органів державної влади і місцевого самоврядування. Не менш важливими є наукові публікації в яких розглядаються питання управління персоналом у відбудовний період.

Зважаючи на ситуацію, що склалася в останні роки на ринку праці проблеми ефективності управління персоналом досліджувалися багатьма видатними науковцями. Серед них варто відзначити Д. Богиню, А. Гриценка, В. Данюка, О. Дубілет, А. Колота, В. Лагутіна, Е. Лібанову, В. Мандебуру, О. Ткаченко, Ф. Хміля і

ряд інших. В умовах воєнного стану проблеми людських ресурсів набули особливої гостроти. Про це свідчать не тільки наукові публікації, але й численні матеріали у засобах масової інформації.

Мета дослідження – проаналізувати сучасні особливості відтворення трудових ресурсів, як природної основи формування персоналу, оцінити реальні можливості забезпечення робочою силою організацій і підприємств в умовах військового стану та у відбудовний період.

Завдання кваліфікаційної роботи:

- проаналізувати сучасні особливості відтворення економічно активного населення, як природної основи формування персоналу організацій;
- виявити сучасні тенденції формування кількісної і якісної структури економічно активного населення України;
- оцінити ресурсну базу формування персоналу в умовах військового стану;
- дослідити особливості трансформації процесів управління персоналом у відбудовний період;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення управління персоналом в умовах суспільної нестабільності;
- запропонувати рекомендації для підвищення ефективності процесів формування, використання і збереження персоналу в умовах відбудови національної економіки.

Предмет дослідження є персонал, який розглядається як на макро, так і на мікрорівні, природною основою якого є економічно активне населення.

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом в умовах суспільної нестабільності.

Методи дослідження:

- традиційні, які включають монографічні, статистичні, балансові, нормативні, порівняльні, а також методи економічного і соціального аналізу;
- нові, сучасні методи, які використовуються в умовах переходу до цифрової економіки і передбачають застосування економіко-математичних методів і методів програмування.

Наукова новизна полягає у комплексному вивченні управлінських процесів в умовах суспільної нестабільності, яка передбачає дослідження трансформації складових процесів управління та особливостей їх розвитку. Запропонована наукова новизна дозволяє розробити конкретні пропозиції щодо забезпечення потреб в персоналі підчас відбудови національної економіки на макро і мікрорівні.

Практична значимість дослідження полягає у розробці практичних пропозицій органам державної влади і місцевого самоврядування щодо застосування інноваційних форм пошуку, добору і використання персоналу на макрорівні в умовах локального дефіциту або профіциту робочої сили.

Апробація роботи. За результатами опубліковано 2 тез в матеріалах доповідей Всеукраїнських наукових практичних інтернет конференцій з міжнародною участю та в матеріалах Всеукраїнської наукового семінару, присвяченого 120 річчю з дня народження професора Володимира Кубійовича (Львів, 2021 р.). Брав участь у виконанні держбюджетної наукової теми «Управління людськими ресурсами» і опублікував співавторстві статтю у науковому журналі «Регіональні проблеми розвитку продуктивних сил України (Тернопіль, 2022, №26.

Обсяг кваліфікаційної роботи склав 69 сторінок. Вона складається з вступу, трьох розділів, висновків і списку використаної літератури, який включає 55 джерел.

Розділ I. Методологічні і методичні засади управління персоналом

1.1. Суть системи управління персоналом, її структура і тенденції розвитку

Управління персоналом є провідною функцією управління організацією. Важливість управління персоналом полягає у тому, що всі процеси виробництва і особливо бізнес-процеси здійснюються людьми прямо або опосередковано. Таким чином управління персоналом є складним соціально-економічним явищем. Разом з тим, управління персоналом вважається процесом (УП, 45) і одночасно воно є складним системно-організованим процесом, який функціонує у межах певної території і в окремих галузях економіки, є безперервним у часі.

Варто відзначити, що значення управління персоналом почало зростати вже на початку XX століття, коли адміністрації промислових підприємств почала не задовольняти ситуація коли прибутковість виробництва почала знижуватися у порівнянні з інвестиціями. З іншого боку робітники почали проявляти незадоволення оплатою і умовами праці, що вимагало додаткових витрат. Реагуючи на ситуацію Ф. Тейлор одним із перших запропонував власні пропозиції щодо вдосконалення організації виробництва, організації праці, її планування, нормування і оплати. Фактично з цього часу питання управління виробництвом і особливості управління персоналом перебувають у центрі уваги багатьох науковців і спеціалістів у галузі організації виробництва, розвитку соціально-трудових відносин, розвитку персоналу, оцінки внеску низових трудових колективів та окремих індивідів у загальний успіх підприємства.

Розвиток науково-технічного прогресу зумовив необхідність проведення глибоких наукових досліджень проблем управління персоналом, наукові праці з проблем організації виробництва, економіки праці, оплати праці, мотивації персоналу засвідчили зростаючу роль людського фактора у суспільному виробництві. Впродовж другої половини XX століття особливої актуальності набули наукові праці з проблем ефективного використання трудового потенціалу суспільства. Сьогодні розвиток економіки проходить в умовах конкурентної

боротьби в якій перевагу мають компанії з висококваліфікованим персоналом, який продукує високоякісну конкурентоспроможну продукцію.

Сучасні глобалізаційні процеси, що характерні для сучасної світової економіки супроводжуються ефективною конкуренцією на ринку праці і перш за все зростає попит на висококваліфіковану робочу силу, високо компетентних спеціалістів і професіоналів. Відомі світові і національні компанії інвестують великі кошти у підготовку власних кадрів. Глобалізаційні процеси передбачають посилення міграційної активності працездатного населення з високим рівнем освіченості, яке володіє відповідними компетенціями (знаннями, вміннями, навиками). Країни Євросоюзу у конкурентній боротьбі за фахівців вимушені змінювати своє трудове законодавство для того, щоб зняти перешкоди для залучення іноземної робочої сили.

У сучасних умовах конкуренції перевагу отримують роботодавці, які залучають висококваліфіковану робочу силу і формують такий персонал, який буде здатний не тільки вирішувати складні завдання у конкурентній боротьбі, але й впроваджувати у виробництво інноваційні технології.

Для детального аналізу процесу управління персоналом необхідно розрізняти суть категорій «персонал», який у буквальному розумінні можна розглядати як сукупність персон (осіб). Разом з тим вживання терміну персонал пов'язане з певною організацією, тобто підприємством, установою, закладом, компанією, що передбачає необхідність визначення кола осіб, які входять до складу персоналу. Так персонал підприємства включає працівників, що найняті роботодавцем для виконання певних завдань. До персоналу відносять учнів, що навчаються на підприємстві, акціонерів і власників підприємства. Останніх можна зарахувати до персоналу, якщо вони займають посади згідно штатного розпису і уклали відповідні трудові угоди.

Персонал організації в економічному відношенні є її найважливішим ресурсом. На функціонування підприємства має негативний вплив як профіцит, так і дефіцит робочої сили. Важливим завданням адміністрації підприємства є забезпечення виробничого процесу персоналом потрібної кількості, а також якісного складу. Формування персоналу будь-якої організації є завданням служби управління

персоналом (відділу кадрів) і залежить від об'єктивних умов тобто наявного трудового потенціалу села, міста, регіону.

Управління процесом формування персоналу організації вимагає певної інформації про кількісний склад та вікову структуру економічно активного населення, що проживає у межах населеного пункту, територіальної громади, яке фактично є природним джерелом формування персоналу.

Сучасне виробництво ґрунтується на використанні багатьох ресурсів: матеріальних, енергетичних, інформаційних, трудових, фінансових, і т.д. управління цими ресурсами прямо або опосередковано здійснюють фактично люди, що становлять персонал організації чи підприємства.

Ефективне управління персоналом означає не тільки отримання максимально можливих результатів виробничої діяльності, але й забезпечення його розвитку. Ефективне використання персоналу у першу чергу залежить від його якісної структури, тобто вікового і статевого складу, рівня освіти, кваліфікації найманих працівників, фаховості і професіоналізму, управлінського досвіду, компетентності менеджерів. В умовах територіальної диференціації особливої актуальності набуває проблема зайнятості і в першу чергу сільській місцевості. Сучасні тенденції відтворення економічно активного сільського населення зумовлюють загрозу щодо виникнення дефіциту робочої сили в аграрному секторі національної економіки.

Сільська місцевість сьогодні перестала розглядатися як джерело робочої сили для трудодефіцитних галузей економіки і окремих регіонів. Сьогодні питаннями зайнятості населення у територіальних громадах їхні ради займаються опосередковано. Персонал територіальних громад формується переважно із числа мешканців адміністративних центрів, а персонал закладів освіти, охорони здоров'я, культури, соціальних установ формується з працівників колишніх державних адміністрацій. Правда, у більшості територіальних громадах немає органів правопорядку, пенсійного фонду, судів, нотаріальних контор, центрів зайнятості, інфраструктурних закладів, сфери побуту.

Для управління персоналом в Україні функціональна структура працівників упорядкована Класифікатором професій ДК 003.2010 який є державним нормативним документом, яким послуговується Державна служба статистики при

публікації статистичної звітності про зайнятість населення. Згідно Класифікатора до персоналу належать:

1. законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери;
2. професіонали;
3. фахівці;
4. технічні службовці;
5. працівники сфери торгівлі та послуг;
6. кваліфіковані робітники сільського і лісового господарства, риборозведення та рибальства;
7. кваліфіковані працівники з інструментами;
8. робітники з обслуговування, експлуатації та контролю за роботою техногенного устаткування, складське устаткування та машин.

Перші чотири розділи класифікатора охоплюють посади, які займають працівники розумової праці.

Статистичні дані, які публікує Держстат України свідчить, що головною проблемою населення України, його економічно активна частина, яка є основою формування персоналу організацій, є його постійне скорочення. В Україні немає розширеного відтворення трудових ресурсів, робочої сили, тобто звужується природна основа формування персоналу.

Одночасно в умовах економічної кризи в Україні в останні роки спостерігається стабілізація чисельності безробітних тобто навіть в умовах скорочення чисельності економічно активного населення пропозиція робочої сили перевищує попиту на неї.

У сучасній демографічній та економічній ситуації, яка склалася в Україні через об'єктивну необхідність вироблення стратегії і політики з управління процесами відтворення трудових ресурсів та управління персоналом, що диктується наявністю постійного безробіття та подолання дефіциту кваліфікованих кадрів для оптимального забезпечення якісним персоналом традиційних галузей національної економіки.

В умовах жорстокої конкуренції як внутрішньої, так і зовнішньої, кожен суб'єкт економічної діяльності дбає про створення собі конкурентних переваг.

Практика міжнародних корпорацій свідчить про те, що крупні підприємства досягають успіху за рахунок правильно обраної стратегії. Як свідчить світова практика, досягти успіху у створенні конкурентних переваг можна перш за все за рахунок власних ресурсів і в першу чергу за рахунок власного персоналу, який є найважливішим ресурсом виробництва.

Успішний розвиток організацій (підприємств) і особливо його перспективи ґрунтується перш за все на ефективному використанні власних ресурсів і в першу чергу трудових, які є незамінним структурним ресурсом. Виходячи з цього у стратегії розвитку організації в цілому доцільно розробляти як складову стратегію управління персоналом, яка є фактично планом розвитку трудового потенціалу на довготривалу перспективу.

У стратегії управління персоналом необхідно передбачати очікувані зміни чисельності персоналу, його кваліфікаційної структури виходячи з прогнозованих об'єктів виробництва, впровадження інноваційних технологій, необхідних інвестицій у персонал.

Стратегія управління персоналом організації має включати також підпункти, які стосуються реалізації заходів спрямованих на:

- поліпшення професійно-кваліфікаційної структури персоналу;
- підвищення середнього тарифного розряду робітників;
- створення умов для організації внутрішнього навчання робітників рідкісним професіям;
- розробка карток компетенцій для робітників, що освоюють нові види продукції;
- запровадження методів оцінювання рівня кваліфікації і якості виконання робіт для вдосконалення мотивації працівників.

Стратегія управління персоналом організації має формуватися на основі стратегії розвитку територіальної громади. Оскільки територіальна громада фактично є об'єднанням в першу чергу людей на певній території, тому демографічні, міграційні, економічні і соціальні процеси, що протікають у межах територіальної громади становлять суть функціонування суб'єктів господарської діяльності, тобто організацій, якими є підприємства, установи, заклади освіти,

охорони здоров'я, культури, інфраструктурні об'єкти соціальної сфери. Ці структурні підрозділи у межах територіальних громад об'єднує людський фактор, який є основою формування їх персоналу, тобто найманих працівників, які забезпечують їх функціонування. Необхідно відзначити, що новостворені територіальні громади істотно відрізняються між собою за складом, розмірами території, чисельністю мешканців, ресурсним забезпеченням. Так, чітко прослідковуються відмінності між сільськими, селищними і міськими територіальними громадами не тільки за чисельністю адміністративних одиниць і їх мешканців, але й виробничим потенціалом, природними і людськими ресурсами. Особливої уваги заслуговують проблеми розвитку сільських територіальних громад, бюджет яких фактично залежить від успішної діяльності аграрних компаній.

Сьогодні у сільській місцевості України проживає 30% її населення і питання розвитку трудового потенціалу сільської місцевості набуває особливої актуальності. Останнє зумовлене мінімальними інвестиціями в економіку села, гострим дефіцитом робочих місць у сільській місцевості. Чисельність економічно активного населення у селах зменшується, істотно зменшується народжуваність, закриваються школи, і дитячі заклади. У результаті медичної реформи в селах закриваються заклади охорони здоров'я, що є одним із чинників високої смертності сільських мешканців.

