

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

КИРИЛЛОВ Дмитро Станіславович

**Прогнозування і планування розвитку
персоналу в умовах воєнного стану. /
Forecasting and planning of personnel
development in the conditions of martial law**

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

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
МЕНУПм-21
Д. С. Кириллов

Науковий керівник:
к.е.н., професор, Є. П. Качан

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

" ___ " _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ **Р. Р. Августин**

ТЕРНОПІЛЬ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОГНОЗУВАННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ.....	6
1.1. Сутність, мета та завдання прогнозування і планування розвитку персоналу.....	6
1.2. Види та інструменти кадрового планування та прогнозування розвитку персоналу в сучасних умовах.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ПРОГНОЗУВАННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	24
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	24
2.2. Оцінка ефективності системи прогнозування та планування розвитку персоналу.....	34
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ПРОГНОЗУВАННЯ І ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ.....	49
3.1. Удосконалення формування системи безперервного навчання та перепідготовки кадрів.....	49
3.2. Стратегічні пріоритети вдосконалення системи прогнозування і планування розвитку персоналу.....	54
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69

ВСТУП

У сучасних умовах воєнного стану проблема ефективного прогнозування та планування розвитку персоналу набуває особливої актуальності. Збройна агресія проти України спричинила істотні трансформації у соціально-економічній, політичній і трудовій сферах, що вимагає від підприємств, установ і організацій гнучких підходів до управління людськими ресурсами. Персонал, як ключовий стратегічний ресурс, потребує системного розвитку навіть за умов нестабільності, адже саме його професіоналізм, мотивація та адаптивність визначають життєздатність і конкурентоспроможність організацій.

В умовах воєнного стану процеси планування кадрового потенціалу ускладнюються низкою факторів: мобілізацією, релокацією підприємств, зміною ринку праці, зростанням психологічного навантаження на працівників, а також обмеженістю фінансових і матеріальних ресурсів. У таких обставинах важливим завданням стає забезпечення безперервності кадрового процесу, збереження висококваліфікованих фахівців і формування системи прогнозування потреб у персоналі, яка враховує як поточні, так і довгострокові ризики.

Проблематика прогнозування та планування розвитку персоналу в умовах воєнного стану посідає важливе місце у сучасних наукових дослідженнях. Значний внесок у формування теоретико-методологічних засад управління трудовим потенціалом і стратегічного розвитку персоналу здійснили Бандурка О. М., Воронкова В. Г., Грішнова О. А., Колот А. М., Крушельницька О. В., Шкільняк М. М. та інші науковці. У сучасних працях, зокрема Бабчинської О. І., Вакарюк Л. М., Крамар І. Ю. та Чернишової Л. В., акцентовано увагу на необхідності адаптації системи кадрового планування до умов нестабільності, посиленні ролі розвитку персоналу як стратегічного ресурсу та забезпеченні стійкості організацій у період воєнних викликів.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад, розроблення практичних рекомендацій і визначення ефективних напрямів прогнозування та планування розвитку персоналу в умовах воєнного стану.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

- розкрити теоретичну сутність і значення процесів прогнозування та планування розвитку персоналу в сучасних умовах;
- проаналізувати особливості управління людськими ресурсами в період воєнного стану, виявити ключові проблеми та ризики;
- визначити основні підходи, принципи та моделі прогнозування кадрових потреб в умовах нестабільності;
- дослідити інструменти та методи планування розвитку персоналу з урахуванням обмежених ресурсів і потреб адаптації до кризових ситуацій;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи кадрового планування в післявоєнний період;
- запропонувати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності кадрової політики та розвитку персоналу в сучасних умовах.

Об'єктом дослідження є процес прогнозування та планування розвитку персоналу в організаціях різних форм власності в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів прогнозування і планування розвитку персоналу в умовах дії кризових факторів, спричинених воєнним станом.

У процесі дослідження використано такі **методи**: аналітичний - для узагальнення наукових підходів до управління розвитком персоналу; порівняльний - для зіставлення моделей кадрового планування в мирний та воєнний періоди; системний підхід - для виявлення взаємозв'язків між кадровими, соціальними та економічними факторами; соціологічні методи - для вивчення впливу воєнних обставин на поведінку та мотивацію працівників; статистичний аналіз - для оцінки ефективності використання трудового потенціалу; прогностичний метод - для моделювання можливих сценаріїв розвитку персоналу в умовах невизначеності.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх застосування керівниками підприємств, кадровими службами та органами

державного управління для формування гнучких стратегій управління персоналом в умовах воєнного стану. Запропоновані підходи можуть бути використані для розроблення антикризових програм кадрового забезпечення, підвищення мотивації працівників, удосконалення системи підготовки та перепідготовки кадрів, а також для створення ефективної системи прогнозування кадрових потреб у післявоєнний період.

Результати дослідження були апробовані на кафедральній науково-практичній конференції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОГНОЗУВАННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність, мета та завдання прогнозування і планування розвитку персоналу

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, цифровізації та зростання рівня невизначеності, особливо в період воєнного стану, питання прогнозування і планування розвитку персоналу набувають стратегічного значення. Ефективне управління людськими ресурсами передбачає не лише поточне реагування на кадрові потреби, а й передбачення майбутніх змін у складі, структурі та компетентності персоналу.

Прогнозування розвитку персоналу - це процес науково обґрунтованого передбачення майбутнього стану трудового потенціалу організації, який базується на аналізі тенденцій внутрішнього та зовнішнього середовища. Воно охоплює визначення кількісної потреби у працівниках певних спеціальностей, а також якісних характеристик - рівня кваліфікації, компетенцій, професійної підготовки, вікової структури тощо. Прогнозування дозволяє керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо добору, підготовки, розвитку і мотивації кадрів з урахуванням довгострокових цілей організації.

Преставлені у табл. 1.1 визначення поняття «прогнозування персоналу» відображають різні підходи до розуміння цього процесу, проте всі автори сходяться на думці, що він є невід'ємною складовою стратегічного управління трудовими ресурсами. Науковці А. Я. Кибанов і А. М. Колот розглядають прогнозування переважно з управлінсько-планового погляду - як інструмент визначення майбутньої потреби в кадрах відповідно до стратегічних цілей організації. Водночас їхні підходи меншою мірою зосереджені на аналізі зовнішніх соціально-економічних чинників, що впливають на кадрову ситуацію.

О. А. Грішнова і І. Т. Балабанов підкреслюють науково-аналітичну природу прогнозування, визначаючи його як систему обґрунтованих заходів, що забезпечує збалансованість між попитом і пропозицією на ринку праці. Їхні трактування більш комплексні, оскільки враховують взаємозв'язок кількісних та якісних характеристик персоналу.

М. С. Дороніна вводить у поняття елемент сценарного аналізу та гнучкості управління, що відповідає сучасним тенденціям адаптації підприємств до нестабільного середовища.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «прогнозування персоналу» за різними авторами*

Автор	Визначення поняття
Кибанов А. Я.	Прогнозування персоналу - це процес передбачення майбутньої потреби організації в кадрах певної кількості та якості, а також визначення джерел її задоволення з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства.
Грішнова О. А.	Прогнозування персоналу - це система науково обґрунтованих заходів, спрямованих на визначення майбутніх кількісних і якісних змін у складі трудових ресурсів та забезпечення відповідності між потребою в кадрах і їх наявністю.
Колот А. М.	Прогнозування персоналу - це процес визначення перспективної потреби підприємства у трудових ресурсах і розроблення заходів для забезпечення цієї потреби, виходячи із соціально-економічних тенденцій та стратегії організації.
Балабанов І. Т.	Прогнозування персоналу - це складова стратегічного управління, що забезпечує передбачення змін у чисельності, структурі та кваліфікаційному складі персоналу для ефективного використання трудового потенціалу.
Дороніна М. С.	Прогнозування персоналу - це аналітично-оцінювальний процес, що передбачає вивчення тенденцій розвитку робочої сили, визначення можливих потреб у кадрах і формування альтернативних сценаріїв кадрового забезпечення організації.

* Складено автором за даними [3, с. 24; 11, с. 27; 46, с. 32]

Узагальнюючи, можна зазначити, що всі визначення взаємодоповнюють одне одного: одні акцентують увагу на стратегічному прогнозуванні кадрових потреб, інші - на науковому, аналітичному та адаптивному аспектах цього процесу. Недоліком є відсутність у більшості визначень акценту на цифрових технологіях і HR-аналітиці, які сьогодні суттєво підсилюють якість прогнозування персоналу.

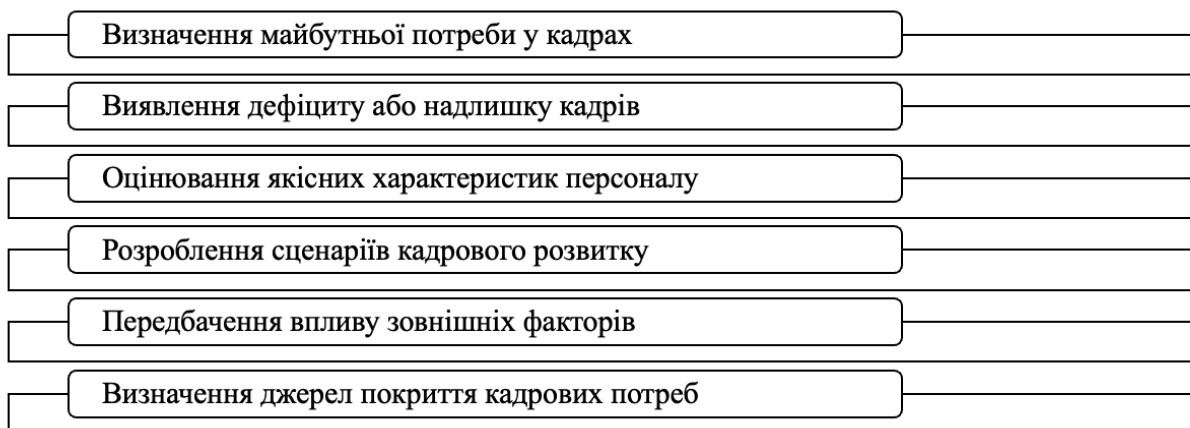


Рис. 1.1. Завдання прогнозування розвитку персоналу [12, с. 47]

Прогнозування персоналу є одним із найважливіших елементів системи управління людськими ресурсами, адже саме воно забезпечує здатність організації завчасно підготуватися до майбутніх змін у кадровій структурі, уникнути дефіциту працівників і підвищити ефективність використання трудового потенціалу. Основна мета прогнозування полягає у визначенні кількісних і якісних параметрів персоналу, необхідних для досягнення стратегічних цілей підприємства, а також у розробленні альтернативних варіантів кадрового розвитку з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів.

Першочерговим завданням є визначення майбутньої потреби у кадрах. На цьому етапі здійснюється аналіз темпів розвитку підприємства, планів його розширення або модернізації, впровадження нових технологій і зміни обсягів виробництва. Прогнозування дозволяє оцінити, скільки працівників і яких спеціальностей буде потрібно в майбутньому, щоб забезпечити безперервність роботи організації та ефективне виконання її стратегічних завдань.