Вузька спеціалізація аграрних холдингів на рослинництві привело до масового вивільнення з аграрного сектора робочої сили, мінімізація тваринної галузі зумовило масове закриття підприємств по переробці тваринної продукції, що привело до масштабного здороження м'ясної і молочної продуктів. Цьому сприяло і потужне зростання вартості енергоресурсів видобуток яких в Україні в останні роки не зростає, а навпаки скорочується. У сільських територіальних громадах існує приховане безробіття оскільки власники паїв отримують мінімальні доходи від здачі їх в оренду, а права реєструватися у якості безробітних вони позбавлені згідно законодавства, оскільки вони є власниками землі. Доводиться визнати те, що у сільських територіальних громадах є значні можливості для формування персоналу за рахунок осіб старших вікових категорій, які не схильні до зміни місця проживання, не проявляють активність до сезонних міграцій.

Однак, ситуація на ринку праці України свідчить про те, що пропозиція робочої сили не переважає попит на неї. Правда, в країні є локальний попит на кваліфіковану робочу силу, але цей приклад має регіональний характер. Однак, наявність мільйонної армії безробітних свідчить про профіцит робочої сили, тобто про наявність значних резервів формування персоналу і перш за все у міських населених пунктах.

Значним резервом поповнення персоналу нових і відновлювальних підприємств можна розглядати населення у віці 15-70 років, яке не належить до робочої сили. Чисельність такого населення становить близько 10 млн. осіб з яких більше 3 млн. немає професійної підготовки.

Ускладнюється питання формування персоналу великих і малих організацій зростаючими масштабами зовнішніх міграцій працездатного населення, яке посилюється через брак гідних робочих місць і відповідної оплати праці. введення безвізового режиму сприяло посиленню еміграційної поведінки населення. Масштаби зовнішньої міграції скоротилася через пандемію, але необхідно бути готовими, що вони зростуть після пандемії.

Сучасна демографічна, економічна і соціальна ситуація зумовлює загострення проблем зайнятості, формування і функціонування ринку праці. Вирішення цих проблем ускладнюється тим, що стратегічні питання оптимізації відтворення робочої сили, яка є основою формування кількісного складу персоналу будь-якої організації, визначається формами власності організацій (підприємств, установ тощо). Так, на приватних підприємствах стратегічне завдання щодо добору і використання персоналу вирішує власник або фахівець, якому він делегував свої повноваження.

В організаціях акційної форми власності стратегічні завдання управління персоналом вирішують акціонери, а поточне управління здійснюють наймані фахівці, виконуючи волю власників. Організації і підприємства державної форми власності виконують стратегічні завдання з управління персоналом, які перед ними ставлять центральні органи влади (міністерства, державні комітети, національні агентства, обласні державні адміністрації). Керівництво підприємства і органів

комунальної власності стратегічні завдання управління персоналом здійснюють керуючись рішеннями місцевих органів влади.

Реалізація стратегічних завдань з управління персоналом на практиці здійснюють шляхом проведення відповідної політики на мікро, мезо і макрорівнях. Суть політики управління персоналом полягає у чіткому визначені що, коли і як робити для виконання стратегічних завдань організації чи підприємства. Для формування конкурентоспроможного персоналу на макрорівні необхідно максимально впроваджувати соціальну відповідальність адміністрації за своєчасність виплати заробітної плати, регулярно дбати про вдосконалення системи оплати праці, соціального захисту працівників, поліпшення умов і режимів праці. Це сприятиме стабілізації персоналу, його закріпленню на підприємстві, росту престижності праці та іміджу роботодавців.

1.2. Методи забезпечення ефективності процесів управління персоналом

Суть ефективності управління персоналом організації полягає в отриманні певного ефекту, тобто користі від процесів управління, які здійснюються у трьох напрямках – економічному, організаційному і соціальному. Більшість фахівців з управління персоналом вважають організаційну складову найбільш важливою, оскільки загальна ефективність суспільного виробництва залежить в першу чергу від фаховості персоналу і раціонального його використання.

Ефективність використання персоналу залежить від об'єктивних і суб'єктивних обставин, а також від впливу зовнішніх і внутрішніх чинників. Правда, сьогодні комплексного ефекту досягають підприємства, що сформували конкурентоспроможний персонал, компетентний менеджмент, який раціонально використовує людські ресурси.

Формування висококваліфікованого персоналу передбачає інвестування великих коштів у людські ресурси, які є природною основою формування трудового потенціалу певного населеного пункту або території. Організації мікро і мезо рівня фактично формують свій персонал з економічно-активного населення сіл, селищ, міст, що належать до певних територіальних громад. Тому адміністрація таких

підприємств мають брати активну участь у соціально-економічних заходах, які здійснюються органами місцевого самоврядування в територіальних громадах, що стосуються процесів відтворення людських ресурсів. Звичайно, можливості територіальних громад в галузі освіти, охорони здоров'я, створення нових робочих місць, розвитку інфраструктури, залежать від розвитку ресурсної бази, можливості залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій. У цьому плані переваги мають міські і селищні територіальні громади у яких зосереджено промислові і будівельні організації, об'єкти соціальної інфраструктури. У таких громадах є об'єктивні переваги для забезпечення зайнятості населення, тобто є попит на робочу силу і можливості формування персоналу.

В сучасних умовах у силу наявних соціально-економічних обставинах формувати персонал в сільських територіальних громадах складно, оскільки умови і рівень життя сільських мешканців, транспортна доступність багатьох населених пунктів, доходи і оплата праці не сприяють закріпленню у селах вчителів, медичних працівників, соціальних працівників.

Правда, демографічна ситуація, яка склалася у країні і особливо у сільській місцевості, характеризується скороченням чисельності мешканців переважної більшості населених пунктів, що є чи не основною причиною скорочення мережі освітніх і медичних закладів. У результаті скорочують потреби у вчителях, дільничних лікарях, працівниках зв'язку і соціального захисту. Власне ефективне управління персоналом в умовах скорочення робочих місць полягає у запобіганні такого скорочення та створення нових робочих місць для вивільнених у зв'язку з оптимізацією мережі освітніх і медичних закладів.

Скорочення чисельності економічно-активного населення, як природної основи формування персоналу, але незначне скорочення чисельності безробітних, свідчить про те, що питання управління персоналом поки що має лише локальний характер. Однак, збереження тенденції руху персоналу вже у недалекому майбутньому загрожує набути загальнодержавного масштабу. Ці тенденції посилюються ростом еміграційної поведінки осіб в активному працездатному віці. Загострення ситуації на ринку праці вже у недалекому майбутньому може істотно

обмежити можливості України залучати іноземні інвестиції, оскільки їх просто не буде кому освоювати.

В умовах зростання напруги на ринку праці, недостатньо локального і регіонального дефіциту людських ресурсів. Для оптимального забезпечення організацій, підприємств і установ персоналом необхідно максимально підвищувати ефективність управління наявним персоналом.

Сьогодні єдино правильним шляхом підвищення ефективності управління персоналом є інвестиції в людські ресурси і тим самим забезпечити ріст якості людського капіталу, а також підготовка кваліфікованих менеджерів, які б забезпечили ефективне використання персоналу. Одночасно потрібно виділяти фінансові кошти для реалізації витрат на процеси і процедури управління. Мається на увазі фінансування витрат на розвиток персоналу.

Ефективність управління персоналом залежить від якості об'єктів управління, а саме якості персоналу та суб'єктів управління, що безпосередньо виконують управлінські функції. Кваліфікація менеджерів, їх компетентність і якість їх управлінських рішень можуть забезпечити організації відповідний ефект у вигляді певної вигоди або конкурентної переваги.

У теперішніх умовах, коли в економіці домінують інтереси людини, працівника, а в стратегію розвитку суб'єктів господарювання закладаються людиноцентричні ідеї перспективи розвитку виробництва залежить від його забезпечення конкурентоспроможним персоналом.

В умовах дефіциту робочої сили забезпечувати процес виробництва необхідно шляхом впровадження інноваційних методів використання навиків персоналу або впровадження автоматизованих, роботизованих та інших трудозберігаючих технологій, що вимагають додаткових інвестицій.

Запорукою ефективності управління персоналом організації є цілеспрямована фахова робота служби персоналу із пошуку та професійного добору персоналу.

При необхідності заповнити вакансії, що утворилися внаслідок природного, механічного руху керівники кадрової служби використовують різноманітні методи пошуку кандидатів: традиційні і нові, що передбачають залучення до цієї роботи засобів масової інформації, інтернету, соціальних мереж. Термін пошуку кандидатів

на вакантні посади залежить від кількості бажаючих. Працівники кадрової служби вже на етапі прийому документів мають здійснювати відбір кандидатів згідно вимог, які визначено, наприклад, до освіти кандидатів, стажу роботи, рівня кваліфікації. До кандидатів на ключові посади вимоги можуть бути розширені для полегшення роботи комісії з професійного добору.

Одним з найважливіших складових формування персоналу організації є професійний добір кадрів. Його суть полягає у забезпеченні організації працівниками необхідної якості здатних вирішувати поставлені завдання і досягати стратегічних цілей. Сучасні інформаційні технології дозволяють розширити можливості пошуку кадрів на анонсовані вакансії, а також застосувати інноваційні методи добору необхідного персоналу. Добір персоналу у різних організаціях має свої специфічні особливості, але алгоритм процедури добору, тобто етапи добору є такими:

- визначення потреби у певних працівниках;
- перелік вимог до кандидатів на вакантну посаду;
- пошук джерел залучення кандидатів на вакантну посаду;
- збір інформації про кандидатів на вакантну посаду;
- оцінювання кандидатів на вакантну посаду із застосуванням різних методів і процедур;
- ухвалення рішення про заповнення вакансії і робочих місць (УП, 289).

У справі добору кандидатів на вакантні посади провідна роль належить лінійним керівникам, які мають розробити вимоги до кандидатів на вакантні посади. У цих вимогах ключову роль необхідно приділити переліку компетенцій якими мають володіти кандидати. Лінійні керівники мають бути залучені до вивчення інформації про кандидатів, провести з ними інтерв'ю остаточного вибору кандидата.

Розвиток науково-технічного прогресу, оволодіння сучасними технологіями, володіння іноземними мовами, відповідальність і надійність, моральність є тими характеристиками кандидатів, яким дає перевагу служба персоналу (кадрові службі), а комісії надати перевагу кандидату серед тих, хто претендує на певну посаду.

Варто відзначити, що успішний добір персоналу залежить від діапазону джерел, що можуть бути використані для залучення претендентів. Сьогодні, коли у вищих навчальних закладах запроваджують дуальну освіту організації,

підприємства та установи мають можливість фахового добору персоналу з числа випускників вищих навчальних закладів професійно-технічної освіти. Важливим джерелом добору персоналу є безробітні і особливо ті, що не мають професії і належать до економічно неактивного населення. Для того, щоб останні два джерела могли поповнювати персонал трудодефіцитних організацій необхідно максимально вдосконалювати у державі систему професійного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів при умові, що роботодавці приймуть активну фінансову участь в організації навчання.

В організації добору персоналу необхідно максимально вишукувати внутрішні джерела. Особливо коли це стосується претендентів на вакантну посаду керівників структурних підрозділів. У цій ситуації зростає діяльність і створення в організації кадрового резерву що сприятиме забезпеченню кар'єрного росту наявного персоналу. Ефективність використання внутрішніх джерел може зрости при організації безперервного навчального персоналу.

У ринкових умовах ефективного управління персоналом може забезпечуватися різними методами. Коли мова йде про ефективність формування персоналу використовують у першу чергу організаційно-адміністративні, які є достатніми при формуванні кількісних характеристик персоналу. Правда в умовах, пропозиція робочої сили перевищує попит на неї чисельність кандидатів можна обмежити переліком компетенцій у вимогах до кандидатів, тобто можна встановити певні бар'єри для обмеження напливу претендентів.

Формування якісних характеристик персоналу означає забезпечення у структурі персоналу *максимум* осіб з професіоналів, фахівців, кваліфікованих працівників. Сьогодні тільки висококваліфікований персонал може забезпечити формування конкурентних переваг організації, але при умові, що менеджмент використовує інноваційні методи управління персоналом. Якісні параметри персоналу, рівень кваліфікації менеджерів можна віднести до суб'єктивних методів забезпечення ефективності процесів управління персоналом.

У сучасному світі економічні методи вважаються основою забезпечення ефективності в системі управління і в тому числі управління персоналом. Серед економічних методів забезпечення ефективності управління персоналом є

найважливішою оплатою праці, яка має задовольняти матеріальні потреби працівників і приносити йому матеріальне задоволення. Завдання сучасним засобам масової інформації персоналу дуже інформативно щодо оплати праці в організаціях національної економіки і в країнах Євросоюзу, а також про масштаби оплати праці у різних галузях економіки, а також у різних регіонах. Тому і не дивно, що у країні сьогодні є безробіття, але окремі підприємства відчують дефіцит робочої сили і особливо кваліфікованої. Власне різниця в оплаті праці, а також в умовах праці є чи не основною причиною плинності кадрів. Рівень оплати праці його відмінності у межах окремих регіонів і міст спричиняють міграції робочої сили, а в багатьох випадках і її еміграцію, що не завжди відповідає інтересам держави. Варто відзначити те, що потужні роботодавці дуже багато уваги приділяють питанням стабілізації персоналу, закріплення на підприємствах молодих кадрів, молодих сімей, висококваліфікованих робітників, випускників вищих навчальних закладів і особливо зарубіжних. Для цього адміністрація і служба персоналу здійснюють регулярні соціологічні опитування працівників, анкетування персоналу, створюють кадровий резерв і постійно рекламують кар'єрний ріст своїх працівників. Одночасно, як на рівні держави, так і на рівні підприємства багато уваги приділяється вдосконаленню систем оплати праці. Ефективним є запровадження системи мотивації за тривалістю роботи на підприємстві, за ріст професійної майстерності, за впровадження інноваційних технологій.

Мотивація і стимулювання працівників організації на макrorівні є найважливішим важелем управління персоналом. Адміністрація виробничих підприємств можуть створити фонд мотивації персоналу у певних відсотках до фонду праці.

Однак, в управлінні персоналом все таки залишається рівень оплати праці і особливо заробітної плати кваліфікованим робітникам, фахівцям і професіоналам.