Наступним завданням виступає оцінювання якісних характеристик персоналу. У сучасних умовах важливо не лише знати, скільки працівників необхідно, а й якими компетентностями вони мають володіти, що стосується рівня освіти, професійних навичок, лідерських якостей, гнучкості мислення, здатності до командної роботи та використання новітніх технологій. Такий

підхід дозволяє забезпечити якісну відповідність працівників потребам організації.

Не менш важливим завданням є виявлення дефіциту або надлишку кадрів. Прогнозування допомагає ідентифікувати, у яких структурних підрозділах підприємства спостерігається нестача кваліфікованих фахівців, а де - надлишок працівників певних спеціальностей, що створює передумови для ефективного перерозподілу трудових ресурсів, оптимізації чисельності персоналу та уникнення додаткових витрат на його утримання.

Наступний етап - визначення джерел покриття кадрових потреб, який передбачає пошук можливостей для залучення необхідних фахівців як із зовнішнього ринку праці, так і з внутрішніх ресурсів підприємства. Внутрішні джерела можуть включати підготовку кадрового резерву, перепідготовку чи підвищення кваліфікації наявних працівників, тоді як зовнішні — залучення нових спеціалістів через рекрутинг, співпрацю з навчальними закладами чи кадровими агенціями.

Важливою складовою процесу прогнозування є передбачення впливу зовнішніх факторів. Ефективність кадрової політики значною мірою залежить від зовнішнього середовища, зокрема від ситуації на ринку праці, демографічних тенденцій, державного регулювання зайнятості, змін у законодавстві, соціально-економічних умов та рівня освіченості населення. Урахування цих чинників забезпечує реалістичність прогнозу та підвищує гнучкість кадрових рішень.

Завершальним завданням є розроблення сценаріїв кадрового розвитку. На основі проведеного аналізу формуються різні варіанти розвитку кадрового потенціалу - оптимістичний, реалістичний і кризовий. Такий підхід дозволяє організації адаптуватися до можливих змін у зовнішньому середовищі, швидко реагувати на непередбачені обставини та мінімізувати ризики, пов'язані з нестачею або неефективним використанням персоналу.

Таблиця 1.2

Етапи прогнозування розвитку персоналу [33]

№	Етап прогнозування	Характеристика
1	Аналіз поточного стану персоналу	Оцінювання наявного кадрового складу: чисельності, кваліфікації, вікової структури, плинності кадрів і рівня ефективності праці.
2	Визначення стратегічних цілей організації	Узгодження прогнозу з планами розвитку, модернізації, впровадження нових технологій та розширення діяльності підприємства.
3	Визначення майбутньої потреби у кадрах	Розрахунок кількості працівників і спеціальностей, необхідних для досягнення майбутніх цілей; визначення вимог до компетентностей.
4	Оцінка наявних кадрових ресурсів і можливостей їх використання	Аналіз внутрішніх можливостей задоволення потреб у кадрах (перепідготовка, підвищення кваліфікації, кадровий резерв).
5	Аналіз впливу зовнішніх факторів	Урахування ситуації на ринку праці, демографічних тенденцій, економічних і законодавчих змін, рівня освіти населення.
6	Розроблення сценаріїв прогнозу	Формування альтернативних варіантів кадрового розвитку - оптимістичного, реалістичного та кризового.
7	Вибір оптимального варіанту прогнозу	Аналіз можливих сценаріїв і вибір найбільш доцільного відповідно до ресурсів і стратегії підприємства.
8	Контроль і коригування прогнозу	Моніторинг виконання прогнозу, аналіз відхилень і внесення коректив у разі змін внутрішніх або зовнішніх умов.

Процес прогнозування персоналу складається з послідовних етапів, кожен із яких має важливе значення для формування достовірного прогнозу. Першим кроком є аналіз поточного стану персоналу, який передбачає оцінку чисельності, кваліфікаційного складу, плинності кадрів і рівня продуктивності праці, що дозволяє з'ясувати, наскільки наявний кадровий потенціал відповідає потребам організації. Далі здійснюється визначення стратегічних цілей підприємства, адже прогнозування має бути узгоджене з довгостроковими планами розвитку, впровадженням нових технологій чи розширенням діяльності. Наступним етапом є визначення майбутньої потреби у кадрах, де розраховується кількість працівників і спеціальностей, необхідних для досягнення поставлених цілей.

Після цього проводиться оцінка наявних кадрових ресурсів і визначаються можливості внутрішнього покриття потреб у персоналі за рахунок

перепідготовки, підвищення кваліфікації або кадрового резерву. Важливо також враховувати вплив зовнішніх факторів - ситуацію на ринку праці, демографічні зміни, законодавчі нововведення. Завершальними етапами є розроблення альтернативних сценаріїв прогнозу (оптимістичного, реалістичного, кризового), вибір найбільш доцільного варіанту та контроль із подальшим коригуванням прогнозу.

Планування розвитку персоналу є логічним продовженням процесу прогнозування і передбачає розроблення комплексу заходів, спрямованих на забезпечення організації необхідними кадрами та підвищення їхнього професійного потенціалу. Воно включає формування програм навчання, підвищення кваліфікації, оцінювання ефективності праці, управління кар'єрою, кадровий резерв і систему внутрішнього просування працівників.

Проаналізувавши наведені визначення в табл. 1.3, можна зробити висновок, що всі автори розглядають планування персоналу як системний і безперервний процес, спрямований на забезпечення організації необхідними людськими ресурсами для реалізації її стратегічних цілей.

Іноземні дослідники (Е. Веттер, Д. Булла, П. Скотт, Л. Меггінсон) акцентують увагу на стратегічному аспекті планування, його зв'язку з досягненням довгострокових результатів та ефективним використанням людського потенціалу. Вони розглядають планування персоналу як інтегрований елемент управління, який поєднує визначення майбутніх потреб із розробленням практичних заходів щодо їх задоволення.

Українська дослідниця Н. Л. Гавкалова робить акцент на практичній складовій кадрового планування - підготовці кадрів, розвитку персоналу, контролі за його використанням. Її підхід є більш орієнтованим на оперативне управління трудовими ресурсами, забезпечення їх пропорційності та якісної структури.

Відтак, можна стверджувати, що планування персоналу є багатограним процесом, який охоплює як стратегічне прогнозування кадрових потреб, так і

поточне управління розвитком працівників. Його ефективність визначається не лише точністю розрахунків потреб у кадрах, а й здатністю організації створювати умови для професійного зростання, мотивації та стабільності трудового колективу.

Таблиця 1.3

Визначення поняття «планування персоналу» за різними авторами*

Автор	Визначення поняття
Веттер Е.	Планування персоналу - це процес, за допомогою якого керівництво визначає, як організація має перейти від наявного кадрового складу до бажаного. У процесі планування керівництво прагне мати потрібну кількість працівників необхідної кваліфікації, у потрібному місці й у потрібний час, виконуючи правильні завдання для досягнення максимальних довгострокових результатів як для організації, так і для працівників.
Булла Д. Н., Скотт П. М.	Планування персоналу - це процес забезпечення того, щоб кадрові потреби організації були своєчасно визначені, а також розроблення планів для їх задоволення.
Мегінсон Л.	Планування людських ресурсів — це інтегрований підхід до забезпечення підприємства достатньою кількістю кваліфікованих і мотивованих працівників, здатних виконувати необхідні функції для досягнення цілей організації.
Гавкалова Н. Л.	Кадрове планування – це цілеспрямована діяльність організації по підготовці кадрів, забезпеченню пропорційного і динамічного розвитку персоналу, розрахунку його професійно-кваліфікаційної структури, визначенню загальної додаткової потреби, контролю за використанням персоналу

* Складено авторами за даними [4, с. 87; 17; 32, с.124; 49]

Метою прогнозування і планування розвитку персоналу є створення умов для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, здатними реалізовувати стратегічні завдання, підвищувати конкурентоспроможність організації та забезпечувати її стабільний розвиток навіть у кризових обставинах. Реалізація цієї мети потребує науково обґрунтованого підходу, що поєднує економічний аналіз, кадрову аналітику та елементи стратегічного менеджменту.

Кадрове планування - це системний процес, спрямований на забезпечення організації необхідними людськими ресурсами відповідно до її стратегічних цілей. Його ефективність визначається послідовністю етапів, які охоплюють

аналіз поточного стану персоналу, прогнозування потреб, розроблення планів забезпечення кадрами, реалізацію кадрової політики та оцінку результатів.

Першим етапом є аналіз поточного стану персоналу, який передбачає глибоке вивчення кількісних і якісних характеристик працівників: рівня їхньої кваліфікації, досвіду, компетенцій і професійної відповідності займаним посадам. Етап дає змогу визначити кадровий потенціал підприємства, виявити дефіцит або надлишок працівників і закласти основу для подальших управлінських рішень.

Наступним етапом виступає прогнозування майбутніх потреб у персоналі, що базується на стратегічних орієнтирах організації, тенденціях ринку праці, можливостях розвитку бізнесу та технологічних змінах. Метою є передбачення кількості й структури кадрів, необхідних у майбутньому для досягнення цілей підприємства.

Третім етапом є розроблення планів забезпечення кадрами, у межах якого визначаються джерела покриття виявленої потреби - як зовнішні (підбір нових працівників), так і внутрішні (перепідготовка, ротація, просування кадрів). Ретельне планування дозволяє уникнути кадрового дефіциту та забезпечити гнучкість організаційної структури.

Четвертий етап - реалізація кадрової політики, тобто практичне втілення розроблених заходів. Вона охоплює впровадження програм розвитку персоналу, підвищення кваліфікації, мотиваційних систем, оцінювання результатів праці. Етап потребує узгодження кадрової політики з корпоративною культурою та загальною стратегією розвитку підприємства.

Завершальним етапом виступає оцінка результатів кадрового планування, що дає змогу визначити ефективність попередніх дій і ступінь досягнення поставлених цілей. Оцінювання базується на аналізі продуктивності праці, рівня задоволеності працівників, стабільності колективу, відповідності фактичного кадрового складу прогнозованим параметрам. За результатами цього етапу здійснюється коригування кадрових стратегій і програм.

Таблиця 1.4

Основні етапи кадрового планування [47]

№	Етап	Зміст етапу
1	Аналіз поточного стану персоналу	Оцінювання кількісних і якісних характеристик персоналу, визначення рівня компетенцій, професійної підготовки та кадрового потенціалу.
2	Прогнозування майбутніх потреб	Визначення кількості, структури та кваліфікаційного рівня працівників, необхідних у перспективі для досягнення стратегічних цілей.
3	Розроблення планів забезпечення кадрами	Формування заходів для задоволення потреби в кадрах: підбір, ротація, навчання, розвиток, створення кадрового резерву.
4	Реалізація кадрової політики	Упровадження програм розвитку, навчання, мотивації, оцінки персоналу; виконання кадрового плану на практиці.
5	Оцінка результатів	Аналіз виконання кадрового плану, визначення досягнутих результатів, виявлення відхилень і розроблення коригувальних дій.

Планування розвитку персоналу є важливим напрямом кадрової політики, який забезпечує безперервне професійне зростання працівників, підвищення їхньої компетентності та ефективності роботи. Основна мета цього процесу полягає у створенні системи цілеспрямованих дій, що сприяють гармонійному поєднанню інтересів працівників і стратегічних потреб організації.