Сучасна ситуація на ринку праці вимагає від роботодавця розробки і застосування інноваційних форм виплати за працю, які б сприяли закріпленню на підприємствах кваліфікованих працівників, забезпечували його конкурентоспроможність в умовах посилення кризових явищ як в економіці, так і в демографії. Звуження можливостей додаткового залучення робочої сили активізує

проблему збереження персоналу, охорони праці, запровадження гнучкіших режимів використання робочої сили.

Актуальність вдосконалення процесів управління персоналом вимагає нових підходів до оцінки їх економічної ефективності, суть якої полягає в отриманні певних вигод від впровадження інноваційних методів управління. На макрорівні економічна ефективність управління персоналом визначається як узагальнений показник використання живої праці (людських ресурсів) **П.ж.п.**

$$\text{П.ж.п} = \frac{\text{Д}}{\text{Вп}},$$

Д – сумарних дохід отриманий від реалізації товарів і послуг;

Вп – сумарні витрати на персонал за звітний період.

Дослідженнями науковців і спеціалістів у сфері управління персоналом встановлено, що ефективність управління персоналом залежить від якості людського капіталу, якості менеджменту і витрат на управління персоналу.

Потрібно зазначити, що якість людського капіталу формується в першу чергу на макрорівні і залежить від об'ємів інвестицій у людські ресурси, тривалість цих інвестицій та диференціації по регіонах. об'єми інвестицій у людські ресурси залежать від соціальної політики держави і свідомо закладаються у бюджет країни. Видатки з державного бюджету на розвиток освіти, охорони здоров'я, культуру, соціальний захист.

Без сумніву ефективність управління персоналом у значній мірі залежить від якості менеджменту, тобто від фахової підготовки менеджерів і професіоналів, що зайняті у сфері управління персоналом.

Для цього потрібно максимально поліпшити організацію підготовки бакалаврів і магістрів за освітньо-професійною програмою «Управління персоналом». Разом з тим потрібно максимально використовувати можливості фахової кваліфікації працівників внутрішньої служби управління персоналом.

Фінансове забезпечення витрат на навчання, підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації, забезпечення безперервного навчання є необхідною умовою формування конкурентного персоналу, креативного резерву управлінців, які в сучасних умовах.

Сьогодні сформувалися якості людського капіталу на макро і мезорівнях, які залежать від соціально-економічної, демографічної політики, яку розробляє і впроваджує держава виходячи з цілей, які вона проголошує у своїх програмах документах та реальних можливостей інвестувати капітал в людські ресурси.

Ефективність управління персоналом на макрорівні визначається за відносним показником зацікавленості нових працівників Z_n :

$$Z_n = \frac{Ч_n - Ч_{nz}}{Ч_n} \bullet 100, \text{ де}$$

Ч_н – загальна чисельність зайнятих працівників за звітний період;

Ч_{зн} – чисельність працівників, які звільнилися до закінчення випробувального терміну.

У сучасних умовах критеріями ефективності управління персоналом можуть служити показники ефективності професійного розвитку персоналу, зменшення трудомісткості виробленої програми.

Вартісним показником ефективності управління персоналом на макрорівні можна вважати річний економічний ефект впровадження заходів з удосконалення управління персоналом.

Наслідки зростання економічної ефективності виробництва і управління персоналом має бути, в першу чергу, ріст соціальної ефективності. Сьогодні вагомими показниками соціальної ефективності персоналу є рівень і темпи росту реальної заробітної плати, стабільність зайнятості та її гарантії, систематичне поліпшення умов праці, рівень соціального страхування, зміст і обсяг соціального пакету, позитивний імідж, привабливість і морально-психологічний клімат в організації.

Висновки до I розділу

Управління персоналом одна із найважливіших функцій управління організацією. Суть управління персоналом полягає у тому, що всі виробничі і невиробничі процеси здійснюють люди прямо або опосередковано. Необхідно відзначити, що управління персоналом є складним соціально-економічним явищем.

Важливість дослідження процесів управління персоналом пояснюється тим, що персонал є найважливішим ресурсом суспільного виробництва, також провідним чинником в організації виробництва і функціонування соціальної сфери.

Сучасна демографічна, економічна, соціальна і політична ситуація свідчить про те, що питання формування і використання персоналу набувають особливої актуальності, оскільки тенденції відтворення економічно-активного населення ускладнюються у перш чергу процесом формування робочої сили. Правда, ці процеси характеризуються певними регіональними відмінностями, які визначають специфіку використання персоналу у галузях матеріального виробництва.

В умовах суспільної нестабільності звужуються можливості появи простого відтворення економічно-активного населення, а кризові процеси в економіці зумовлюють загострення проблем забезпечення економіки ресурсами живої праці і особливо кваліфікованою робочою силою.

В умовах воєнного стану особливої гостроти набувають проблеми зайнятості населення, тобто необхідність працевлаштування наявного населення, переселенців, а також заповнення вакансій, що виникли у результаті зовнішньої міграції. Одночасно роботодавці вишукують можливості заміщення найманих працівників, які поповнили лави Збройних Сил України.

В сьогоденних умовах магістральним напрямком ліквідації дефіциту персоналу є підвищення ефективності використання наявного персоналу і в першу чергу за рахунок запровадження інноваційних методів залучення у суспільне виробництво безробітних та економічно неактивного населення.

Розділ II. Ресурсне забезпечення управління персоналом

2.1. Демографічна складова забезпечення управління персоналом

Ефективність діяльності організації і особливо виробничих підприємств у першу чергу залежить від укомплектування їх необхідним персоналом, як у кількісному, так і в якісному відношенні. Останнє означає, що діяльність будь-якої організації залежить від наявності в населеному пункті чи територіальній громаді людських ресурсів у віці 15-70 років, тобто робочої сили певної кваліфікації, вікових категорій, мобільної щодо професійного розвитку і територіального переміщення.

Основою управління персоналом є управління ресурсною базою його формування. Формування персоналу має свої особливості на мікрорівні і на макрорівні. Оскільки будь-які організації чи виробничі підприємства локалізовані у населених пунктах їх людський ресурс є основою формування персоналу місцевих підприємств. Сьогодні вже на етапі робочого планування розвитку господарства територіальної громади необхідно проаналізувати кількісні і якісні параметри людських ресурсів кожного населеного пункту територіальної громади.

Аналіз сучасного стану розвитку трудового потенціалу низових адміністративних утворень (населених пунктів, територіальних громад і особливо їх територіальних центрів) є важливою складовою регіональної діагностики для повоєнної відбудови економіки кожного регіону.

Найважливішим етапом аналізу є визначення наявних ресурсів живої праці, тобто кількість економічно-активного населення у віці 15-70 років. На цьому етапі важливо проаналізувати віково-статеву структуру економічно активного населення.

Для визначення реальної чисельності трудового потенціалу необхідно встановити реальну чисельність осіб у віці 15-23 років, тобто тих осіб, що навчаються у школах, профтехучилищах, коледжах, вишах, служать в армії є інвалідами з дитинства.

Якщо мова йде про перспективи розвитку регіону варто аналізувати його трудовий потенціал на короткотерміновий та середньо терміновий періоди. При визначенні перспективної чисельності економічно активного населення потрібно враховувати показники смертності населення по вікових групах. Оцінка ресурсної

бази персоналу окремих підприємств, якщо у даному населеному пункті їх декілька, вимагає аналізу трудоворесурсної ситуації у цьому населеному пункті.

Формування персоналу організації чи підприємств, які використовують ресурси жіночої праці, вимагає врахування статевої структури економічно активного населення, аналізу фертильної структури жіночого населення, чисельності багатодітних матерів.

Аналіз ресурсної бази формування персоналу вимагає врахування наявних інвалідів II-III групи, чисельності осіб у віці 60-70 років, які варто вважати вагомим резервом для поповнення робочої сили в трудодефіцитних регіонах.

Аналіз структури і динаміка чисельності економічно активного населення в умовах інтенсивного переміщення населення у воєнних умовах, необхідності створення нових робочих місць для працевлаштування переміщених осіб. Процес переміщення промислових підприємств у центральні і західні регіони України дає можливість залучити у сферу зайнятості не тільки місцеву робочу силу, але й тих осіб, що в силу певних обставин не зможуть повернутися на робочі місця.

Значним ресурсом для поповнення персоналу є безробітні та економічно не активне населення, серед якого є такі, що не мають професії. Для їх залучення у суспільний сектор виробництва необхідно в першу чергу виявити обсяги бажаючих набути необхідну для місцевого підприємства професії.

Правда, для цього потрібно аналізувати діяльність закладів професійно-технічної освіти, закладів, що займаються перепідготовкою кадрів, центрів зайнятості населення, курсів підвищення кваліфікації кадрів тощо. У 2020 році приблизно третина безробітних і економічно незайнятих осіб не володіли професіями. Вже найближчим часом відбудова зруйнованої економіки буде вимагати кваліфікованих будівельників, зварювальників, водіїв, облицювальників та багатьох інших кваліфікованих робітників для забезпечення потреби країни у кваліфікованій робочій силі.

Територіальне переміщення сотень підприємств в межах України загострить проблему їх забезпечення кваліфікованим персоналом. Враховуючи, що об'єми робочої сили під час війни значно скоротяться і особливо жіночої робочої сили необхідно заздалегідь продувати варіанти її заміщення на підприємствах легкої і

харчової промисловості, в соціальній сфері, оскільки ймовірність повернення населення після війни в Україну буде неадекватною чисельності тих, що її покинув.

Формування персоналу багатьох організацій і підприємств у післявоєнний час і особливо у східних регіонах вимагають використання інноваційних методів в управлінні формуванням персоналу. Варто відзначити, що вже сьогодні можливості розширеного відтворення людських ресурсів досить обмежені у силу демографічної кризи, кризових процесів в економіці, значних людських і матеріальних втрат внаслідок воєнної агресії, масштабних еміграційних процесів. У результаті воєнних дій скоротилися обсяги виробництва, скоротилися зайнятість населення і його доходи, значно знизився рівень життя населення, погіршилася продовольча ситуація, особливо у східних регіонах країни.

Ситуація, що склалася в Україні характеризується загостренням проблем зайнятості як на макро і мезо та мікрорівнях. Не зважаючи на те, що в країні вже впродовж останніх тридцяти років спостерігається природне скорочення чисельності населення (таблиця 1). Події 2014 року зумовили окупацію Автономної Республіки Крим і частини Донецької та Луганської областей і як наслідок людські ресурси зменшилися на 6 млн. осіб. Людські ресурси України скоротилися і за рахунок еміграційних процесів, які були викликані пошуком гідних оплачуваних робочих місць. Події 2022 року, які можна кваліфікувати як масовий геноцид українського народу в східних областях України, що зумовив масштабне переміщення населення із східних і центральних областей у західні області держави та виїзд близько 4 млн. осіб закордон. Таким чином, сьогодні можна говори, що Україна вже у XXI столітті втратила більше четверті свого населення, тобто її трудовий потенціал значно зменшився, що безпосередньо впливає на можливість формування персоналу багатьох організацій, підприємств. Однак, серед регіонів України в силу об'єктивних обставин склалися значні регіональні відмінності в динаміці обсягів трудового потенціалу, що безпосередньо впливає на пропозицію робочої сили. Західні регіони України і до війни виділялися порівняно нижчим рівнем зайнятості населення, оскільки тут вони переважно характеризуються аграрно-індустріальною економікою. Масштабна індустріалізація аграрного сектора економіки зумовила скорочення потреб у новій робочій силі. У структурі аграрної

економіки домінує рослинництво, яке максимально монокультурне і не вимагає значних затрат живої праці. Одночасно у переробній промисловості в усіх областях максимально скоротилася кількість підприємств цукрової, спиртової, овочеконсервної, м'ясо-молочної галузей харчової промисловості. Скорочення чисельності цих підприємств зумовлено в першу чергу браком сировини, звуження ринків збуту, дефіцитом і дорожнечою паливно-мастильних матеріалів. Як наслідок, відбулося вивільнення великої кількості працівників, поповнили армію безробітних або емігрували у країни Євросоюзу.

Одночасно в економіці західних регіонів не розвивалися трудомісткі виробництва, що сприяло росту безробіття, яке в останні роки фактично стабілізувалося на рівні 1,5 млн. осіб.

Ще у недалекому минулому значним ресурсом поповнення персоналу підприємств, особливо харчової промисловості, вважалися мешканці сільської місцевості. Однак, трансформаційні процеси в аграрному секторі економіки зумовили масштабне зменшення потреби у трудових ресурсах. Фактично аграрні холдинги, які орендували паї сільських мешканців потребують мало робочої сили, а свої виробничі процеси забезпечують переважно незначною кількістю механізаторів, водіїв транспортних засобів, спеціалістів аграріїв. Решту економічно активного сільського населення працює на власній землі або мігрували в інші регіони чи закордон. Правда, частина сільських мешканців, яка проживає у населених пунктах, що розташовані поблизу обласних, районних і центрів територіальних громад, працевлаштовуються у промислові та інфраструктурні підприємства, заклади освіти, охорони здоров'я, культури, соціального обслуговування та державного управління і місцевого самоврядування.

Сьогоднішня соціально-економічна ситуація в Україні, яка ускладнюється у результаті російської агресії і вимагає реалізації у першу чергу заходів щодо забезпечення обороноздатності країни, забезпечення армії і населення продовольством, а також забезпечення функціонування галузей економіки, а також підтримувати діяльність закладів і установ соціальної сфери та житлово-комунального господарства. В сучасних умовах вирішальна роль буде належати людським ресурсам, їх раціональному та ефективному використанню. Сучасна

ситуація в країні вимагає забезпечення функціонування в першу чергу підприємств, які вціліли під час воєнних дій або не можуть нормально здійснювати виробничу діяльність у східних регіонах. Вже на 1.04.2022 р. 1200 підприємства звернулися у Міністерство економіки з проханням про їх переміщення в західні регіони. Цей процес отримав назву «релокація» і обласні державні адміністрації та органи місцевого самоврядування територіальних громад почали визначати місця розосередження цих підприємств.