Одним із ключових завдань є формування системи професійного навчання. У межах цього напрямку розробляються програми підвищення кваліфікації, перепідготовки, стажування та наставництва, що дозволяє забезпечити безперервне вдосконалення знань і навичок працівників відповідно до сучасних вимог ринку праці. Розвиток компетентностей працівників сприяє їхній адаптації до технологічних і організаційних змін, а також підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Наступним важливим завданням є розроблення планів кар'єрного зростання. Організація має створювати можливості для професійного просування своїх співробітників, формуючи кадровий резерв і готуючи майбутніх керівників. Такий підхід мотивує працівників до ефективної праці, підвищує їхню відповідальність і зацікавленість у досягненні корпоративних

цілей. Кар'єрне планування також забезпечує стабільність управлінського складу та послідовність у реалізації кадрової стратегії.

Не менш значущим є завдання підвищення ефективності використання трудового потенціалу. Планування розвитку у цьому аспекті спрямоване на оптимізацію робочих процесів, розподіл функцій і навантаження, що сприяє зростанню продуктивності праці. Раціональне використання людських ресурсів дозволяє усунути дублювання функцій, покращити координацію між підрозділами та забезпечити ефективне досягнення цілей підприємства.

Важливим складником системи розвитку кадрів є мотивація до саморозвитку. Організація має створювати стимули, які заохочують працівників до постійного навчання, інноваційності й ініціативності. Це можуть бути як матеріальні заохочення (премії, підвищення заробітної плати, оплата навчання), так і нематеріальні (визнання досягнень, можливість участі у важливих проєктах, гнучкі умови праці). Така система формує культуру розвитку та сприяє підвищенню внутрішньої мотивації персоналу.

Одним із пріоритетних завдань є також забезпечення кадрової стабільності. Завдяки ефективним планам розвитку організація може утримувати висококваліфікованих працівників, зменшувати плинність кадрів і формувати лояльність персоналу. Працівники, які бачать перспективи професійного росту, більш зацікавлені у тривалій співпраці, що позитивно впливає на корпоративну культуру та стабільність колективу.

Завершальним завданням виступає оцінка результатів розвитку персоналу. Для цього здійснюється систематичний моніторинг ефективності реалізованих заходів - атестації, аналіз результативності праці, оцінювання ефекту від навчальних програм. Отримані дані використовуються для вдосконалення кадрової політики, коригування планів розвитку та впровадження нових методів управління персоналом.

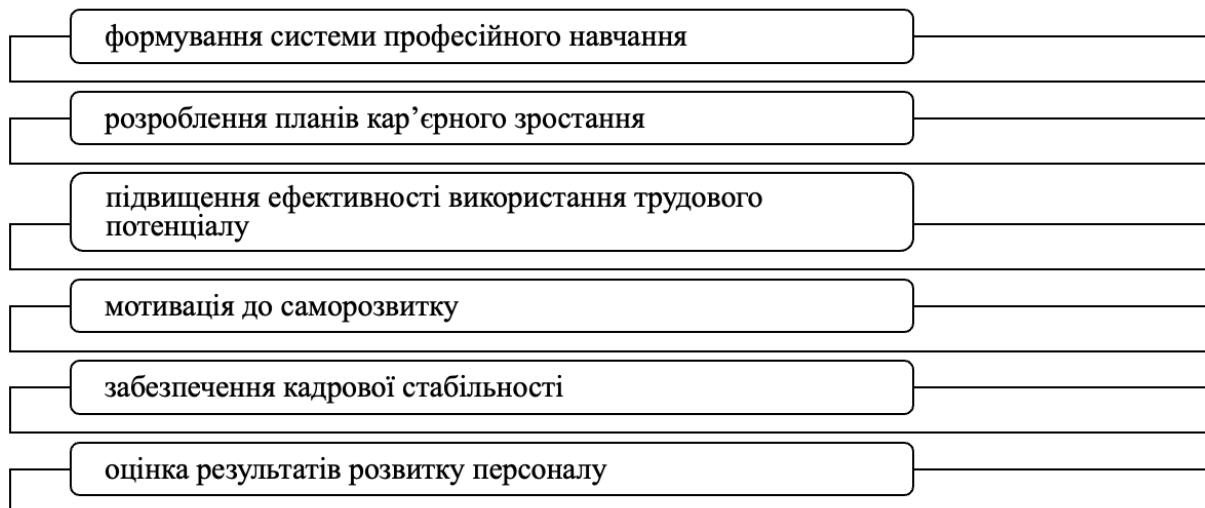


Рис. 1.2. Завдання планування розвитку персоналу [28, с. 52]

Відтак, прогнозування і планування розвитку персоналу є взаємопов'язаними складовими системи стратегічного управління людськими ресурсами. Прогнозування дозволяє передбачити майбутні потреби у кадрах, враховуючи вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, тоді як планування спрямоване на розроблення конкретних заходів для задоволення цих потреб. Їхнє поєднання забезпечує формування збалансованої кадрової політики, підвищує ефективність використання трудового потенціалу та сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

В умовах воєнного стану значення прогнозування та планування зростає, оскільки підприємства стикаються з високим рівнем невизначеності, кадровими ризиками, релокацією працівників і необхідністю швидкої адаптації до змін. Використання сучасних цифрових інструментів, HR-аналітики та гнучких методів управління персоналом дозволяє оперативно реагувати на виклики, підвищувати стійкість трудових колективів і забезпечувати стабільний розвиток організації навіть у кризових умовах

1.2. Види та інструменти кадрового планування та прогнозування розвитку персоналу в сучасних умовах

У сучасних соціально-економічних умовах, що характеризуються високою динамічністю, цифровізацією бізнес-процесів і зростанням рівня невизначеності, кадрове планування набуває особливого значення як стратегічний інструмент забезпечення стабільності та розвитку організації. Воно дозволяє не лише передбачити майбутні потреби у персоналі, а й сформувати ефективну систему заходів для їх задоволення, забезпечуючи оптимальне поєднання кількісних і якісних характеристик трудових ресурсів.

Кадрове планування охоплює широкий спектр управлінських процесів - від визначення потреби у працівниках до розроблення програм їхнього професійного розвитку, формування кадрового резерву, мотиваційних систем та механізмів оцінювання результативності праці. У сучасній практиці воно виступає інтегрованим елементом загальної стратегії підприємства, тісно пов'язаним з фінансовим, виробничим і стратегічним плануванням.

Залежно від часових горизонтів і масштабів управлінських завдань, розрізняють три основні види кадрового планування: короткострокове, довгострокове та оперативне.

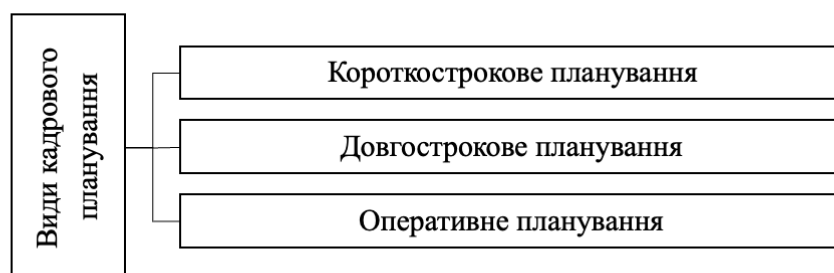


Рис. 1.3. Види кадрового планування розвитку персоналу [27, с. 78]

Короткострокове кадрове планування охоплює період до одного року і спрямоване на забезпечення поточних потреб підприємства в персоналі. Основною метою є підтримання стабільної роботи організації та запобігання дефіциту кадрів у короткій перспективі. На цьому етапі HR-фахівці аналізують існуючу чисельність працівників, рівень їх завантаженості, очікувані звільнення чи відпустки, а також тимчасові потреби, що можуть виникнути внаслідок сезонних коливань чи виконання короткотермінових проєктів. Таке планування є переважно тактичним і включає розроблення графіків заміни персоналу, найм тимчасових працівників, оптимізацію робочих графіків, а також управління витратами на оплату праці. Завдяки короткостроковому плануванню підприємство може гнучко реагувати на зміни у внутрішньому середовищі, не порушуючи загального балансу трудових ресурсів.

Довгострокове кадрове планування розраховане на перспективу від трьох до п'яти років і більше. Воно безпосередньо пов'язане зі стратегічними напрямками розвитку організації, такими як розширення виробництва, освоєння нових ринків, впровадження інноваційних технологій або змін в організаційній структурі. Основним завданням цього виду планування є формування кадрової політики, здатної забезпечити майбутні цілі підприємства. На цьому рівні розробляються програми розвитку персоналу, створюються системи навчання, підвищення кваліфікації, кадрового резерву та планування кар'єри. Довгострокове планування передбачає також прогнозування змін у структурі зайнятості, професійних компетенціях і демографічних характеристиках працівників. Воно орієнтоване на попередження можливих кадрових ризиків і забезпечення стабільності організації у майбутньому.

Оперативне кадрове планування має найкоротший часовий горизонт і спрямоване на щоденне чи щотижневе управління потребами підприємства у працівниках. Його головна мета - забезпечити безперервність виробничих або адміністративних процесів і швидко реагувати на будь-які кадрові зміни. Оперативне планування охоплює вирішення питань, пов'язаних із заміною

працівників у разі хвороби чи відпустки, перерозподілом функцій між відділами, формуванням змінних графіків роботи, а також реагуванням на непередбачені ситуації, наприклад, раптові звільнення чи зростання обсягів виробництва. Ефективність цього виду планування забезпечується гнучкими управлінськими рішеннями, які приймаються на основі поточної аналітики.

Прогнозування персоналу - це складний багатofакторний процес, який може здійснюватися за різними напрямками залежно від поставлених цілей, часових меж, об'єкта дослідження, рівня деталізації та методів, що використовуються. Кожен вид прогнозування має свою специфіку та практичну значущість у системі управління людськими ресурсами. Залежно від часового горизонту, розрізняють короткострокове, середньострокове та довгострокове прогнозування. Короткострокове охоплює період до одного року і спрямоване на вирішення оперативних кадрових завдань - заміщення вакансій, реагування на плинність кадрів чи короткотермінові зміни у виробництві. Середньострокове прогнозування, розраховане на один-три роки, дає змогу оцінити тенденції розвитку персоналу, спланувати заходи щодо навчання, підвищення кваліфікації або формування кадрового резерву. Довгострокове прогнозування, своєю чергою, орієнтоване на стратегічну перспективу (понад три-п'ять років) і дозволяє визначити майбутні вимоги до трудового потенціалу відповідно до стратегічних цілей підприємства, розвитку технологій та інновацій.

За об'єктом прогнозування виокремлюють чотири основні напрями: прогнозування потреб у персоналі, наявності персоналу, руху персоналу та його розвитку. Прогнозування потреб у кадрах полягає у визначенні необхідної кількості працівників і рівня їхньої кваліфікації. Прогнозування наявності персоналу дозволяє оцінити, наскільки існуючі ресурси можуть покрити майбутню потребу. Прогнозування руху кадрів враховує плинність, вихід на пенсію, переведення, зміни у структурі зайнятості. Натомість прогнозування розвитку персоналу визначає майбутню потребу у навчанні, підвищенні кваліфікації, формуванні кар'єрного зростання працівників.

Таблиця 1.5

Види прогнозування персоналу за різними класифікаційними ознаками
[36, с. 190]

Ознака класифікації	Вид прогнозування	Характеристика
За часовим горизонтом	Короткострокове	Охоплює період до 1 року. Використовується для поточного управління персоналом і задоволення оперативних кадрових потреб.
	Середньострокове	Період від 1 до 3 років. Дозволяє оцінити зміни у структурі кадрів, спланувати навчання, формування резерву.
	Довгострокове	Період понад 3–5 років. Орієнтоване на стратегічні потреби організації, розвиток нових професій, інновації.
За об'єктом прогнозування	Потреб у персоналі	Визначає майбутню кількість і якість кадрів, необхідних для діяльності підприємства.
	Наявності персоналу	Оцінює, наскільки поточний кадровий склад може задовольнити майбутні потреби.
	Руху персоналу	Передбачає звільнення, переведення, вихід на пенсію, зміну структури зайнятості.
	Розвитку персоналу	Визначає потребу в навчанні, підвищенні кваліфікації, кар'єрному зростанні.
За рівнем деталізації	Загальне (інтегральне)	Дає загальну оцінку чисельності кадрів у межах підприємства чи галузі.
	Деталізоване (структурне)	Прогнозує потребу в кадрах за окремими категоріями, професіями, посадами.
За методологічним підходом	Екстраполяційне	Базується на продовженні тенденцій минулих періодів (аналіз динаміки, трендів).
	Нормативне	Використовує встановлені норми чисельності або виробітку.
	Експертне	Ґрунтується на оцінках і висновках фахівців, управлінців, аналітиків.
	Математико-статистичне	Використовує аналітичні моделі, кореляційно-регресійний аналіз, HR-аналітику.
	Сценарне	Формує альтернативні варіанти розвитку подій (оптимістичний, реалістичний, песимістичний).
За сферою застосування	Внутрішньоорганізаційне	Виконується в межах підприємства для планування кадрової стабільності.
	Галузеве	Визначає потреби у фахівцях у межах певної галузі економіки.
	Регіональне або державне	Оцінює кадровий потенціал регіону чи країни для розроблення політики зайнятості.

Важливим аспектом є також рівень деталізації прогнозів. У цьому контексті розрізняють загальне (інтегральне) та деталізоване (структурне) прогнозування. Перше надає узагальнену оцінку чисельності кадрів на рівні підприємства або галузі, тоді як друге деталізує потреби у конкретних категоріях працівників, професіях чи посадах.

За методологічним підходом прогнозування може бути екстраполяційним, нормативним, експертним, математико-статистичним або сценарним. Екстраполяційне прогнозування базується на продовженні виявлених тенденцій минулих періодів. Нормативне - спирається на встановлені стандарти та норми виробітку. Експертне - передбачає використання думок спеціалістів і управлінців. Математико-статистичне - використовує аналітичні методи, моделі, HR-аналітику. Сценарне прогнозування дозволяє побудувати альтернативні варіанти розвитку подій (оптимістичний, реалістичний, песимістичний), що особливо актуально в умовах невизначеності.

Залежно від сфери застосування, виділяють внутрішньоорганізаційне, галузеве та регіональне (або державне) прогнозування. Внутрішньоорганізаційне здійснюється безпосередньо на рівні підприємства і спрямоване на забезпечення його стабільності. Галузеве прогнозування враховує потреби у фахівцях певної галузі економіки. Регіональне або державне - охоплює ширший рівень, оцінюючи кадровий потенціал регіону чи країни для розроблення політики зайнятості.

У сучасному світі, де організації функціонують у середовищі постійних змін, кадрове планування та прогнозування розвитку персоналу потребують застосування комплексних і технологічно вдосконалених інструментів. Вони дають змогу підвищити ефективність управлінських рішень, скоротити кадрові ризики й забезпечити стратегічну гнучкість підприємства.

Одним із провідних інструментів є HR-аналітика - система збору, обробки та аналізу даних про персонал. Завдяки аналітичним панелям і показникам можна не лише відстежувати динаміку чисельності кадрів, рівень плинності чи

ефективності праці, а й прогнозувати майбутні потреби, оцінювати ризики звільнень, виявляти резерви продуктивності. Використання HR-аналітики дозволяє формувати доказову базу для кадрових рішень і забезпечує стратегічне бачення розвитку персоналу.

Таблиця 1.6

Інструменти кадрового планування та прогнозування розвитку персоналу в сучасних умовах [17]

Інструмент	Характеристика	Основне призначення
HR-аналітика	Система збору, обробки та інтерпретації даних про персонал, що дає змогу прогнозувати потреби, виявляти ризики звільнень, оцінювати ефективність розвитку працівників.	Підвищення точності прийняття управлінських рішень, формування доказової кадрової політики.
Цифрові HRM-платформи (HURMA, PeopleForce, BambooHR, Zoho People тощо)	Автоматизують процеси управління персоналом: облік кадрів, контроль відпусток, оцінювання ефективності, навчання та кар'єрне планування.	Підвищення ефективності планування, моніторингу й управління розвитком персоналу.
Баланс робочої сили (Workforce Planning)	Метод зіставлення наявних трудових ресурсів із прогнозованими потребами підприємства.	Виявлення дефіциту або надлишку кадрів, розроблення заходів із коригування кадрової політики.
Математико-статистичні методи	Використання аналітичних моделей, трендового, регресійного та кореляційного аналізу.	Наукове обґрунтування прогнозів чисельності й структури персоналу.
Сценарне прогнозування	Розроблення кількох варіантів розвитку кадрової ситуації (оптимістичного, реалістичного, кризового).	Гнучке реагування на зміни в зовнішньому середовищі, зменшення ризиків кадрових втрат.
Експертні оцінки	Формування прогнозів на основі думок і оцінок фахівців, керівників, HR-аналітиків.	Отримання якісних оцінок у разі відсутності достатньої статистичної інформації.
SWOT- та PEST-аналіз	Оцінювання внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на кадровий потенціал організації.	Визначення сильних і слабких сторін кадрової політики, прогнозування загроз і можливостей.
Balanced Scorecard (BSC)	Система збалансованих показників, що поєднує результати діяльності персоналу з цілями підприємства.	Забезпечення стратегічної узгодженості кадрової політики та організаційних результатів.

Значну роль відіграють цифрові HRM-платформи (HURMA, PeopleForce, BambooHR, Zoho People тощо), які автоматизують основні процеси управління персоналом: облік кадрів, формування графіків, управління відпустками, оцінку ефективності, планування навчання та кар'єрного зростання. Такі системи інтегрують аналітичні модулі, що дозволяє поєднувати планування, моніторинг і прогнозування в єдиному інформаційному просторі.

Не менш важливим є використання методів статистичного та математичного аналізу, зокрема трендових і регресійних моделей, що дозволяють виявити закономірності розвитку персоналу й визначити оптимальну чисельність працівників на майбутні періоди. Методи забезпечують наукову обґрунтованість прогнозів і мінімізують вплив суб'єктивних чинників.

Серед практичних інструментів ефективно застосовується баланс робочої сили (workforce planning) - метод, який передбачає порівняння наявних кадрових ресурсів із прогнозованими потребами організації. Завдяки йому можна завчасно виявити кадровий дефіцит чи надлишок і розробити стратегії поповнення або оптимізації персоналу.

Важливе місце посідають сценарні та експертні методи прогнозування, які дають змогу формувати кілька варіантів розвитку кадрової ситуації - від оптимістичного до кризового. Такі підходи особливо корисні в умовах воєнного стану чи економічної нестабільності, коли кадрові ризики мають високий рівень непередбачуваності.

Крім того, у сучасних організаціях активно використовуються стратегічні інструменти управління - SWOT-аналіз, PEST-аналіз, Balanced Scorecard (BSC). Вони допомагають оцінити сильні та слабкі сторони кадрового потенціалу, зовнішні загрози й можливості, а також пов'язати результати діяльності персоналу з ключовими стратегічними показниками ефективності підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ПРОГНОЗУВАННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Загальна характеристика підприємства

Комунальне підприємство «Тернопільводоканал» створене за рішенням Тернопільської міської ради та підпорядковується територіальній громаді міста. Його діяльність визначена Статутом, який був ухвалений у 2009 році. Основне призначення підприємства - забезпечення мешканців Тернополя та прилеглих населених пунктів послугами централізованого постачання питної води та водовідведення. Водночас «Тернопільводоканал» відповідає за утримання в належному стані та безперебійну роботу всієї водопровідно-каналізаційної інфраструктури, яка перебуває у його користуванні [26].

Головна мета підприємства полягає у стабільному постачанні споживачам якісної питної води, що відповідає державним стандартам, а також у забезпеченні належного відведення та очищення стічних вод. Основним джерелом водопостачання міста є підземні води верхньокрейдяного горизонту, які мають високі природні показники якості.

У своїй діяльності підприємство визначає низку ключових напрямів розвитку: забезпечення безперебійного функціонування системи водопостачання в умовах воєнного стану, підвищення фінансової стабільності, оптимізація тарифної політики, активне залучення іноземних інвестицій через співпрацю з міжнародними фінансовими організаціями (зокрема Міжнародним банком реконструкції та розвитку). Важливими завданнями залишаються оновлення зношених водопровідних мереж, зниження рівня аварійності, скорочення втрат води та підвищення платіжної дисципліни споживачів. Окрему увагу «Тернопільводоканал» приділяє роботі з персоналом - формуванню професійної команди, підвищенню кваліфікації працівників, забезпеченню

соціальних гарантій і впровадженню принципів екологічної відповідальності у виробничий процес.

Таблиця 2.1

Ключові сфери діяльності КП «Тернопільводоканал» [26]

№ п/п	Характеристика діяльності
1.	Безперебійне забезпечення послугами централізованого постачання холодної води та централізованого водовідведення населення м. Тернополя та навколишніх сіл, а також інших споживачів.
2.	Збирання та оброблення стічних вод.
3.	Здійснення встановлення, ремонту та заміни засобів обліку води
4.	Вирішення питань щодо реконструкції та розширення діючих мереж водопостачання та водовідведення
5.	Видача технічних умов та погодження проектів будівництва, реконструкції та капітального ремонту об'єктів водопроводу та каналізації.
6.	Сортування, переробка та утилізація твердих побутових відходів.
7.	Виробництво і продаж електроенергії, біопалива та мінеральних добрив.
8.	Надання послуг з тепlopостачання та постачання гарячої води.
9.	Ведення житлового та промислового будівництва, ремонт, відновлення, заміна, реконструкція житлових, адміністративних будинків, промислових споруд та іншого нерухомого майна виробничого і невиробничого призначення, роботи по утриманню і ремонту проїзних частин шляхів, шляхових споруд та мереж.
10.	Здійснення зовнішньо-економічної діяльності, відповідно до норм чинного законодавства України.
11.	Розробка і реалізація проектів інвестицій.
12.	Здійснення інших видів господарської діяльності, яка не суперечить нормам чинного законодавства України.

До складу комунального підприємства «Тернопільводоканал» входить дочірнє підприємство «Будинок», яке забезпечує централізоване водопостачання та водовідведення житлових будинків міста. Його діяльність здійснюється на підставі рішення виконавчого комітету Тернопільської міської ради від 30 грудня 2011 р. № 2277 і базується на договірних відносинах із балансоутримувачами житлового фонду. Засновником підприємства є КП «Тернопільводоканал», а право власності на його майно належить територіальній громаді міста Тернополя.