Необхідність вдосконалення управління персоналом зумовлюється такими чинниками:

- постійним скороченням природного приросту економічно активного населення, що ситуаційно звужує можливості розширення відтворення персоналу в активному працездатному віці;
- повільне розширення сфери зайнятості не сприяє росту обсягів робочих місць і тим самим зумовлює перевищення пропозиції робочої сили над попитом на неї;
- наявне безробіття і в цей же час наявність незайнятих вакансій свідчить про існування трудових ресурсів, які не згодні з існуючим рівнем оплати праці;
- стихійна трудова міграція не тільки впливає на демографічну ситуацію у країні, а зумовлює дефіцит кваліфікованих кадрів, що ускладнює формування якісного персоналу, особливо у третинному секторі;
- низький престиж робітничих професій зумовив проблеми у розвитку професійно-технічних навчальних закладах, які перестали забезпечувати потреби національної економіки у фахівцях багатьох спеціальностей;
- сучасна мережа освітніх закладів в Україні і особливо вищих навчальних закладів готують фахівців і професіоналів в кількості, яка не обґрунтована потребами галузей і сфер діяльності. Тому вже сьогодні потрібно переглянути практику державного замовлення вишам на підготовку необхідної кількості бакалаврів і магістрів, особливо із гуманітарних спеціальностей.

Формування якісного персоналу організації, підприємства, державних установ, органів місцевого самоврядування декларується через брак інформації, особливо статистичної, які у значній мірі зумовлено адміністративними змінами, що

відбулися внаслідок територіальної децентралізації. Так, у систем територіальних громад поки що відсутні установи державної статистики, центри зайнятості населення, пенсійного фонду і т.д.

На нашу думку, для оптимізації процесів управління персоналом органи місцевого самоврядування для успішного вирішення питань зайнятості населення мали б продовжувати практику складання локальних балансів робочої сили, тобто детально вивчали наявну у громаді пропозицію робочої сили і об'єми попиту на неї. Такий підхід дає ж можливість своєчасно реагувати на проблеми працевлаштування молоді та ефективно управляти людським капіталом громади.

2.2. Правове забезпечення управління персоналом

Управління персоналом є одним із фундаментальних напрямків діяльності організації. Специфічною особливістю управління персоналом є те, що її суть полягає у роботі безпосередньо з людьми, що вимагає чіткої регламентації діяльності окремих груп людей встановлення правил і норм поведінки для окремих індивідів та груп людей.

Для організації і регламентування обов'язків суб'єктів соціально-трудових відносин законодавчі і виконавчі органи державної влади розробляють і ухвалюють відповідні законодавчі акти. Для практичних потреб галузеві міністерства і відомства розробляють нормативно-правові і методичні документи, а саме інструкції, правила, положення, різноманітні рекомендації тощо. Що стосується управління персоналом на рівні організації та його правового забезпечення є функціональним обов'язком керівника відділу або служби персоналу, працівників юридичного відділу, керівників структурних підрозділів, а також осіб, яким керівник підприємства делегував певні повноваження.

На макрорівні управління персоналом здійснюється на основі законодавчих актів, які прийняті Верховною Радою України. Основним документом держави є основний Закон Конституції України, яка не тільки гарантує кожному громадянину право на працю, а також вільно обирати вид трудової діяльності, професію, отримувати винагороду за свою працю у вигляді заробітної плати у

грошовій або натуральній формі, але не менше мінімально встановленого розміру. У Конституції закріплено право кожного громадянина України вільно розпоряджатися своїми здібностями та вільно розвивати свою особистість.

Головним документом, яким користується працівник служби персоналу (відділу кадрів) є Кодекс Законів України про працю. Правда, це напевно єдиний документ, який був розроблений ще за більшовиків за останні роки у нього вносили окремі зміни і доповнення. Кодекс законів про працю охоплює весь комплекс питань, що регулюють соціально-трудові відносини у ринковій економіці і трансформування відносин власності, що кардинально вплинуло на сферу зайнятості населення, формування персоналу організацій.

Разом з тим необхідно акцентувати увагу на Законах України, які регулюють окремі аспекти соціально-трудових відносин. Серед них необхідно виділити такі:

- закон України «Про зайнятість населення», яким встановлюється правові, економічні й організаційні основи зайнятості населення, визначає заходи щодо його захисту від безробіття а також соціальні гарантії, яку надає держава своїм громадянам;

- Закон України «Про оплату праці» визначає економічні та правові основи, які перебувають у трудових відносинах на підприємствах всіх форм власності. Згідно цього Закону держава встановлює розміри мінімальної оплати праці всім зайнятим. Правда, мінімальна заробітна плата оподатковується тим, що реальна заробітна плата набагато менша від номінальної;

- Закони України «Про колективні договори та угоди», «Про охорону праці» забезпечує правовий захист прав найманих працівників, ефективну і продуктивну діяльність персоналу на сторожі яких стоїть Цивільний кодекс України».

В умовах існування різних форм власності згадані Закони регулюють загально-трудові відносини між роботодавцем і найманим працівником. Вони спрямовані на забезпечення інтересів найманих працівників і власних приватних підприємств, а також державних організацій і установ.

Варто зазначити, що рішення, які ухвалюються на державному, галузевому і регіональному рівнях мають обов'язково погоджуватися організаціями, підприємствами – конференцією трудового колективу.

Захист інтересів персоналу щодо соціальних гарантій здійснюється через Закон України «Про пенсійне забезпечення». Згідно цього Закону непрацездатним громадянам при наявності відповідних підстав встановлюються трудові або соціальні пенсії.

При розробці норм і положень, які регламентують соціально-трудові відносини у суспільстві, а також під час ухвалення рішень щодо управління персоналом необхідно враховувати норми і положення таких Законів України, як «Про державну службу», «Про відпустку», «Про освіту», «Про професійно-технічну освіту», «Про охорону здоров'я», «Про професійні спілки», їх права та гарантії діяльності», «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування», «Про збір та обмін єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування».

В управлінні персоналом правове забезпечення здійснюється такими нормативно-правовими актами, правилами, інструкціями, які затверджуються постановами, ухвалами Верховної Ради, Президента України, Кабінету Міністрів України та інших компетентних органів. До таких актів потрібно віднести інструкції про порядок ведення трудових книжок працівників, інструкція про порядок укладання контрактів при прийнятті на роботу, інструкція про статистику заробітної плати, інструкція про обчислення середньої заробітної плати і т.д.

Правове забезпечення ефективного управління персоналом передбачає використання таких нормативно-правових актів як угоди, які укладаються на державному галузевому, регіональному та місцевому рівнях. Основні завдання угод полягають у забезпеченні права на працю, продуктивну зайнятість, соціальний захист, гарантії на отримання мінімальної заробітної плати щодо дотримання мінімального прожиткового мінімуму, соціального страхування, режими праці і відпочинку, умов охорони навколишнього середовища та задоволення духовних потреб працівників.

Генеральна угода укладається між Кабінетом Міністрів представниками від спілки роботодавців з одного боку, з іншого в особі спільного представницького органу професійної спілок і професійних об'єктів, які уповноважені вести переговори на національному рівні.

У галузевих, регіональних і місцевих угодах знаходять своє відображення проблеми, що виникають у зв'язку з специфікою виробництва, особливостями

формування використання персоналу, характером використання місцевих умов і ресурсів, необхідності вдосконалення особливостей забезпечення працівників житлом, запровадження на підприємстві доплат до заробітної плати та запровадження соціальних гарантій.

У регіональних угодах і в угодах, які укладаються в організаціях та на підприємствах диференціюються надбавками до заробітних плат соціальних гарантій, пільг та компенсацій, які як правило мають бути вищі, ніж в генеральній угоді.

Комплексні угоди (договори), які укладаються на низовому рівні реєструються органами місцевої самоврядування і є обов'язковими до виконання сторонами, які їх підписують. Потрібно зазначити, що в багатьох підприємствах малого і середнього бізнесу вироблена практика укладання колективних угод (договорів), оскільки їхні керівники вважають, що це обмежує їх права, як власників. Що стосується правового забезпечення управління персоналом в умовах військового стану, то воно регулюється згідно вимог законодавства.

Нормативно-правова база управління персоналом включає Класифікатор професій ДК 003:2010, який призначається для стандартизації назв категорій персоналу, професій і посад.

У класифікаторі професій об'єктом класифікації є професії за основу КП було прийнято Міжнародну стандартну класифікацію професій (ІСКО), що була рекомендована Міжнародною конференцією з статистики праці.

Необхідність розробки Класифікатора професій зумовлена його використанням при вирішенні таких завдань:

- регулярний облік чисельного складу персоналу і його професійної структури;
- аналізу статистичних даних, що стосується підготовки фахівців за професіями;
- аналізу статистики про рух персоналу за професіями для аналізу стану зайнятості і безробіття серед професійного руху населення;
- для підготовки статистичних даних для Міжнародної Організації Праці;

- для аналізу структури і обсягів чисельності мігрантів, що виїжджають за межі країни;
- для правильного запису професії і посади у трудових книжках працівників та видачі правильного оформлення наказів про прийняття на роботу.

Класифікатор професій складається з кваліфікаційних груп, кодів, назв, кваліфікаційних груп: розділів, підрозділів, класів, підкласів і груп професій.

Класифікатор професій складається з таких розділів:

1. Законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери.
2. Професіонали до яких відносять осіб, які мають вищу освіту і диплом спеціаліста, магістра, доктора філософії, кандидата наук, доктора наук, старшого наукового співробітника, доцента, професора.
3. Фахівці чий розділ включає осіб, що є випускниками технікумів, коледжів і мають диплом молодшого спеціаліста, бакалавра та спеціаліста з управління складними технологічними процесами.
4. Технічні службовці. До цього розділу належать професії, які вимагають кваліфікації молодшого спеціаліста повної, середньої та професійно-технічної освіти.
5. Працівники сфери торгівлі та послуг. Сюди належать професії, що вимагають знань необхідних для надання послуг.
6. Кваліфіковані робітники сільського та лісового господарства, риборозведення та рибальства. Сюди належать професії, що вимагають професійних знань у рослинництві, тваринництві, рибальстві та лісовому господарстві.
7. Кваліфіковані працівники з інструментами у галузях по видобутку корисних копалин, в будівництві та виготовленні різних видів продукції товарної і побутової.
8. Робітники з обслуговування, експлуатації та контролю за роботою технологічного устаткування, складання устаткування і машин.
9. Найпростіші професії, які вимагають певних фізичних зусиль для виконання поставлених завдань чи певного об'єму робіт.

Класифікатор професій допускає різні похідні назви професій використовувати такі слова, як головний, провідний, старший, молодший, перший, черговий, молодший. Такі посади використовують у штатних розписах організацій,

щоб розуміти на практиці виконання службових обов'язків і диференціювати оплату праці.

2.3. Техніко-економічне і методичне забезпечення управління персоналом

Серед чинників забезпечення управління персоналом провідну роль відіграє матеріально-технічна база. Особливо це стосується виробничих підприємств. Мова йде у першу чергу про технічне оснащення робочих місць. Рівень розвитку новітніх технологій, особливо трудозберігаючих безпосередньо впливає на потребу у трудових ресурсах, особливо у кваліфікованій робочій силі. Одночасне застосування сучасних технічних засобів дозволяє затратити менше часу на реалізацію управлінських рішень.

На великих промислових підприємствах, організаціях і установах надається великого значення організації робочих місць для різних категорій персоналу. Для цього користуються вимогами ергономіки, охорони праці, виробничої естетики, а також рекомендації фізіологів, лікарів, гігієністів та практичних психологів.

Сьогодні в умовах цифровізації економіки і особливо виробництва дуже важливо забезпечити суб'єктів управління персоналом своєчасним доступом до інформації, а також оперативно доставляти її до виконавців управлінських рішень. Використання сучасної оргтехніки сприяє росту продуктивності праці.

До технічних засобів, які використовуються в управлінні персоналом відноситься організаційна техніка, прості пристрої та знаряддя праці, сучасна комп'ютерна техніка (ноутбуки, сканери, принтери). До засобів оргтехніки відносять: засоби управлінського зв'язку, носії інформації (паперові, звукові, магнітні, відео, фотоплівка) засоби складання, обробки і збереження документів, засоби копіювання та розмноження документів.

Сучасні засоби управлінського зв'язку включають :

- засоби стаціонарного і мобільного телефонного зв'язку;
- засоби телеграфічного і фото телеграфічного зв'язку;
- електронна пошта.

Забезпечення технічними засобами суб'єктів управління персоналом вимагає великої організаційної роботи. Перш за все необхідно відзначити, що основну масу усіх засобів наша країна вимушена імпортувати, оскільки в Україні їх виробництво не налагоджене. Навіть придбавши ці технічні засоби необхідно готувати спеціалістів по їх встановленню та експлуатації, а також приміщення для їх використання і зберігання.

Оскільки багато сучасної інформації є конфіденційною, приватною необхідно закуповувати технічні засоби, що забезпечують кібербезпеку для захисту інформації, яка є секретною або для службового використання.

Сьогодні забезпечення управлінням персоналом вимагає значних фінансових ресурсів, які потрібні для покриття витрат на придбання технічних засобів, їх експлуатацію, утримання суб'єктів управління персоналом, організацію виконання ними функцій управління.

Фінансове забезпечення управління персоналом складається з витрат на утримання суб'єктів управління, а фактично найманими працівниками і в першу чергу залежить від чисельності персоналу та його якісного складу. Такі витрати як правило є цілком прогнозовані, оскільки кожна організація, установа, підприємство на початку року формує штатний розпис у якому чітко вказується чисельність найманого персоналу згідно класифікатора професії із зазначеними витратами на їх оплату. У бюджетних організаціях в кошторисах планується відповідний фонд оплати праці, який включає такі витрати на:

- пряму оплату праці включаючи оплату за невідпрацьований час;
- премії, пільги, послуги, допомоги;
- соціальне забезпечення працівників;
- професійне навчання персоналу;
- податки, що належать до витрат на робочу силу;
- утримання громадських служб.

До фінансових витрат належать кошти, які на придбання технічних засобів для управління персоналом, її експлуатацію, навчання фахівців з новітніх технологій та витрати на технічний супровід засобів комп'ютеризації управління персоналом.

До фінансових витрат організації чи підприємства треба відносити витрати на пошук та добір працівників служби персоналу, організацію їх робочих місць і охорону праці та виплати допомоги у разі їх звільнення з роботи. Фінансове забезпечення передбачає витрати на пошук і добір власне персоналу, які залежать від чисельності необхідного персоналу і потреб у кваліфікованих працівниках.

Ці витрати можна мінімізувати за рахунок зниження плинності кадрів, зниження трудомісткості виробленої продукції, впровадження інноваційних методів використання наявного персоналу.

Сьогодні необхідно враховувати, що пошук і добір кадрів є процедурами дороговартісними. Витрати на ці процедури вимагають розміщення реклами у засобах масової інформації, на телебаченні і радіо, оплати консультантів, витрат на проведення інтерв'ю, тести, оренду приміщень, засобів транспорту.

Значних фінансових витрат вимагає організаційна підготовки перепідготовки, підвищення кваліфікації кадрів, зумовлено об'єктивною необхідністю реалізації принципу безперервного навчання. Особливо це стосується персоналу, який зайнятий на підприємстві, виробнича діяльність яких вимагає впровадження нових технологій, методів організації праці.

Формування конкурентоспроможного персоналу, як ми вже зазначали, вимагає регулярних інвестицій в освітні процеси, у сферу охорони здоров'я, науку тобто розвиток людських ресурсів вимагає постійного і регулярного фінансування заради отримання якісного людського капіталу.

Розширене відтворення людських ресурсів має базуватися на потужних капіталовкладеннях у соціальну сферу. Наприклад, поряд з потужним розвитком житлового будівництва необхідно, щоб воно супроводжувалося будівництвом дитячих садочків, закладів побутового обслуговування населення, закладів охорони здоров'я, профілактики захворювань, реабілітації хворих. Держава і органи місцевого самоврядування мають більше уваги приділяти навчанню і вихованню молодого покоління, розвитку дитячої творчості, розвитку фізичної культури і спорту, що в майбутньому сприятиме формуванню високоінтелектуального, фізично здорового персоналу. Суспільство, яке думає про майбутнє особливу увагу приділяє молодому поколінню, яке зможе розбудувати і захистити нашу державу.

Для ефективного управління персоналом наукові, науково-дослідні інститути, лабораторії, консультаційні центри, тимчасові творчі колективи, а також центри продуктивності Міністерства соціальної політики, Державний центр зайнятості населення розробляють методичні рекомендації, положення, інструкції, методики, різні довідки для того, щоб допомогти прикладним працівникам налагодити ефективне управління персоналом.

Органи Державної служби статистики спільно з Міністерством соціальної політики розробляють форми статистичної звітності про структуру, динаміку і розподіл персоналу в галузевому і регіональному розрізі. Для практичних працівників служби зайнятості, відділу кадрів настільною книгою є Довідник кваліфікаційних характеристик професій. Власне сам Довідник є систематизований опис професій за видами економічної діяльності.

Довідник являє собою сукупність окремих випусків, що сформувалися за видами економічної діяльності, виробництвами і роботами. Розділи випусків співпадають з розділами Класифікатора професій.

Випуски Довідника кваліфікаційних характеристик здійснюється Центром продуктивності Міністерства соціальної політики України. Кожен випуск складається з вступної частини і власне кваліфікаційних характеристик, які містять такі розділи:

- завдання та обов'язки;
- повинні знати;
- кваліфікаційні вимоги.

У кваліфікаційних вимогах до професій вказується яку освіту має мати претендент на ту чи іншу посаду, а також зазначається мінімальний стаж роботи, який повинен мати претендент.

У Довіднику кваліфікаційних характеристик чітко описуються вимоги до професійних груп «Керівник», «Професіонал», «Фахівець», «Технічні службовці».

Що стосується кваліфікаційних вимог робітничих професій вони розширено включає окрім розділів «Завдання та обов'язки», «Повинен знати», «Кваліфікаційні вимоги» ще розділ «Спеціалізація» і «Приклад роботи».

Для технічних службовців і кваліфікованих робітників Кваліфікаційна характеристика включає вимоги до претендентів – наявність повної загальної освіти і професійно-технічної освіти.

Довідник кваліфікаційних характеристик є основою для розробки посадових і робочих інструкцій. Інформація що міститься у Довіднику кваліфікаційних характеристик є основою для розробки питань штатного розпису організації, для розробки Положень про її структурні підрозділи, а також для присвоєння кваліфікаційних розрядів та посадових категорій.

Довідник кваліфікаційних характеристик використовується для складання навчальних програм закладів, які займаються перепідготовкою і підвищення кваліфікації технічних службовців і працівників робітничих професій.

Особливе значення Довідника полягає у тому, що він використовується як база організації оплати праці разом з тарифними сітками посадових окладів.

Варто зазначити, що тарифна система оплати праці на рівні з генеральною, галузевою та регіональною угодами і колективними договорами (угодами) можуть успішно застосовуватися для посилення матеріальної зацікавленості персоналу тобто служити для розробки заходів щодо мотивації персоналу.

Оцінка ефективності управління персоналом відбувається на основі використання міжгалузевих норм і нормативів праці. Так, Міністерством соціальної політики затверджено і рекомендовано для використання у всіх видах економічної діяльності нормативи і норми для всіх робіт, які виконують керівники, професіонали, фахівці і технічні службовці.

Багато органів державної влади і окремі відомства розробляють власні методичні рекомендації щодо уніфікації виконання службових функцій персоналу. Найбільш яскравим прикладом є «Єдина технологія обслуговування незайнятого населення у центрах зайнятості України» розроблена Державною службою зайнятості. Цей документ являє собою методику надання соціальних послуг незайнятим громадянам і роботодавцям. Завдання реалізації цієї методики всі Центри зайнятості отримали можливість скоротити терміни надання послуг, обслуговувати значно більше безробітних громадян, отримувати юридичні консультації щодо працевлаштування, вибору майбутньої професії, своєчасно

отримувати допомогу з безробіття, тощо. В умовах централізації економіки кожне відомство розробляє власні рекомендації та інструкції, що дозволяє уніфікувати роботу служб персоналу, підвищити ефективність використання робочої сили, підвищити рівень продуктивності праці.

Україна веде постійну роботу по імплементації в наше трудове законодавство нормативних актів організації Об'єднаних Націй і Міжнародної організації праці.

Україна ратифікувала Загальну декларацію прав людини схвалену ООН 10.12.1948 р., а також Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права людини, який схвалений Генеральною Асамблеєю ООН в грудні 1966 року.

Україна є членом Міжнародної організації праці і ратифікувала майже всі конвенції МОП. Рекомендації не потрібно ратифікувати, оскільки вони розробляються з метою практичної реалізації конвенції. Щороку країни-члени МОП звітують про стан виконання конвенцій і рекомендацій, які містять міжнародні норми в галузі праці. МОП постійно моніторить стан виконання міжнародних норм в галузі праці, а саме як в країнах-членах МОП дотримуються права людини на працю, про заборону дискримінації і примусової праці, колективних трудових відносин, соціального забезпечення, умов праці, оплати праці, охорони праці, робочого часу і відпочинку, праці жінок, дітей, підлітків, літніх працівників, працівників-мігрантів, переміщеного населення.

Дотримання міжнародних норм праці є ознакою цивілізованості держави, її престижу на міжнародній арені.

Висновок до II розділу

Ресурсне забезпеченням управління персоналом є найважливішою передумовою його ефективності.

Основним ресурсом для процесу формування персоналу є людський ресурс. У структурі людських ресурсів визначальну роль відіграє економічно-активне населення у віці 15-60 років. Населення у віці 60-70 років розглядається як резерв для найму для виконання особливо кваліфікованого та інтелектуальних робіт.

В умовах дефіциту висококваліфікованих спеціалістів, фахівців і професіоналів їх залучення у суспільне виробництво є соціально доцільним і оправданим. Відбудова зруйнованої економіки вимагатиме значних кількості кваліфікованих робітників, особливо у галузі будівництва.

Демографічним ресурсом для формування персоналу в трудодефіцитних регіонах потрібно розглядати безробітних і особливо тих, хто немає професії, але має бажання перекваліфікуватися.

Процеси управління персоналом ґрунтуються на законодавчих актах, що ухвалюються Верховною Радою України. Конституція України, Закони України «Про зайнятість населення», «Про оплату праці», «Про нормативні договори і угоди» є головними документами для управлінських служб персоналом. Кодекс законів про працю, який постійно вдосконалюється і доповнюється, постійно використовують працівниками кадрової служби.

При розробці нормативних документів для управління персоналом необхідно враховувати норми законів, що регламентують діяльність у різних галузях і сферах зайнятості.

Для управління персоналом на мікрорівні, розроблені нормативно-правові акти, правила, інструкції що ухвалюється Президентом, Кабміном.

До ресурсного забезпечення управління персоналом належать фінансові ресурси, які необхідні для організації пошуку, добору і організацію використання персоналу. Фінансові ресурси необхідні і для підвищення кваліфікації кадрів підприємств та навчання, підвищення кваліфікації найманих працівників.

Успішне управління персоналом можливе при наявності відповідного матеріального забезпечення, яке полегшує роботу кадрових служб, регламентує діяльність структурних підрозділів, забезпечує своєчасне виконання службових обов'язків кожним працівником.

Наявність сучасних організаційно-технічних заходів сьогодні є необхідною умовою ефективного управління персоналом. Організація інформаційного забезпечення, постійний моніторинг кількісного і якісного складу персоналу у значній мірі залежить від забезпеченості кадрової служби засобами зв'язку, обчислювальної техніки, засобами для тиражування матеріалів. Для цього Україна

вимушена імпортувати відповідні технічні засоби, оскільки власне виробництво або втрачене, або не могло повністю забезпечити потреби.

В сучасних умовах фінансових ресурсів не вистачає для закупки відповідної оргтехніки. Брак таких ресурсів гальмує розвиток процесів управління персоналом.

Розділ III. Трансформація процесів управління персоналом в умовах суспільної нестабільності

3.1 Виклики і загрози забезпечення персоналом національної економіки

Суспільна нестабільність це сукупність демографічної, соціально-економічної кризи в умовах воєнного стану. Демографічна криза в Україні спостерігається вже з 90-х років XX століття. За останні 30 років в Україні народилося більше 13 млн. осіб, а померло більше 20 млн. осіб, тобто демографічна криза проявляється в депопуляції як сільського, так і міського населення. У результаті депопуляції перш за все порушилася віково-статева структура населення. З точки зору формування персоналу скорочується питома вага осіб в економічно-активному віці, тобто звужуються можливості формування необхідної кількості і якості. Для суспільства дуже важливим викликом є постійна перевага чисельності осіб, що досягають пенсійного віку над чисельністю осіб, які досягли 15-річного віку. Останнє означає, що природній приріст трудових ресурсів, тобто осіб у віці 15-60 років постійно скорочується. Фактично в країні спостерігається процес звуженого відтворення робочої сили. В умовах воєнного стану чисельність економічно-активного населення скорочується і за рахунок мобілізації переважно осіб чоловічої статі, а також за рахунок їх воєнних втрат (загиблих і поранених).

Трудовий потенціал суспільства в умовах воєнного стану істотно зменшується і за рахунок зовнішніх міграцій переважно жіночої статі тобто масового виїзду закордон населення східних регіонів України. Багато українок працевлаштувалися у зарубіжних країнах, значна частина цих осіб не планує повертатися в Україну.

У структурі жіночого населення, яке виїхали з України більшість становили особи фертивного віку. У зв'язку з цим, вже у недалекій перспективі в Україні треба очікувати зменшення показників народжуваності у результаті чого відбуватиметься скорочення людських ресурсів, що в майбутньому зумовить зменшення обсягів трудового потенціалу і в першу чергу економічно-активного населення.

Погіршення демографічної ситуації супроводжується звуженням процесу відтворення трудових ресурсів. Оскільки останні є природною основою формування персоналу, що викличе загрозу забезпечення робочою силою організацій і підприємств, яка буде необхідною для відбудови зруйнованої інфраструктури та налагодження функціонування промислових підприємств і об'єктів соціальної сфери.

Подоланню демографічної кризи це не тільки забезпечення природного приросту населення. Це в першу чергу підвищення рівня життя населення, досягнення високих соціальних стандартів, створення високооплачуваних робочих місць, створення сприятливих умов для залучення у сферу виробництва молоді, жінок, пенсіонерів. Органи державної влади, місцевого самоврядування мають дбати про розширене відтворення населення, підтримувати молодь і багатодітні сім'ї, на практиці реалізовувати Програму відновлення чисельності населення за рахунок росту народжуваності (2-3 дитини в кожному сім'ю),

Формуванню персоналу організацій і підприємств ускладнює високий рівень смертності населення в активному працездатному віці. Її зменшення залежить не тільки від ефективності загальнодоступної медицини тобто масової профілактики інфекційних захворювань, але й розвитку екстреної медичної допомоги, наявності лікарств, лікувальних установ і медичного персоналу, вартості ліків і їх наявності в аптеках і т.д.

Подолання демографічної кризи процес довготривалий і вимагає витрат великих фінансових ресурсів. На нашу думку, першочерговим завданням є поступове подолання депопуляції. Її гострота має значну територіальну диференціацію і особливо у розрізі місто-село. Останнє в певній мірі залежить від рівня статево-вікової деформації населення та частки у структурі міського і сільського населення осіб у фертильному віці. Оскільки у сільській місцевості у

структурі населення переважають особи старших вікових категорій очікувати природного приросту населення у ближньому майбутньому не доведеться. На нашу думку, ріст народжуваності відбуватиметься у міських поселеннях та в адміністративних центрах територіальних громад де зосереджено населення молодих вікових груп, яке здатне народжувати дітей і сприяти природному приросту людських ресурсів.