Керівництво комунальним підприємством здійснює директор, який призначається на посаду міським головою за поданням керівника управління житлово-комунального господарства. Після призначення між директором і

підприємством укладається трудовий контракт, що визначає його права, обов'язки та відповідальність.

Організаційна структура КП «Тернопільводоканал» формується з урахуванням завдань підприємства, особливостей його діяльності та напрямів господарської роботи відображено на рис. 2.1.

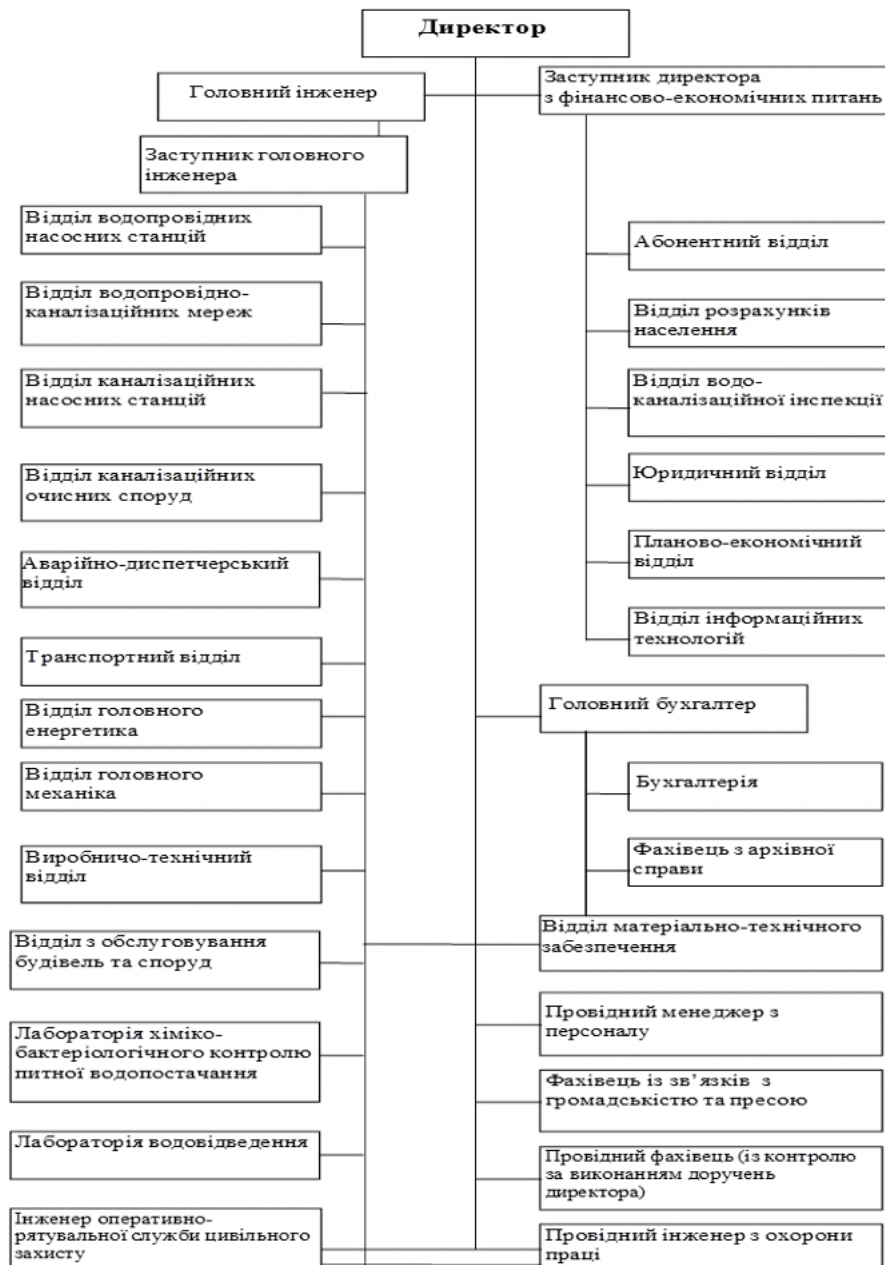


Рис. 2.1. Організаційно-управлінська структура КП «Тернопільводоканал» [26]

У структурі підприємства виокремлюють два основні функціональні напрями діяльності: технічний та економіко-фінансовий. Технічний напрям перебуває у підпорядкуванні головного інженера і охоплює підрозділи, які забезпечують експлуатацію водопровідних і каналізаційних мереж, роботу насосних станцій, енергетичних і механічних систем, лабораторій контролю якості води, а також питання цивільного захисту.

Економіко-фінансовий напрям координується заступником директора з фінансово-економічних питань і включає служби, що здійснюють абонентське обслуговування, фінансові розрахунки, юридичний супровід, планування діяльності та інформаційно-технологічне забезпечення.

Окремо директору безпосередньо підпорядковується головний бухгалтер, який відповідає за ведення бухгалтерського обліку і фінансову звітність. Крім того, до його компетенції належать фахівці з питань управління персоналом, охорони праці, комунікацій із громадськістю та інші службові посади, що забезпечують ефективне функціонування підприємства.

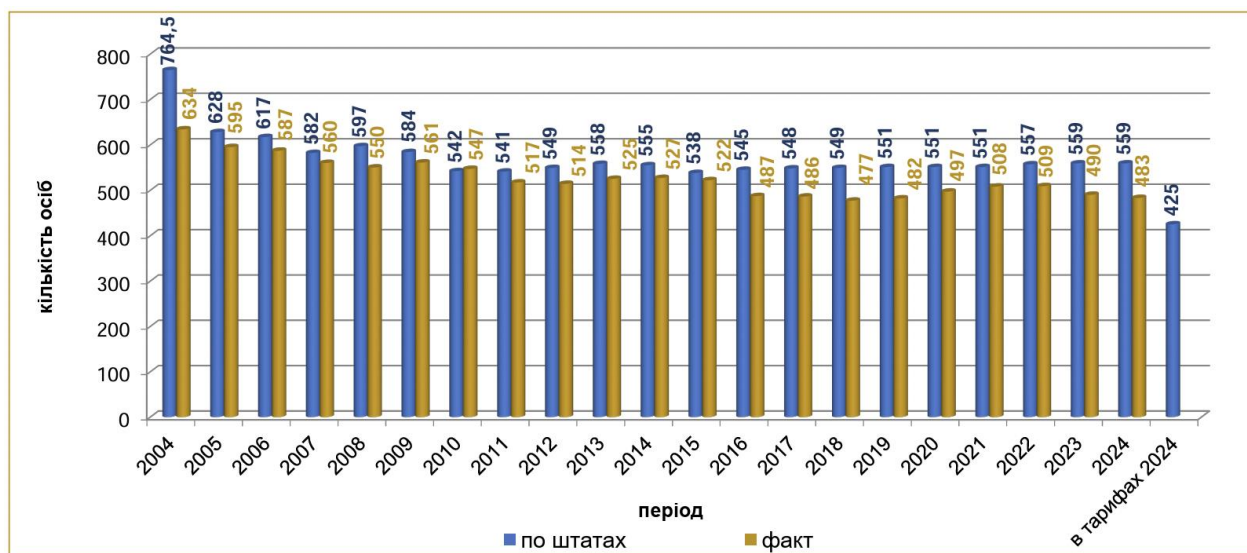


Рис. 2.2. Динаміка чисельності персоналу КП «Тернопільводоканал» за 2004–2024 рр.*

* Складено автором за даними [26]

Упродовж 2004–2024 рр. на підприємстві спостерігається стала тенденція до скорочення чисельності персоналу як за штатним розписом, так і за фактичною середньообліковою кількістю працівників. У 2004 р. штатна чисельність становила 764,5 особи, а фактична - 634 особи. Надалі показники поступово зменшувалися, що свідчить про оптимізацію трудових ресурсів та, ймовірно, запровадження заходів з автоматизації виробничих процесів і зниження витрат на оплату праці. У 2010-х роках спостерігається відносна стабілізація кадрового складу, коли штатна чисельність утримувалася в межах 540–560 осіб, а фактична - близько 520–550 осіб.

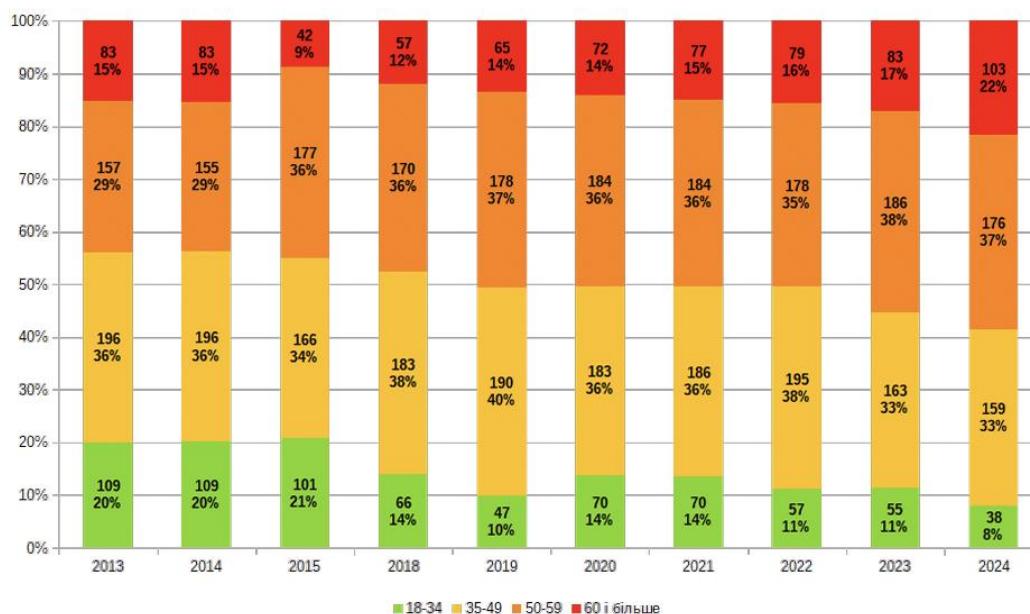


Рис. 2.3. Віковий склад працівників КП «Тернопільводоканал» у 2013–2024 рр.*

* Складено автором за даними [26]

Такий баланс між затвердженими штатами та реальною зайнятістю вказує на прагнення керівництва підприємства зберігати оптимальний кадровий потенціал при одночасному контролі витрат. Після 2018 р. темпи скорочення знову посилюються: у 2023 р. фактична чисельність становила лише 490 осіб, що

на понад 20 % менше порівняно з початком десятиліття. У 2024 р., згідно з тарифними розрахунками, кількість штатних працівників зменшилася до 425 осіб, тоді як фактична середньооблікова чисельність становила 483 особи. Така диспропорція пояснюється тим, що підприємство утримує фактичний кадровий склад вище планового рівня у зв'язку з виробничими потребами або сезонним навантаженням

Протягом 2013–2024 рр. у структурі персоналу КП «Тернопільводоканал» спостерігається чітка тенденція до старіння кадрів. Якщо у 2013–2014 рр. частка молодих працівників віком 18–34 роки становила близько 20 %, то до 2024 р. цей показник скоротився більш ніж удвічі - до 8 %, що свідчить про низький рівень оновлення трудових ресурсів і складнощі із залученням молодих фахівців у сферу комунального господарства. Водночас помітне зростання частки працівників віком 60 років і більше: з 15 % у 2013 р. до 22 % у 2024 р., що свідчить про високий рівень кадрового старіння та необхідність розроблення програм з омолодження персоналу, зокрема через підвищення престижу професії та покращення умов праці.