Практика минулого доказує, що росту народжуваності можна досягнути шляхом грошових виплат за народження кожної дитини. Для цього у державному бюджеті необхідні фінансові ресурси. Однак, такий метод стимулювання народжуваності для часткового подолання депопуляції вимагає щорічного перегляду хоча б показника річної інфляції. Одночасно можна стимулювати народжуваність шляхом надання широкого спектру пільг для молодих сімей і одиноких матерів.

Вже сьогодні формуючи шляхи відбудови національної економіки першочерговим завданням має бути забезпечення житлом сімей, які його втратили і пільгове надання житла молодим сім'ям, одиноким матерям, ветеранам війни, молодим спеціалістам, випускникам вишів.

У Програмах розширення відтворення населення територіальних громад особливої уваги заслуговують заходи щодо зменшення рівня смертності і збільшення тривалості життя мешканців громади. Такі Програми потрібно формувати для кожного населеного пункту територіальної громади.

Такі Програми мають базуватися на попередньому аналізі показників народжуваності і смертності, динаміки і тенденцій цих процесів за останні хоча б 10 років. Оскільки перепис населення в Україні не проводився вже два десятиліття детальний аналіз природного і механічного руху може служити важливим джерелом інформації для розробки заходів щодо стимулювання процесів природного руху населення.

Зниження показників смертності населення вимагає значних інвестицій у соціальну сферу і перш за все в сільській місцевості, що дозволить запобігти небажаним міграційним процесам, закріпити молодь і стимулювати формування персоналу організацій і підприємств із числа сільського економічно активного

населення, залучення у суспільне виробництво безробітних та економічно неактивних.

Правда в Україні адміністративна децентралізація дозволила органам місцевого самоврядування самостійно організовувати дослідження демографічної ситуації в населених пунктах громади і розробляти конкретні заходи щодо подолання депопуляції у громаді, запобігати процесам, що погіршують умови життя у населених пунктах, зниження якості медичного обслуговування мешканців, забезпечення транспортної доступності з окремих населених пунктів до адміністративного центру, налагодження діяльності центрів надання адміністративних послуг, належно організовувати роботи закладів торгівлі, особливо продовольчими товарами, належне функціонування закладів освіти, охорони здоров'я, соціальних і культурних закладів у населених пунктах і т.д.

Відбудова національної економіки зруйнованої російським агресором буде завданням першочергового значення. Для його успішного виконання необхідні фінансові ресурси, робоча сила і особливо кваліфікований персонал, фахівці, спеціалісти, професіонали, менеджери на мікрорівні та управління на макрорівні, технологічне устаткування, сировина і матеріали, засоби транспорту і відповідна транспортна мережа.

У ланцюгу процесів відбудови економіки першорядну роль відіграють інвестиції і персонал, тобто робоча сила. Правда, в окремих галузях економічної діяльності персоналу можна компенсувати шляхом впровадження трудозберігаючих технологій, що вимагає фінансових коштів для закупівлі відповідного устаткування в машинобудуванні, сільському господарстві. Але більшість виробничих процесів у будівництві, на транспорті, у промисловості, невиробничій сфері вимагають затрат живої праці, тобто формування персоналу необхідної кількості і якості буде запорукою успішного виконання поставлених завдань. В умовах воєнного стану держава мобілізує всі ресурси і особливо трудові на необхідність відновлення роботи підприємств і організацій. В областях заходу, центру, і півночі України відновлюють роботу підприємства, організації, державні установи, органи місцевого самоврядування в умовах відсутності значної частини персоналу у зв'язку з мобілізацією чоловіків у ЗСУ, а також масового переміщення населення з східних

областей в безпечні регіони України. Значна частина персоналу виїхала за межі України. Тому відновлення економіки держави здійснюється шляхом відновлення діяльності підприємств малого і середнього бізнесу, релокованих підприємств з східних областей, відновлення виробничої діяльності підприємств, що перебувають у стані консервації.

Для забезпечення виробничої діяльності підприємств держави, відповідними законодавчими актами, сприяє залучений до суспільного виробництва персонал, який залишився, перемішених осіб, які виявили бажання перекваліфікуватися, безробітних, які працевлаштування, інвалідів II-III груп, що виявили бажання працевлаштуватися, демобілізованих із лав ЗСУ.

Реалізація завдань з відбудови зруйнованої економіки: житла, шкіл, лікарень, закладів культури, автомобільних доріг, залізничних колій, аеропортів, морських портів, розмінування сільськогосподарських угідь і лісів, відновлення фермерських господарств і їх матеріальної бази вже сьогодні вимагає вироблення у розрізі областей, територіальних громад Програм кадрового забезпечення відбудови індустріальних об'єктів, будівництва житла, транспорту і закладів соціальної сфери.

Трансформація процесів управління персоналом має відбуватися і виходячи з інтересів держави і місцевих органів влади та базуватися на статистичних даних про кількість у країні в розрізі територіальних громад професіоналів, фахівців, технічних спеціалістів кваліфікованих кадрів робочих професій. На нашу думку, такі статистичні дані необхідно встановити у розрізі територіальних громад. Наступним етапом є визначення чисельності цих груп економічно активного населення у кожній області.

Завданням департаментів економіки соціальної політики і праці, адміністрації територіальних громад вже сьогодні мають визначити обсяг робіт щодо відбудови зруйнованих господарських об'єктів, житла, шкіл, закладів медицини і культури, транспортних комунікацій та необхідної робочої сили, щоб забезпечити виконання робіт по відбудові національної економіки.

Однак, вже сьогодні зрозуміло, що наявні людські ресурси розташовані по території країни нерівномірно, а їх обсяги не співпадають з потребами в робочій силі, оскільки масштаби руйнувань в окремих областях досить значні, а місцевої

робочої сили буде не вистачати. При цьому необхідно враховувати, що східні і південно-східні області втратили значну частину трудового потенціалу і те що не всі переміщені особи повернуться у населенні пункти звідки вони були змушені виїхати.

Виконання завдань з відбудови зруйнованої економіки, темпи відбудови особливо житла, закладів освіти і медицини, а також забезпечення функціонування підприємств і організацій залежатиме не тільки від наявності робочої сили відповідної кваліфікації, але й від ефективного управління персоналом, тобто від кваліфікації менеджерів, кадрових служб, працівників відділів кадрів, якості їх роботи.

Успішність роботи менеджерів з персоналу буде визначатися показниками забезпечення потреб організацій і підприємств робочою силою необхідної кількості і якості.

Звичайно, під час відбудови національної економіки можливий локальний дефіцит персоналу. У цих випадках менеджерам з персоналу необхідно виробляти нові методи подолання дефіциту шляхом залучення персоналу з інших населених пунктів, інших громад і навіть регіонів. Правда, у багатьох випадках брак робочої сили можна замінити трудозберігаючими технологіями, що вимагатиме нових фінансових витрат.

Мистецтво управління персоналом полягає у тому, що у кризових ситуаціях менеджери пропонують шляхи подолання дефіциту персоналу без збільшення інвестицій впроваджуючи інноваційні методи організації праці.

Забезпечення персоналом підприємств і будівельних організацій в трудодефіцитних регіонах вимагають значних інвестицій у залучення кваліфікованих працівників трудодефіцитних регіонів. Ці інвестиції будуть необхідні для оплати праці і створення житлово-побутових умов для запрошеного персоналу. Не останню роль буде відігравати матеріальне та моральне заохочення молодих фахівців, спеціалістів їх суспільна підтримка.

Складовою Програми відбудови зруйнованої економіки має бути система заходів щодо своєчасної підготовки у закладах професійно-технічної освіти та коледжах, академіях, університетах необхідної для держави кваліфікованої робочої

сили, фахівців і професіоналів. Для успішного вирішення цих питань необхідно, щоб Міністерство освіти і науки України скорегувало плани набору за державним замовленням згідно потреби у таких фахівцях (молодший спеціаліст, молодший бакалавр, бакалавр, магістр), яку визначає Міністерства економіки, галузеві міністерства та інші органи центральної влади.

Важливим резервом формування персоналу організації і підприємства є особи, що бажають отримати робочі професії або перекваліфікуватися чи отримати додаткову професію. Навчальні заклади освіти, що займаються перепідготовкою, підвищенням кваліфікації, перекваліфікацією, наданням другої спеціальності, мають отримати всебічну підтримку органів державної влади і місцевого самоврядування.

Працівникам служб персоналу організацій і підприємств, які знаходяться у регіонах чи територіальних громадах, що відчувають дефіцит робочої сили, необхідно заздалегідь розробити і впровадити інноваційні методи пошуку і добору персоналу. Доречі це стосується і регіонів де чітко простежується тенденція росту обсягів завищеної трудової міграції.

Сучасний пошук необхідної робочої сили має починатися з переліку конкретних джерел залучення необхідних трудових ресурсів. Для цього працівникам Служби персоналу мають проаналізувати інформаційні матеріали територіальних громад про віково-статеву структуру економічно активного населення і його структуру зайнятості. Об'єктом їхньої уваги має бути інформація Центрів зайнятості населення про чисельність безробітних, їх віково-статеву структуру та професійну структуру.

На нашу думку, пошук і добір кадрів для забезпечення персоналом організацій і підприємств у відбудовчий період вимагатиме прямих зв'язків роботодавців з закладами професійно-технічної і вищої освіти. Ситуація на ринку праці вимагатиме в одному випадку пошуку персоналу, а з іншого – пошуку робочих місць. Останнє буде характерне для територіальних громад, що матимуть надлишок економічно активного населення серед якого значну частину складатимуть переміщені особи, як серед жінок, так і серед чоловіків демобілізованих з ЗСУ.

В умовах ринкової економіки, коли попит і пропозиція є визначальними принципами функціонування ринку праці, працевлаштуванням всіх бажаючих може бути більш гострою проблемою, ніж ліквідація дефіциту робочої сили. Звідки ефективне управління персоналу в умовах суспільної нестабільності залежатиме від мистецтва управлінців, їхньої вміння оцінити реальну ситуацію на ринку праці, а також вміння оцінити тенденції розвитку персоналу, динаміки створення нових робочих місць і можливостей укомплектування наявним персоналом.

Іноземні інвестиції на які сподівається наша держава буде потрібно своєчасно і ефективно використати, що у значній мірі буде залежати від наявності кваліфікованих кадрів, які становитимуть основу персоналу кожної організації, підприємства та установи.

Розподіл персоналу на макро і макрорівнях здійснюється на основі попиту на робочу силу. В умовах коли пропозиції робочої сили перевищує попит на неї наслідком якої є ріст безробіття. Запобігти цьому можна лише збільшенням робочих місць або стимулюванням міграційних процесів. В умовах коли безробіття має регіональний характер дієвим засобом його запобігання є організація і стимулювання внутрішнього переміщення працездатного населення. У результаті такого переміщення можна задовольнити потреби в робочій силі окремих територіальних громад, організацій і підприємств. Залучення додаткової робочої сили буде проблемою не тільки роботодавців, а вимагатиме активного втручання органів державної влади і місцевого самоврядування, оскільки забезпечення зайнятості населення має в першу чергу масштабні економічні наслідки.

Таким чином, розподіл персоналу в умовах відбудови зруйнованої економіки і значних змін в розміщені населення актуалізує проблеми перерозподілу персоналу як на макро так і на мікрорівні. Очевидно зросте конкуренція на ринку праці за кваліфіковані кадри, що вимагатиме від роботодавців вдосконалювати політику оплати праці. у результаті перерозподілу персоналу можливе зростання локального безробіття. У таких ситуаціях зросте роль органів місцевого самоврядування, які будуть вимагати вишукувати джерела додаткової робочої сили. В ситуаціях, коли в територіальних громадах виявиться надлишок робочих сил їх керівництву необхідно приймати заходи щодо розширення сфери прикладання праці та створення гірших

робочих місць. Особливо це стосується сільських територіальних громад, оскільки доходи сільського населення від здачі в оренду землі не можуть задовольняти зростаючі потреби мешканців села.

В управління персоналом процес його використання є домінуючим, як в умовах його дефіциту, так і в умовах надлишку робочої сили. В умовах коли персоналу бракує для організації успішної виробничої діяльності, лише на основі детального аналізу витрат живої праці, роблять висновок про необхідність залучення додаткової кількості персоналу необхідного для забезпечення виробничої діяльності.

При наявності фінансових резервів дефіцит персоналу можна компенсувати шляхом впровадження трудозберігаючих технологій і устаткування.

Одним із шляхів подолання дефіциту персоналу є релокація трудомістких підприємств в регіони або територіальні громади де фіксують надлишок робочої сили, яка успішно використовується навіть підчас воєнного стану.

Погіршення демографічної ситуації, скорочення природного приросту економічної активності населення, активізація процесу зовнішньої міграції зумовлюють у першу чергу нестабільність як на внутрішньому, так і на локальних ринках праці.

Тенденції вичерпання джерел поповнення персоналу, низькі темпи росту продуктивності праці сьогодні актуалізують проблему збереження персоналу і особливо на мікрорівні. Особливої уваги заслуговують проблеми охорони праці, поліпшення умов і режимів праці, профілактика захворювань, забезпечення сприятливої морально-психологічного клімату в виробничих колективах, посилення контролю за дотриманням трудового законодавства з боку роботодавців.

Важливим для збереження трудового потенціалу суспільства є контроль з боку держави, профспілкових і громадських організацій за процесами так званими «оптимізації» зайнятості на мікрорівні. На нашу думку, заслуговує уваги практика посилення відповідальності роботодавців за працевлаштуванням вивільненого персоналу. Це сприяло б зниженню темпів росту безробіття, знизило б еміграційну поведінку вивільненого персоналу, знизило б соціальну напругу виробничих колективів і особливо серед працівників бюджетних організацій.

Сьогодні Україна несе колосальні втрати трудового потенціалу через воєнні дії, що привели до мобілізації в ЗСУ більше 1 млн. осіб, серед яких понад 90% становлять особи економічно активного населення. Воєнні дії зумовили масову зовнішню міграцію жінок і дітей, що істотно вплинуло на можливості трудозабезпечення підприємств і установ в умовах воєнного стану.