Найчисельнішою категорією залишаються працівники середнього віку. Група 35–49 років упродовж аналізованого періоду стабільно формує приблизно третину штату (33–40 %), що вказує на сталість кадрового ядра підприємства. Частка працівників віком 50–59 років поступово зросла з 29 % до 37 %, що є наслідком переходу працівників із середньої вікової групи до старшої без належного поповнення молодими кадрами. Таким чином, кадрова структура підприємства характеризується демографічним дисбалансом, де домінують працівники старших вікових груп.

Структура персоналу КП «Тернопільводоканал» свідчить про достатньо високий рівень освітньої підготовки працівників, що є передумовою якісного виконання професійних обов'язків у сфері житлово-комунального господарства. Найбільшу частку в загальній чисельності персоналу становлять працівники з середньо-професійною освітою - вони формують половину всього кадрового

складу, що зумовлено специфікою діяльності підприємства, де переважають робітничі професії, пов'язані з технічним обслуговуванням систем водопостачання, водовідведення, ремонтом обладнання та експлуатацією інженерних мереж.

Працівники з вищою освітою становлять близько чверті персоналу, що є позитивним показником для управлінського та інженерно-технічного сегментів підприємства. Саме ця категорія фахівців забезпечує організаційно-економічне управління, планування, бухгалтерський облік, фінансовий контроль та технічний нагляд за виробничими процесами.

Ще приблизно чверть працівників має базову середню освіту, що свідчить про потребу у подальшому підвищенні кваліфікації та розвитку професійних компетентностей. Для підприємства важливо створювати умови для навчання та перекваліфікації таких працівників, аби підвищувати ефективність трудових ресурсів і відповідати сучасним вимогам ринку праці.

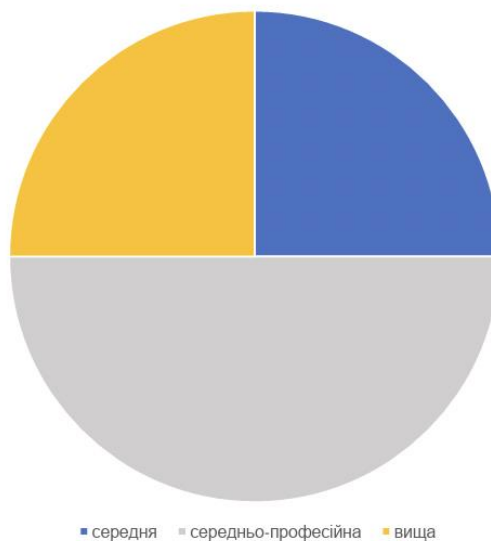


Рис. 2.4. Кваліфікаційно-освітня структура персоналу КП «Тернопільводоканал»*

* Складено автором за даними [26]

Загалом структура персоналу за рівнем освіти демонструє збалансоване співвідношення між практичними і управлінсько-аналітичними кадрами, що

дозволяє підприємству ефективно функціонувати. Однак у перспективі доцільно збільшити частку працівників з вищою освітою, зокрема у сферах менеджменту, IT-підтримки, енергоменеджменту та екологічного контролю.

Упродовж досліджуваного періоду спостерігається коливання фінансових результатів підприємства, що відображає вплив як зовнішніх економічних чинників, так і внутрішньої політики управління ресурсами. У 2022 р. діяльність підприємства супроводжувалася значними збитками: доходи становили 371,7 млн. грн., тоді як витрати перевищили 479 млн. грн., унаслідок чого отримано від’ємний фінансовий результат у розмірі –107,5 млн. грн. Така ситуація зумовлена низьким рівнем тарифного покриття витрат, подорожчанням енергоносіїв та збільшенням собівартості послуг.

У 2023 р. ситуація дещо покращилася. Підприємство забезпечило зростання доходів до 389,9 млн. грн. за одночасного зниження витрат до 398,1 млн. грн., що дало змогу скоротити збиток майже у 12 разів - до - 9,1 млн. грн., що свідчить про посилення фінансової дисципліни, впровадження енергоощадних заходів і контроль за витратами. Таким чином, 2023 р. можна вважати періодом часткової стабілізації фінансової діяльності.

Таблиця 2.2

Фінансові показники КП «Тернопільводоканал» за 2022–2024 рр.*

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2023
Доходи від реалізації послуг та доходи від інших видів діяльності (без ПДВ), тис. грн.	371 669	389 964	446 553	+56 589
Витрати (без ПДВ), тис. грн.	479 179	398 068	561 310	+163 242
Фінансовий результат (прибуток +, збиток –), тис. грн.	–107 510	–9 052	–114 777	–105 725
Податок на прибуток, тис. грн.	–259	–223	–22 911	–22 688
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	–107 251	–8 829	–91 866	–83 037

* Складено автором за даними [26]

Однак у 2024 р. підприємство знову зіткнулося з різким погіршенням фінансового стану. Попри зростання доходів до 446,6 млн. грн., витрати сягнули 561,3 млн. грн., що зумовило збиток у розмірі 114,8 млн. грн. Негативний фінансовий результат посилювався значним податковим навантаженням (-22,9 млн. грн.), через що чистий збиток зріс до -91,9 млн. грн. Такі зміни пояснюються насамперед зростанням вартості енергоресурсів, матеріалів, витрат на ремонтні роботи та оплату праці, а також недостатнім коригуванням тарифів, які не встигають за фактичними економічними реаліями.

Загалом динаміка фінансових показників свідчить про нестійкий фінансовий стан КП «Тернопільводоканал», що потребує системних змін у структурі витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та розроблення стратегії поступового виходу з хронічної збитковості. Водночас позитивним є факт зростання доходів, що засвідчує збереження попиту на послуги та потенціал для фінансового відновлення за умови належного управління витратами.

У 2024 р. фінансова діяльність КП «Тернопільводоканал» характеризувалася значною диференціацією результатів за окремими напрямками роботи, що свідчить про неоднорідність фінансової ефективності різних видів діяльності підприємства.

Основним видом діяльності залишається централізоване водопостачання та водовідведення, на яке припадає понад 83 % загальних доходів. У межах цього напрямку отримано 372,4 млн грн доходів, тоді як витрати становили 487,1 млн грн, що зумовило збиток у розмірі -114,7 млн грн. Після сплати податку на прибуток у сумі 22,9 млн грн чистий фінансовий результат становив -91,8 млн грн. Така динаміка свідчить про недостатню тарифну рентабельність основного виду діяльності, коли собівартість перевищує доходи, попри зростання тарифів і стабільний попит на послуги.

Водночас реалізація додаткових робіт та послуг залишається єдиним прибутковим напрямом, який забезпечив 13,6 млн грн чистого прибутку, що

підтверджує потенціал допоміжних видів діяльності (ремонтних, монтажних, сервісних робіт) як важливого джерела компенсації збитків основного виробництва.

Таблиця 2.3

Фінансові результати КП «Тернопільводоканал» за видами діяльності у 2024 р.*

Показники	Доходи (тис. грн.)	Витрати (тис. грн.)	Результат (тис. грн.)	Податок на прибуток (тис. грн.)	Чистий результат (тис. грн.)
Централізоване водопостачання та водовідведення	372 430	487 102	-114 672	-22 911	-91 761
Реалізація додаткових робіт та послуг	56 870	43 295	13 575	-	13 575
Штрафи, пені, неустойки, інфляційні надходження	38	65	-27	-	-27
Інша операційна діяльність	9 521	17 112	-7 591	-	-7 591
Інша діяльність (без фінансової діяльності на ЦП/ІВВ)	7 694	13 736	-6 042	-	-6 042
Усього	446 553	561 310	-114 757	-22 911	-91 866

* Складено автором за даними [26]

Загалом за підсумками року підприємство отримало загальний збиток у розмірі -114,8 млн грн, а чистий збиток після оподаткування склав -91,9 млн грн. Такий результат свідчить про високу собівартість основних послуг, зростання енергоємності виробництва та тарифно-витратний дисбаланс, який залишається ключовою проблемою водопровідно-каналізаційного господарства.

Аналіз діяльності КРП «Тернопільводоканал» засвідчує, що воно виконує стратегічно важливу роль у забезпеченні життєдіяльності міста, однак функціонує в умовах значних економічних і кадрових викликів. Незважаючи на стабільне зростання доходів, підприємство залишається збитковим, що

пов'язано з дисбалансом між тарифною політикою та фактичними витратами, підвищенням цін на енергоносії й матеріали.

2.2. Оцінка ефективності системи прогнозування та планування розвитку персоналу

Оцінка ефективності системи прогнозування та планування розвитку персоналу дозволяє виявити, наскільки діючі кадрові механізми відповідають реаліям воєнного часу, чи здатні вони забезпечити адаптивність, оперативність прийняття управлінських рішень і стабільність трудового колективу. Вона дає змогу не лише визначити поточний стан кадрової політики, а й виявити її слабкі місця, що потребують удосконалення. У сучасних умовах, коли підприємства стикаються з дефіцитом кадрів, мобілізаційними процесами, психологічним виснаженням працівників, релокацією окремих підрозділів і скороченням фінансових ресурсів, оцінка ефективності стає інструментом не контролю, а виживання і стратегічної стабілізації [33].

Інструменти кадрового планування та прогнозування розвитку персоналу охоплюють комплекс методів, технологій і аналітичних засобів, спрямованих на забезпечення ефективного управління трудовими ресурсами. Їх застосування дає змогу підприємствам своєчасно визначати кадрові потреби, оцінювати потенціал працівників та формувати стратегії їхнього професійного розвитку.

Методика оцінювання передбачає комплексний підхід, який поєднує кількісні й якісні показники, що відображають різні аспекти діяльності кадрової служби. Її мета полягає у виявленні сильних і слабких сторін кадрової системи, визначенні рівня відповідності прогнозних планів фактичним результатам, а також у формуванні бази для подальшого вдосконалення кадрової політики.

Організаційний аспект є базовим елементом оцінювання системи прогнозування та планування розвитку персоналу, оскільки саме він відображає

рівень системності, формалізації та регламентованості кадрової роботи на підприємстві. Високий рівень упорядкованості внутрішніх процедур дає змогу забезпечити стабільність трудових відносин, своєчасне реагування на кадрові зміни й ефективно узгодження планів розвитку персоналу зі стратегічними цілями організації.

Таблиця 2.4

Основні критерії оцінювання ефективності системи прогнозування та планування розвитку персоналу [4, с. 87]

Критерій	Зміст оцінювання	Показники
Організаційний аспект	Відображає рівень упорядкованості кадрової роботи, наявність стратегічних документів і процедур управління персоналом	Наявність затвердженої кадрової стратегії; наявність планів розвитку персоналу; створення та оновлення кадрового резерву; наявність регламентів і посадових інструкцій
Інформаційно-аналітичний аспект	Характеризує здатність підприємства збирати, аналізувати й використовувати кадрову інформацію для прогнозування потреб	Наявність бази даних про персонал; використання HR-аналітики; застосування статистичних і цифрових інструментів обліку кадрів; аналіз плинності, відвідуваності, навчання; моніторинг ринку праці
Результативність	Оцінює фактичні результати кадрової роботи — забезпеченість персоналом, стабільність колективу, рівень виконання планів	Рівень укомплектованості штатів; показники плинності кадрів; середній вік персоналу; частка молодих спеціалістів; співвідношення прогнозованої і фактичної чисельності кадрів
Ефективність навчання і розвитку	Визначає, наскільки підприємство сприяє підвищенню кваліфікації, професійному зростанню працівників	Частка працівників, які пройшли навчання, стажування, перепідготовку; кількість наставників; наявність індивідуальних планів розвитку; участь у внутрішніх тренінгах
Мотиваційна ефективність	Відображає рівень задоволеності працівників умовами праці та системою заохочення	Рівень заробітної плати у порівнянні з ринковим; частота преміювання; наявність нематеріальних стимулів; показники задоволеності персоналу; рівень участі у корпоративних заходах
Адаптивність системи	Оцінює здатність кадрової системи швидко реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища	Використання дистанційних або гібридних форм роботи; гнучке планування чисельності персоналу; наявність сценарного планування; оперативність заміщення вакансій; ефективність внутрішніх комунікацій

На КП «Тернопільводоканал» кадрова система загалом має організаційно впорядкований характер, проте демонструє певну фрагментарність у плануванні та прогнозуванні розвитку персоналу. На підприємстві діють затвержені штатний розпис, колективний договір, положення про оплату праці та посадові інструкції для всіх категорій працівників, що забезпечує належний рівень нормативного регулювання кадрових процесів. Водночас комплексна кадрова стратегія як документ довгострокового планування відсутня, що обмежує можливості системного управління трудовим потенціалом і ускладнює координацію між структурними підрозділами.

За результатами внутрішнього аналізу підприємства у 2024 р. лише 68 % структурних підрозділів мають власні річні плани підвищення кваліфікації або оновлення кадрів. Кадровий резерв формується переважно для посад майстрів та інженерів, і станом на кінець 2024 р. до нього включено 23 особи, що становить лише 4,8 % від загальної чисельності персоналу (483 працівники). При цьому планового оновлення резерву не проводиться - переважна більшість кандидатів перебуває у ньому понад три роки без проходження додаткового навчання чи атестації, що свідчить про недостатню гнучкість кадрової системи та низький рівень прогнозування майбутніх кадрових потреб.

Позитивною стороною організаційної роботи є наявність системи посадових інструкцій, що охоплюють 100 % штатних одиниць і чітко визначають обов'язки, права та відповідальність працівників, що створює стабільну основу для дисципліни праці та зменшує ризики конфліктів у розподілі функцій. Крім того, підприємство регулярно проводить перевірку відповідності посадових обов'язків виробничим потребам (щорічно в I кварталі), що є позитивною практикою у сфері кадрового адміністрування.

Водночас, за даними внутрішнього аудиту, лише близько 35 % управлінських рішень у сфері персоналу приймаються на основі попереднього аналітичного прогнозу, решта мають реактивний характер - тобто кадрові дії здійснюються вже після виникнення проблеми (звільнення, дефіцит кадрів,

перевантаження підрозділів), що підтверджує, що система планування носить переважно адміністративно-звітний, а не стратегічний характер. Також не налагоджено систематичне оцінювання ефективності реалізації кадрових планів: у 2024 р. моніторинг виконання плану підвищення кваліфікації здійснено лише в трьох із п'яти основних виробничих управлінь.

Інформаційно-аналітичний аспект є одним із ключових критеріїв ефективності системи прогнозування та планування розвитку персоналу, адже саме він визначає здатність підприємства збирати, опрацьовувати й використовувати достовірну кадрову інформацію для прийняття управлінських рішень. Для КП «Тернопільводоканал» цей аспект має особливе значення, оскільки підприємство забезпечує критично важливі послуги - водопостачання і водовідведення - та не може допустити кадрових розривів у технологічних процесах. Аналіз показав, що на підприємстві створено базову систему обліку персоналу, яка включає дані про чисельність працівників, професійно-кваліфікаційний склад, стаж, освіту, відпустки, плинність і відсутність. Уся інформація ведеться в електронних таблицях у межах відділу кадрів, що забезпечує первинний рівень цифровізації кадрових процесів.

Проте рівень розвитку HR-аналітики залишається обмеженим. Відсутня єдина інформаційна система, яка б інтегрувала дані з бухгалтерії, відділу охорони праці, навчально-методичного підрозділу та керівництва, що ускладнює комплексний аналіз кадрової ситуації. Плинність кадрів на КП «Тернопільводоканал» упродовж 2004–2024 рр. залишається помірною, але стабільно зростаючою. Якщо у 2000-х р. кадровий склад відзначався стабільністю (2 % на рік), то у 2020-х р., особливо в умовах воєнного стану, середній рівень плинності перевищив 3 % на рік. Основними причинами є: старіння персоналу (частка працівників 60+ зросла до 22 % у 2024 р.), зниження престижу робітничих професій у комунальній сфері, міграція молодих кадрів у приватний сектор або за кордон.

Підприємство не використовує спеціалізованих HRM-програм, таких як HURMA, PeopleForce чи Zoho People, а тому кадрова аналітика обмежується обліковими функціями. Водночас кадровий відділ застосовує елементи статистичного аналізу під час складання річного звіту: розраховуються коефіцієнти укомплектованості штатів (91 % у 2024 р.), середній вік персоналу (49 років) і частка працівників із вищою освітою (25 %).

Моніторинг ринку праці здійснюється епізодично - зазвичай під час виникнення вакансій або конкурсу на керівні посади. Підприємство використовує інформацію з відкритих джерел, зокрема порталів Work.ua та Державної служби зайнятості, але не проводить системного аналізу конкурентних заробітних плат чи попиту на технічні спеціальності. Як наслідок, підприємство стикається з труднощами у залученні молодих працівників: у 2024 році частка фахівців віком до 35 років становила лише 8 %, тоді як у 2015 році - понад 18 %.

Ефективність навчання і розвитку персоналу є одним із визначальних критеріїв оцінки якості системи прогнозування та планування кадрового потенціалу. Вона відображає, наскільки підприємство створює умови для професійного зростання працівників, підвищення їхньої кваліфікації, розвитку компетентностей і формування кадрового резерву. На КП «Тернопільводоканал» підготовка та підвищення кваліфікації персоналу здійснюється на регулярній основі, однак її масштаби залишаються обмеженими через фінансові труднощі та скорочення витрат на навчальні програми. За останні три роки частка працівників, які проходили навчання або стажування, коливається в межах 12–15 % від загальної чисельності персоналу, що є нижчим за рекомендовані показники для підприємств комунальної сфери (оптимально 20–25 %), що свідчить про наявність позитивних тенденцій у розвитку людського капіталу, але недостатню системність у плануванні професійного навчання.

Особливо активною є робота з підвищення кваліфікації інженерно-технічних працівників, які проходять курси з питань енергозбереження, охорони

праці, водоочисних технологій і цифрового моніторингу. У 2024 р. такі програми охопили близько 60 осіб (приблизно 12,4 % від загальної чисельності персоналу). Поряд із цим, робітники експлуатаційних служб проходили інструктажі та внутрішні тренінги щодо нових методів ремонту та обслуговування мереж, однак вони не завжди оформлюються як формальні заходи підвищення кваліфікації, що знижує офіційні показники навчальної активності.

Важливим елементом системи розвитку кадрів на підприємстві залишається наставництво, яке застосовується під час адаптації нових працівників, насамперед у виробничих підрозділах. У 2023–2024 рр. функції наставників виконували близько 20 досвідчених працівників, які допомагали новачкам опанувати професійні навички, правила техніки безпеки та стандарти якості обслуговування. Така форма внутрішнього навчання не потребує значних фінансових витрат, але суттєво підвищує якість професійної адаптації та формує корпоративну культуру передачі досвіду.

Разом з тим, індивідуальні плани розвитку персоналу розробляються не для всіх працівників. Найчастіше вони застосовуються для керівників середньої ланки та фахівців технічних відділів. Їх реалізація зводиться до участі у курсах підвищення кваліфікації або залучення до внутрішніх проєктів підприємства, проте системного моніторингу результатів навчання та оцінки компетентностей поки не запроваджено. Відсутність централізованої HR-аналітики щодо ефективності навчання ускладнює процес прогнозування потреб у розвитку кадрів.

Незважаючи на обмежені фінансові ресурси, КП «Тернопільводоканал» поступово впроваджує елементи цифровізації навчальних процесів, зокрема використовує онлайн-курси з охорони праці, дистанційні консультації із технічних питань і вебінари, що проводяться за участі профільних експертів, що дозволяє забезпечити безперервність навчання навіть у складних умовах воєнного стану.

Мотиваційна ефективність є важливим показником результативності системи управління персоналом, оскільки саме вона визначає рівень залученості, задоволеності працівників умовами праці та їх готовність залишатися в організації навіть у кризових умовах. На КП «Тернопільводоканал» система мотивації базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів. Основним чинником залишається рівень заробітної плати, який формується відповідно до Єдиної тарифної сітки та колективного договору. За даними підприємства, середньомісячна заробітна плата у 2024 р. становила близько 14,2 тис. грн, що свідчить про помірну конкурентоспроможність оплати, проте водночас - про збереження стабільності виплат навіть у складних економічних умовах.

Преміювання здійснюється щоквартально, у межах фонду оплати праці, за результатами виробничої діяльності, дотримання трудової дисципліни та відсутності порушень техніки безпеки. У 2024 р. середня частота преміювання склала близько 2,5 разів на рік, а середній розмір премії — 10–15 % від посадового окладу. Незважаючи на обмежені фінансові ресурси, така практика сприяє підтриманню мінімального рівня трудової мотивації та дисципліни.

Важливим напрямом залишається нематеріальна мотивація - публічне визнання досягнень працівників, відзначення ювілеїв, нагородження почесними грамотами, а також підтримання позитивного психологічного клімату в колективі. На підприємстві діє система морального заохочення, що включає відзначення «кращих працівників місяця» та проведення корпоративних заходів, що сприяє формуванню командного духу та соціальної згуртованості колективу.

Результати опитування засвідчили, що загальний рівень мотиваційної ефективності персоналу КП «Тернопільводоканал» перебуває на середньому рівні (3,7 бала з 5). Працівники високо оцінюють нематеріальні аспекти мотивації - сприятливий психологічний клімат (4,1 бала), підтримку колег (4,4 бала) та моральне визнання результатів праці (3,9 бала), що свідчить про сильну

корпоративну культуру та згуртованість колективу, що є важливим фактором стійкості підприємства у кризових умовах.

Водночас найнижчі оцінки отримали питання, пов'язані з оплатою праці (3,1 бала) та прозорістю преміювання (2,9 бала), що відображає незадоволення працівників матеріальними стимулами і потребу у вдосконаленні системи диференціації винагород. Також працівники відзначають обмежені можливості кар'єрного зростання (3,0 бала), що може негативно впливати на довгострокову залученість кадрів.