Таким чином, сьогодні демографічні, економічні, політичні процеси в умовах воєнного стану у значній мірі ускладнюють ситуацію на ринку праці, яку необхідно поліпшувати шляхом вдосконалення процесів управління персоналом як на макро, так і на мікро рівнях.

3.2. Зарубіжний досвід управління персоналом і доцільність його імплементації в Україні

Нові підходи в управлінні персоналом в сучасних умовах впливають в необхідності переоцінки пріоритету цінностей. Аналізуючи процес функціонування організації потрібно відзначити, що пріоритетом у середині організації є працівник, а поза організацією – споживач її подушці. Для успішного управління підприємством чи організацією власники мають мати чітку мету, яка має бути покладена в основу стратегії розвитку компанії. У цій стратегії провідна роль має належати системі управління персоналом. Ця система має ґрунтуватися на концепції зростаючої ролі особистості працівника, його мотиваційних інтересів. Процеси, що проходять сьогодні в українському суспільстві криють у собі великі можливості для розвитку особистості і разом з тим виникає серйозна небезпека для кожного з членів суспільства через значний рівень невизначеності для кожної людини. У такій ситуації управління людьми і зокрема управління персоналом набуває особливого значимості, оскільки дозволяє узагальнювати та реалізувати колективне питання адаптації працівниками до зовнішніх і внутрішніх умов, а також врахувати особистісні чинники в системі управління персоналом.

Вдосконалення управління персоналом відбувається на етапах пошуку, підбору, навчання, оцінки та розвитку персоналу. Оскільки важливу роль відіграє

ефективне оцінювання персоналу, його кладуть в основу процесів прийому на роботу, кар'єрного просування працівників, висування на вищу посаду, винагороду, моральне стимулювання.

Сьогодні в Україні система управління персоналом опирається на концепцію, яка базується на принципах і методах адміністративного управління. Разом з тим, розвиток теорії людського капіталу у практичній діяльності все більшої значимості набуває концепція всебічного розвитку особистості, що передбачає максимальне інвестування капіталу в розвиток особистості, її загальну і фахову підготовку.

Тому у практичній діяльності служби персоналу має спрямовувати свої зусилля на створення умов для підвищення компетентності працівників, вдосконалення системи мотивації персоналу, спрямовувати його на досягнення поставленої мети.

Завданням вдосконалення управління персоналом є в першу чергу формування його конкурентоспроможності, яка є запорукою конкурентних переваг організацій, підприємства. В ринковій економіці кожен роботодавець прагне сформувати такий колектив працівників, який би забезпечив високу продуктивність праці, виробляв конкурентну продукцію, користувався б перевагами на ринку праці.

Однак, в сучасних умовах пошук і добір кваліфікованого персоналу має опиратися на оцінку демографічної ситуації в країні і в регіонах зокрема та на оцінку регіональних і локальних ринків праці.

Необхідно підкреслити, що окремі джерела поповнення робочої сили знаходяться у стані вичерпання. Наприклад, сільське населення. Тому роботодавці вже заздалегідь мають прогнозувати свою потребу в найманих працівниках, особливо коли планують розвивати власний бізнес. Вже на етапі розробки бізнес-плану власник компанії має визначити не тільки планову чисельність персоналу, особливо спеціалістів і кваліфікованих робітників, а також чітко планувати шляхи залучення додаткової робочої сили.

У відбудовчий період в Україні спостерігатиметься асиметричний розподіл населення в розрізі регіонів. На нашу думку, органи державної влади і місцевого самоврядування вирішуватимуть два важливих завдання:

- оптимальне забезпечення виробничих об'єктів і соціальної сфери кваліфікованими персоналом;
- раціональний розподіл, ефективне використання і збереження наявних трудових ресурсів.

У майбутньому в трудодефіцитних регіонах брак робочої сили буде гальмувати відбудову економіки. У таких регіонах необхідно буде реалізовувати заходи щодо скорочення потреб у живій робочій силі і максимального впровадження трудозберігаючих технологій. Останнє вимагатиме додаткових фінансових ресурсів для закупки відповідного устаткування. Крім того згадувана ситуація вимагатиме поглибленої підготовки менеджерів з персоналу, особливо з організації праці, а також розширення підготовки працівників, що володіли рядом споріднених спеціальностей. Така форма організації праці ефективно впроваджується в аграрному секторі, коли один механізатор освоює весь набір техніки з обробітку ґрунту, посівів, догляду за посівами, збору зернових і технічних культур.

В умовах коли в регіоні чи територіальній громаді бракує робочих місць, тобто є надлишок пропозиції робочих рук дуже важливим завдання є запобігання росту безробіття. Для цього необхідно максимально стимулювати розвиток малого і середнього бізнесу з метою створення робочих місць. Органи державної влади і місцевого самоврядування мають усувати бюрократичні перепони і сприяти роботодавцям в заснуванні і розширенні бізнесу, а також наданні пільг і в першу чергу податків.

Забезпечення економіки кваліфікованими кадрами робітників і фахівців сприятиме вдосконалення мережі закладів професійно-технічної освіти та вищих навчальних закладів, які готуватимуть кадри для відбудови промислових підприємств, житла та об'єктів критичної інфраструктури.

На наше переконання заслуговує реформування система державного замовлення на підготовку кваліфікованих кадрів і спеціалістів, які МОН України щорічно надає професійно-технічним училищам, коледжам та університетам. Такі замовлення мають формуватися з реальних потреб у відповідних фахівцях у розрізі регіонів і територіальних громад. Одночасно в країні здійснюється підготовка кадрів

за рахунок коштів фізичних і юридичних осіб, яка за обсягами перевищує державне замовлення.

Сьогодні особливо актуальною є проблема ефективного використання наявних трудових ресурсів і особливо випускників коледжів, вишів, що навчалися за рахунок державного замовлення. Необхідно запроваджувати систему обов'язкового працевлаштування таким випускникам за направленнями МОН України. Потребу у таких спеціалістах має визначати Міністерство економіки України, яке цю потребу встановлює на основі заявок галузевих міністерств, агентств, відомств. Взаємозарахування між Міністерством освіти і органами, які отримуватимуть за направленнями підготовлених спеціалістів, мають регулюватися відповідними законодавчими актами. Випускники, що навчалися за державним замовленням, мали б відпрацювати за направленням стільки часу, скільки вони навчалися за державний кошт.

У випадку, коли випускник, що навчався за державним замовленням не прибув на робоче місце за направленням, він має державі повернути кошти затрачені на його підготовку.

Для запобігання відтоку мізків з України, ті хто навчався за державним замовленням при виїзді закордон мають державі компенсувати витрати на їх навчання.

Більш складною є ситуація з випускниками, які навчалися за власний кошти. Відсутність робочих місць або низька заробітна плата спонукають їх шукати роботу за кордоном. Сьогодні багато випускників середніх шкіл прагнуть навчатися закордоном з надією там працевлаштуватися. Останні фактори істотно знижують трудовий потенціал України.

Персонал є найбільш активною частиною трудового потенціалу суспільства і постійне підвищення ефективності його використання є найважливішим завданням в умовах звуженого відтворення трудового потенціалу. Тому ефективність використання персоналу організацій і підприємств в Україні може бути досягнутий і за рахунок використання досвіду провідних зарубіжних компаній.

Сьогодні система управління персоналом забезпечує безперервну роботу з кадрами та використання досягнень науки як вітчизняної, так і зарубіжної.

В умовах соціально-орієнтованої ринкової економіки сутність управління персоналом полягає у застосуванні принципів, методів та форм впливу на інтереси, поведінку та діяльність працівників з метою отримання максимальної віддачі.

Сьогодні найбільш передовою у світі є японська модель, яка фактично базується на синтезі імпортої ідеї і власних культурних традицій. В країні поширена довічна система найму працівників і кожна корпорація зацікавлена, щоб працівник залишався у штаті багато років. В Україні як і в Японії є трирівнева структура управління компанією. Для нас цікавим є те, що керівниками середньої ланки управління висуваються особи з власного персоналу, що зумовлює реальність кар'єрного росту. Японський досвід не практикує залучення на керівництво осіб зі сторони, що знижує розповсюдження бюрократизму. Серед претендентів на управління в Японії отримують перевагу люди практичного складу розуму, що варто враховувати при доборі кадрів на вітчизняних підприємствах, проведення конкурентного відбору. Заслугує запозичення японська система мотивації трудової діяльності персоналу, а також застосування гнучких форм зайнятості. В Україні варто усвідомити, що менеджмент це перш за все управління персоналом оскільки люди є невичерпним ресурсом.

Американська школа управління поряд з японською є основною серед розвинутих країн світу. В США обов'язки менеджер з персоналу чітко окреслені: організація, координація і контроль за роботою персоналу. Управління персоналом в американських корпораціях включає розширений перелік напрямків роботи, а саме: набір персоналу, відбір представників, встановлення розміру заробітних плат в системі послуг, профорієнтація і соціальна адаптація працівників, навчання персоналу, оцінка трудової діяльності працівників. Американська система управління персоналом надзвичайно велику увагу приділяє соціально-психологічному клімату у колективі, корпорації. Наукові дослідження американських фахівців присвячені проблемам адаптації та акліматизації персоналу різних груп. До числа важливих проблем відноситься також різноманіття робочої сили.

Працівникам служб персоналу в Україні варто взяти до уваги вирішення проблем гендерної рівності, задоволення потреб осіб жіночої статі при доборі

персоналу. Велику увагу американські менеджери приділяють представникам молодого покоління, що має мало досвіду необхідного для виконання високотехнологічних операцій. У центрі уваги менеджерів з персоналу є взаємовідносини працівників різних поколінь і різних національностей. Останнє пояснюється проблемою зниження природного приросту населення у США, що характерно для України. Вартим для запровадження є досвід американських служб персоналу з регулярного опитування і тестування на всіх етапах – від працевлаштування до просування по кар'єрі для відбору кадрів що володіють стресостійкістю, креативністю, здатністю для самостійного прийняття важливих управлінських рішень, здатних генерувати новаторські ідеї, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності.

На противагу американському індивідуалізму, японці характеризуються дисциплінованістю і працьовитістю, постійною реалізацією принципу «Ми всі одна велика сім'я».

Для вдосконалення системи управління персоналом використовувати японський досвід зворотного зв'язку «споживач-виробник», коли підприємство моментально реагує на якість продукції і негайно враховує побажання покупців.

В останні роки в Японії головною особливістю виробничих процесів у корпораціях є запровадження так званої «управління знаннями», коли кожна компанія перетворюється в самонавчаючу, яка використовує власний, навички та можливості. В умовах дефіциту кваліфікованих кадрів така форма навчання має бути використана для самозабезпечення кваліфікованим персоналом. Для нашої економіки варто запозичити японський досвід організації праці і перш за все досвіду управління, коли співробітники мають можливість висувати ідеї, просувати інновації, спілкуватися з безпосередніми начальниками, а начальник є першим серед рівних.

Японська модель управління персоналом передбачає збільшення зарплати за вислугу років незалежно яку посаду ти займаєш.

Таке поняття корпоративна лояльність дуже властива для японського суспільства і заслуговує на підтримку в українському суспільстві. Правда в

американській моделі корпоративна лояльність для рядових працівників і персоналу середньої ланки не обов'язкова.

Для американської моделі характерна вузька спеціалізація фахівців, що в умовах глобалізації не завжди оправдана. В корпораціях США висока плинність кадрів, оскільки кар'єрний ріст обмежений відсутністю посад суто за спеціальністю.

Європейська модель управління персоналом характеризується високим соціальними стандартами. Так, управління персоналом у ФРН здійснюється на однакових пропозиціях. У ФРН дуже висока увага приділяється перепідготовці працівників служб персоналу за спеціальними програмами, широко практикується організація стажування працівників кадрових служб в тому чисті і за кордоном. У ФРН здійснюється постійне навчання працівників служб персоналом, проводяться тренінги по оволодінню суміжних професій. Служби персоналу розробляють посадові інструкції із збалансування правил на обов'язки. В країні застосовуються різні види оплати праці виходячи з рівня кваліфікації, оволодіння новими методами роботи, за знання іноземних мов.

У Франції приділяють підвищені вимоги до рівня підготовки персоналу. Високі витрати на отримання освіти зумовлюють жорстоку конкуренцію у боротьбі за вакантні робочі місця. У країні при наймі персоналу широко використовується система контрактів, а кар'єрне просування тісно пов'язане з перепідготовкою працівників та їх безперервного навчанням. У Франції існує мережа Центрів перепідготовки кадрів. Треба сказати, що персонал державних служб характеризується чітко регламентованою системою управління, а самі державні службові віддали державі.

Необхідно відзначити що у країнах Європи головна увага приділяється управлінню персоналом державної служби. Так, для України важливою буде можливість запозичити досвід управління персоналом державної служби Польщі. До обов'язків управління персоналом Польщі входить:

- розробка і впровадження стандартів управління персоналом державної служби;

- розробка основних принципів щодо дотримання законодавства про державну службу;
- створення і реалізація єдиної структури управління персоналом державної служби;
- поширення інформації про вакантні посади;
- організація та контроль щодо процесу навчання та підвищення кваліфікації серед державної служби (6).

У Латвії основна увага приділяється персоналу, що задіяний в державному секторі.

Особливістю управління персоналом державної служби України є те, що набір тут здійснюється на посади базового рівня з перспективою кар'єрного просування, яке у свою чергу залежить від диплома про рівень освітньої підготовки. Гнучка система оплати праці у державних органах мотивує людей у прагненні отримати посаду державного службовця. Цікавим є те, що у Франції правовий статус державного службовця регламентується нормами адміністративного, а не трудового права, а представники адміністративної служби у значній мірі залежить від роботодавця. Громадянин Франції, який поступив на державну службу фактично залишається там на все життя, а заробітна плата у першу чергу залежить від вислуги років.

У країнах ЄС широко простежується практика конкурентного відбору претендентів. В більшості країн ЄС використовують французьку систему управління персоналом державної служби.

Набуття Україною статусу кандидата у члени ЄС вимагає значних змін в управлінні персоналом на законодавчому рівні. Вже у найближчі роки систему управління персоналом в Україні необхідно буде адаптувати до європейської системи управління.

Сьогодні в Україні нагальною проблемою є розробка сучасного Кодексу законів про працю, тобто трудове законодавство має забезпечити стабільний склад управління кадрів, порушення у спадковості в її роботі, вдосконалити систему професійного навчання і підвищення компетенції персоналу, поліпшити ресурсне забезпечення цих процесів, підвищити престижність праці в органах державної

служби, підвищити рівень соціальної мотивації та соціального захисту органів державної влади, розвивати належний громадський і державний контроль за діяльністю персоналу за діяльністю органів державної влади і місцевого самоврядування, а також розробити механізм об'єктивного оцінювання діяльності персоналу.

Під час воєнного стану держава не тільки відбиває атаки агресора, але й відновлює житлові і господарські об'єкти на деокупованих територіях, активізує економічні процеси у регіонах, що піддаються постійним ракетним і артилерійським ударам. Понад 700 підприємств з окупованих областей перевезено у західні райони України, за рахунок чого вдалося активізувати економічну діяльність. Відновили, а далі розширили своє виробництво підприємства ВПК. Сьогодні на порядку денному реалізація заходів антикризового управління, які б у першу чергу запобігали поглибленню демографічної кризи, відновили зруйновану інфраструктуру, житло, дороги та забезпечили нормальний соціально-психологічний клімат у державі, залучили у сферу зайнятості максимальну кількість працездатного населення, що буде основою для підвищення рівня життя і в тому числі соціального захисту дітей та пенсіонерів.

Серед першочергових заходів антикризового управління треба віднести соціально-психологічну допомогу населенню, що перебувало в окупації, максимально підтримати сім'ї з дітьми, молоді сім'ї, учасників бойових дій, інвалідів війни. Подолання демографічної кризи має розглядатися як проблема загальнодержавного захисту, а її вирішення супроводжуватиметься максимальним стимулюванням народжуваності, реалізацією заходів щодо зменшення смертності, потужною підтримкою молоді і молодих сімей.

Відбудова житла, інфраструктурних об'єктів, заводів, фабрик, транспортних комунікацій вимагають великої кількості затрат праці, як живої так і уречевленої. Тому важливою передумовою забезпечення потреб держави у робочій силі буде підготовка кваліфікованих кадрів, спеціалістів і професіоналів. Важливість цього завдання вимагає великих зусиль і в першу чергу необхідно реформувати систему професійно-технічної освіти, максимально залучити роботодавців до підготовки необхідних кадрів.

Підготовка кадрів для закладів освіти, культури, медицини, сфери обслуговування має базуватися на обґрунтованій з точки зору потреби, необхідності професіоналів і фахівців для їх успішної діяльності. Брак персоналу, особливо у сфері матеріального виробництва і третинного сектора, може реально гальмувати подолання економічної кризи навіть в умовах потужних інвестицій.

Вже сьогодні відповідні державні структури, наукові і громадські організації мають розробити плани забезпечення працевлаштування демобілізованих з ЗСУ, організувати їх навчання, фахову підготовку, перекваліфікацію з метою максимального використання їх трудового та інтелектуального потенціалу.

Зважаючи на те, що тисячі молодих українців навчаються або працюють за кордоном, частину їх можна рахувати потенціальним джерелом поповнення нашої економіки висококваліфікованими кадрами, що мають необхідні знання і досвід для відбудови нашої держави, будівництва сучасних заводів і фабрик європейського рівня.

Підсумовуючи викладене хотілося б підкреслити, що післявоєнна економіка матиме велику потребу у висококваліфікованих працівниках, що займатимуться проблемами управління людськими ресурсами, ефективного використання наявного персоналу та ефективного залучення робочою силою повоєнної економіки.

Висновки до III розділу

Суспільна нестабільність в Україні проявилася в існуванні демографічної кризи ще з кінця XX століття. Її наслідком є депопуляція населення і особливо в економічно активному віці. У результаті в Україні спостерігається звужений тип відтворення населення, що істотно вплив на природний приріст трудових ресурсів.

В умовах воєнного стану істотно скорочується трудовий потенціал суспільства за рахунок воєнних втрат осіб чоловічої статі і зовнішньої міграції жіночого населення.

Складна демографічна ситуація зумовлює необхідність розробки Програми відновлення населення України. Подолання демографічної кризи – це не тільки ріст

народжуваності, але й зменшення смертності. Заходи щодо відновлення населення мають бути передбачені у таких Програмах, які необхідно розробляти в кожній територіальній громаді.

Трансформація процесів в управлінні персоналом сьогодні має починатися з відновлення трудового потенціалу територіальних громад, тобто управління персоналом необхідно виходячи з наявності у громаді економічно активного населення. Залучення робочої сили із інших громад вимагає додаткових інвестицій у людські ресурси або додаткових інвестицій для впровадження трудозберігаючих технологій.

Ефективність використання наявного персоналу залежить у значній мірі від професійності працівників кадрових служб, які мають застосовувати сучасні інноваційні методи пошуку і добору необхідного персоналу як в кількісному так і якісному відношенні.

В теперішніх умовах важливим завданням є пошук і набір кваліфікованих працівників, що були б конкурентоспроможні і виробляли конкурентоспроможну продукцію.

Основними джерелами насичення економіки кваліфікованим персоналом є випускники ПТУ, коледжів та університетів.

Сьогодні необхідно впроваджувати практику обов'язкового направлення на роботу випускників, які навчалися за державним замовленням.

Для підвищення ефективності управління персоналом доцільно запровадити в Україні японську систему трудової мотивації персоналу і також ширше використовувати сучасні форми зайнятості.

В американській моделі чітко регламентовані обов'язки менеджера з персоналу. В американських компаніях велика увага приділяється соціальній адаптації працівників, навчанню і оцінці трудової діяльності персоналу. В корпораціях надзвичайна увага приділяється соціально-психологічному клімату в колективах. Заслужує уваги американський досвід регулярного тестування персоналу на всіх етапах трудової діяльності.

В умовах дефіциту кваліфікованих кадрів заслуговує використання досвід японських компаній у справі організації самонавчання, коли весь персонал бере участь в навчальному процесі і вдосконаленні організації праці.

У ФРН широко практикується перепідготовка працівників служб персоналу. Заслуговує уваги організація оплати праці пенсійне забезпечення населення.

У Франції висока плата за навчання, тому до персоналу особливі вимоги стосовно рівня освіти. Тут існує мережа Центрів перепідготовки кадрів.

Вартий запровадження досвід управління персоналом державної служби Польщі, Латвії, Франції.

В країнах ЄС широко використовується французька модель управління персоналом.

Вдосконалення управління персоналом передбачає проведення антикризових заходів і в першу чергу щодо забезпечення національної економіки кваліфікованим персоналом.

Висновок

1. У кваліфікаційній роботі проаналізовані сучасні демографічні процеси в Україні. Встановлено причини депопуляції населення, скорочення чисельності економічно активного населення, що впливає на процеси формування персоналу організацій та підприємств. В умовах суспільної нестабільності процес формування персоналу ускладнюється.

2. Сьогодні в Україні чітко простежуються негативні тенденції формування кількісних і якісних характеристик економічно активного населення, яке є природною основою формування персоналу. Спостерігається зниження абсолютних показників природного приросту населення в працездатному віці. Одночасно погіршується віково-статева структура населення в працездатному віці, чітко простежується тенденція зниження питомої ваги осіб чоловічої статі, а у віковій структурі трудових ресурсів росте питома вага осіб старших вікових категорій і зменшується питома вага осіб молодших вікових груп, тобто погіршується якісна структура трудового потенціалу суспільства

3. В умовах суспільної нестабільності простежується тенденція звуження ресурсної бази формування персоналу. Ця тенденція посилюється в умовах воєнного

стану, коли в ЗСУ були мобілізовані тисячі осіб у найбільш продуктивному працездатному віці. В структурі персоналу зросла питома вага жіночих ресурсів. В умовах воєнного часу важливим ресурсом поповнення персоналу є безробітні, які володіють певними професіями, а тих хто не мають професії можна віднести до резерву.

До ресурсної бази формування персоналу у відбудовний період треба відносити економічно неактивне населення, переміщені особи і демобілізовані з лав ЗСУ, а також чоловіки, які не підлягають мобілізації.

4. У відбудовний період відбувається трансформація процесів управління персоналом. Це стосується перш за все процесу формування персоналу, тобто процесів пошуку і добору персоналу. Суть трансформації пошуку і добору персоналу характеризується певними особливостями в умовах дефіциту і профіциту робочої сили, який спостерігається в різних регіонах, містах і сільських населених пунктах.

Розвиток інноваційних форм зайнятості ускладнить процес формування персоналу на промислових підприємствах, а також в інфраструктурних підрозділах. Відбудова економіки буде відбуватися на основі використання новітніх технологій, що посилить вимоги до кваліфікованої робочої сили і росту і значимості діяльності закладів професійної освіти.

5. Відбудова зруйнованої економіки вимагатиме якісної робочої сили. У зв'язку з цим зростає роль державних і місцевих органів влади, центрів зайнятості населення, закладів професійної освіти, а також освітніх закладів, що займаються перепідготовкою, перекваліфікацією та підвищенням кваліфікації працівників і безробітних та освітніх закладів, що надають передвищу і вищу освіту. В умовах зростання потреби у кваліфікованому персоналі необхідно використовувати не тільки державні і комунальні заклади, що надають професійну освіту, але й приватні структури.

На нашу думку, ефективне забезпечення потреб у кваліфікованому персоналі зумовить необхідність контролю з боку держави за використанням фахівців, що навчаються за державним замовленням, а саме державне замовлення на підготовку фахівців має базуватися на реальних потребах, які визначатиме Міністерство

економіки. Заслужують на увагу пропозиції про компенсацію витрат в державний бюджет особами, що навчалися за державним замовленням, але не з'явилися на місця праці або емігрували закордон.

Для забезпечення необхідною робочою силою потреб організацій і підприємств треба реалізувати заходи щодо соціальної відповідальності бізнесу щодо створення умов для збереження їх трудового потенціалу шляхом створення гідних робочих місць і відповідної винагороди. В умовах відбудови має зрости роль роботодавців у справі пошуку, добору і закріплення робочої сили і зменшення плинності кадрів.

6. Сьогодні розвиток організацій і підприємств має відбуватися на основі розроблених стратегій основу яких має становити стратегія управління персоналом, оскільки особистісний чинник в сучасних умовах є найголовнішим.

Кожен роботодавець має прагнути сформувати персонал, який був би конкурентоспроможний, тобто виробляв конкурентоспроможну продукцію і забезпечував йому конкурентні переваги не тільки на внутрішньому, але й на зовнішньому ринках.

Раціональне забезпечення персоналом підприємств і організацій вимагатиме проведення аналізу затрат живої праці. Вдосконалення організації праці, масштабне впровадження трудозберігаючих технологій може сприяти зменшенню затрат живої праці.

Значним резервом скорочення потреб у персоналі є добір кваліфікованих кадрів, які володіють спорідненими спеціальностями, що активно використовується в третинному секторі.

Одним з найважливіших завдань системи управління персоналом є організація його ефективного використання, тобто отримання максимальної віддачі на основі високого рівня продуктивності праці.

Вже у другій половині XX століття зарубіжні науковці прийшли до висновку, що найбільш ефективними є інвестиції капіталу в людські ресурси. Вважається що пріоритет в дослідженнях і практичній реалізації їх результатів належить Японії.

Сьогодні у світі домінуючими є японська, американська і європейська моделі розвитку економіки. Японська модель базується на синтезі імпортованих ідей і власних

культурних традицій. В країні поширена система довічного найму. Японські компанії не практикують залучення з сторони керівників середньої ланки. Японський персонал характеризується працьовитістю і дисципліною. В країні постійно реалізовується принцип «Ми всі одна велика сім'я». Варта це запозичення японська система безперервного навчання персоналу. Заслуговує запозичення японська система росту заробітної плати за вислугу років у компанії.

В американській моделі управління персоналом домінуючу роль відіграє менеджер з персоналу. Хоча американська модель управління персоналом характеризується глибоким індивідуалізмом, але надзвичайну велику увагу приділяють формуванню і підтримці соціально-психологічному клімату в колективах компанії.

Оскільки в США проблема природного приросту населення викликає занепокоєння суспільства, тому велика увага і підтримка надається молоді, молодим працівникам. В США заслуговують на увагу критерії оцінки при доборі персоналу.

Європейська модель управління персоналом характеризується високими соціальними стандартами. У ФРН велика увага приділяється перепідготовці персоналу, а у Франції рівню освіти претендентів на державну службу. У Франції існує мережа Центрів перекваліфікації кадрів. Заслуговує впровадження досвід формування персоналу органів державної влади Польщі.

Сьогодні в Україні використовується ще радянський Кодекс законів про працю в який регулярно вносяться зміни. Заслуговує підтримки система перевірки на компетентність працівників органів державної влади і Міністерства самоврядування.

В умовах повоєнної відбудови важливими завданнями у кожній територіальній громаді є розробка антикризових заходів, які б включали надання допомоги населенню у працевлаштуванні, отриманні соціальних виплат, вирішення житлових питань, надання медичної і соціально-психологічної допомоги.

Важливим, на нашу думку, є перемога над агресором, відновлення зруйнованої економіки, створення умов для повернення в Україну наших співвітчизників, а також молоді, яка навчається у зарубіжних вишах.

Відсутність кваліфікованого персоналу, фахівців і професіоналів може істотно гальмувати процес відбудови зруйнованої економіки, оскільки інвестицій, які надаватиме Україні зарубіжна спільнота.

Список використаної літератури

Гальнік А. І. Оцінка втрат людського капіталу, теорії, методологія, практика – Львів, 2011, 447 с.

Гладун О. М. Нариси з демографічної історії України XX століття / НАН України. Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи. – К., 2018. – 224 с.