Таблиця 2.5

Результати анкетування працівників КП «Тернопільводоканал» щодо рівня мотиваційної ефективності системи управління персоналом*

№	Твердження	Середній бал	Аналітична оцінка
1	Я задоволений(а) своїми умовами праці	4,3	Високий рівень комфорту, задовільні умови робочих місць
2	Рівень заробітної плати є справедливим порівняно з ринковим	3,1	Часткове невдоволення рівнем оплати
3	Система преміювання є прозорою та зрозумілою	2,9	Недостатня відкритість критеріїв преміювання
4	Я регулярно отримую премії або інші матеріальні заохочення	3,3	Помірний рівень стимулювання
5	Мене мотивує моральне визнання (грамоти, подяки)	3,9	Висока роль нематеріального стимулювання
6	Керівництво цінує мій внесок у діяльність підприємства	3,8	Відносно позитивна оцінка комунікації
7	На підприємстві сприятливий психологічний клімат	4,1	Високий рівень колективної згуртованості
8	Відчуваю підтримку колег	4,4	Найвищий показник – сильний командний дух
9	Є можливість брати участь у корпоративних заходах	4,0	Активна соціальна взаємодія
10	Маю можливість підвищувати кваліфікацію	3,5	Позитивна тенденція, але не системна
11	Бачу перспективи кар'єрного росту	3,0	Обмежені можливості професійного просування
12	Мій рівень мотивації залишається високим навіть у складних умовах	3,7	Середній рівень стійкості персоналу

* Складено автором самостійно.

Позитивною тенденцією є стійкість мотивації у складних умовах воєнного стану (3,7 бала) та готовність персоналу підтримувати виробничу стабільність, навіть попри фінансові труднощі. Таким чином, система мотивації на підприємстві демонструє високий рівень соціально-психологічної згуртованості, але потребує вдосконалення матеріальної та кар'єрної складових.

Таблиця 2.6

**Інтегральні індекси оцінювання мотиваційної ефективності персоналу
КП «Тернопільводоканал»***

Група показників	Середній бал	Характеристика
I ₁ – умови праці	4,3	Висока задоволеність робочим середовищем
I ₂ – оплата і преміювання	3,1	Помірний рівень задоволення; потребує підвищення прозорості
I ₃ – нематеріальна мотивація (визнання, колектив, заходи)	4,1	Сильна сторона системи мотивації
I ₄ – розвиток і перспективи	3,3	Недостатньо можливостей кар'єрного росту
ІΣ – загальний індекс мотиваційної ефективності	3,7 / 5,0	Середній рівень мотивації з позитивною динамікою

* Складено автором самостійно.

Розрахунок інтегральних індексів свідчить, що загальний рівень мотиваційної ефективності персоналу КП «Тернопільводоканал» становить 3,7 бала із 5 можливих, що відповідає середньому рівню задоволеності. Найвищий показник має індекс умов праці (4,3), що демонструє комфортні умови робочого середовища, належний технічний стан робочих місць та стабільність у забезпеченні базових потреб персоналу. Високі значення за індексом нематеріальної мотивації (4,1) підтверджують, що колектив характеризується згуртованістю, добрим психологічним кліматом і активною участю в

корпоративних ініціативах, що є сильною стороною системи управління персоналом.

Водночас індекс оплати та преміювання (3,1) вказує на проблему низької конкурентоспроможності заробітної плати та відсутності прозорих критеріїв винагороди, що негативно впливає на загальну мотивацію працівників. Індекс розвитку та перспектив (3,3) засвідчує обмежені можливості кар'єрного росту, недостатній рівень участі працівників у програмах професійного навчання та розвитку компетенцій. Узагальнюючи, можна зробити висновок, що мотиваційна система підприємства ефективно підтримує соціально-психологічний клімат, однак потребує посилення матеріального стимулювання та кар'єрного планування, що є ключовими напрямками вдосконалення кадрової політики у післявоєнний період.

Адаптивність кадрової системи КП «Тернопільводоканал» у період воєнного стану є одним із найважливіших чинників забезпечення стабільної діяльності підприємства. Протягом 2022–2024 рр. на підприємстві спостерігається поступове впровадження елементів гнучкого кадрового управління. Зокрема, частина адміністративних працівників перейшла на гібридну форму зайнятості з використанням дистанційних інструментів обліку й звітності (електронний документообіг, онлайн-наради, цифрові системи комунікації), що дозволило зберегти безперервність управлінських процесів навіть за умов повітряних тривог чи обмежень пересування.

Система кадрового планування демонструє елементи сценарного підходу, коли при формуванні планів розвитку персоналу враховуються різні варіанти зміни зовнішнього середовища (зокрема, зміна тарифної політики, енергетичні ризики, відключення електропостачання тощо). Наявність внутрішнього кадрового резерву дозволяє оперативно заміщати вакансії, що виникають унаслідок відряджень, тимчасової непрацездатності чи ротаційних переміщень.

Водночас рівень адаптивності все ще залишається середнім, оскільки підприємство стикається з низкою організаційних обмежень. Зокрема, не всі

служби забезпечені достатніми цифровими ресурсами для ефективного віддаленого управління, а процес перепідготовки персоналу до нових умов праці має переважно епізодичний характер. Крім того, гнучке планування чисельності кадрів реалізується здебільшого на рівні адміністративних рішень, а не в межах цілісної аналітичної системи. У процесі оцінювання адаптивності системи прогнозування та планування персоналу КП «Тернопільводоканал» виявлено низку важливих тенденцій, що характеризують рівень готовності підприємства до реагування на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища.

Підприємство демонструє високу оперативність заміщення вакансій, адже близько 90 % посад вдається заповнити протягом одного місяця після їхнього вивільнення. Такий результат свідчить про наявність кадрового резерву та ефективну внутрішню комунікацію між управлінськими підрозділами, що дозволяє уникати збоїв у роботі виробничих ланок.

Показник дистанційної або гібридної зайнятості становить приблизно 35 % персоналу, переважно серед адміністративно-управлінських працівників, що свідчить про поступову цифровізацію кадрових процесів, упровадження електронного документообігу та використання сучасних платформ для онлайн-взаємодії. Водночас для технічних підрозділів така форма роботи залишається обмеженою через специфіку виробничих функцій.

Важливою умовою стабільності є наявність кадрового резерву у 4 із 6 ключових управлінських підрозділів, що забезпечує безперервність управління та дозволяє швидко реагувати на кадрові зміни. Такий підхід допомагає зменшити ризики втрати управлінської компетентності в умовах воєнних викликів.

Разом із тим сценарне планування на підприємстві застосовується епізодично (2–3 рази на рік), переважно під час формування стратегічних і тарифних планів, що свідчить про наявність потенціалу для подальшої систематизації цього інструменту. Щодо внутрішніх комунікацій, працівники оцінили їх ефективність на рівні 4,2 бала з 5, що свідчить про високий рівень

командної взаємодії, довіру між працівниками та керівництвом і позитивний психологічний клімат у колективі.

Аналіз даних, наведених у табл. 2.7, свідчить про поступове зростання ефективності системи безперервного професійного навчання на КП «Тернопільводоканал» упродовж 2022–2024 років. Простежується чітка тенденція до розширення охоплення працівників освітніми заходами, підвищення рівня їхньої участі у внутрішніх тренінгах і розвитку наставництва.

Насамперед позитивним є зростання частки працівників, які пройшли навчання, із 11,8 % у 2022 році до 15,2 % у 2024 році. Така динаміка свідчить про підвищення зацікавленості персоналу у професійному розвитку та ефективність запроваджених на підприємстві форм підготовки кадрів. Підвищення кваліфікації торкнулося як технічного персоналу (зростання показника з 9,5 % до 12,4 %), так і управлінських працівників, де рівень участі у навчальних програмах зріс з 14,0 % до 21,0 %, що демонструє формування системного підходу до навчання всіх категорій працівників.

Таблиця 2.7

Показники ефективності впровадження системи безперервного професійного навчання на КП «Тернопільводоканал»*

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Частка працівників, які пройшли навчання (всього), %	11,8	13,5	15,2
Частка технічних працівників, які пройшли підвищення кваліфікації, %	9,5	10,8	12,4
Частка управлінських працівників, які пройшли курси з менеджменту / лідерства, %	14,0	17,5	21,0
Кількість проведених внутрішніх тренінгів і вебінарів, од.	6	9	12
Частка нових працівників, які пройшли адаптацію з наставником, %	52	60	74
Коефіцієнт ефективності навчальних програм (співвідношення результатів атестації до витрат на навчання)	0,72	0,85	0,93

* Складено автором самостійно.

Особливо показовим є збільшення кількості внутрішніх тренінгів і вебінарів: із 6 у 2022 р. до 12 у 2024 р., що означає, те що підприємство активно розвиває внутрішню освітню інфраструктуру, розширюючи можливості для навчання без відриву від виробництва. Значний прогрес простежується і в напрямі адаптації нових працівників: частка тих, хто пройшов наставництво, зросла з 52 % до 74 %, що свідчить про результативність програми наставництва, яка не лише забезпечує швидше входження у колектив, а й сприяє зниженню плинності кадрів серед молоді.

Не менш важливим індикатором є коефіцієнт ефективності навчальних програм, що зріс із 0,72 до 0,93. Тобто інвестиції у навчання приносять дедалі більший практичний ефект: працівники ефективніше застосовують здобуті знання у виробничій діяльності, а якість підготовки кадрів покращується.

Отже, система управління персоналом КП «Тернопільводоканал» характеризується задовільним рівнем адаптивності, що проявляється у здатності колективу швидко реагувати на зміни, підтримувати кадрову стабільність і забезпечувати ефективність роботи навіть за умов підвищеної невизначеності воєнного часу.

Аналіз сильних і слабких сторін системи прогнозування та планування персоналу КП «Тернопільводоканал» свідчить, що підприємство має достатньо міцну організаційну основу для забезпечення стабільності кадрової політики, проте потребує структурних і технологічних удосконалень, які підвищать її стратегічну ефективність. До сильних сторін належить, передусім, стабільність кадрового складу та низький рівень плинності кадрів, що є показником сформованої корпоративної культури й високої лояльності працівників. Завдяки цьому підприємству вдається зберігати виробничу спадковість, уникати втрати професійного досвіду та підтримувати безперервність технологічних процесів. Важливою перевагою є наявність кадрового резерву на управлінських посадах, який забезпечує оперативне заміщення ключових вакансій. Крім того, підприємство характеризується високим рівнем корпоративної згуртованості, що

підкріплюється розвиненою системою морального стимулювання, проведенням внутрішніх заходів і відзначенням працівників за сумлінну працю.

Позитивним аспектом є також регулярне підвищення кваліфікації інженерно-технічного персоналу та робітників, що підтримує належний рівень професійної компетентності колективу. Використання елементів гібридної форми роботи та електронного документообігу свідчить про адаптивність кадрової системи до сучасних умов і готовність до цифрових змін.

Разом з тим система має низку слабких сторін, які знижують її результативність і стратегічну гнучкість. Передусім йдеться про відсутність комплексної кадрової стратегії, що не дозволяє узгодити планування персоналу зі стратегічними цілями підприємства. Формування кадрового резерву здійснюється несистемно, без чіткого механізму оновлення та підготовки кандидатів, що знижує ефективність цього інструменту.

Таблиця 2.7

Порівняльна характеристика сильних і слабких сторін системи прогнозування та планування персоналу КП «Тернопільводоканал»*

Сильні сторони	Слабкі сторони
Стабільність кадрового складу та низька плинність кадрів	Відсутність комплексної кадрової стратегії
Наявність кадрового резерву на управлінських посадах	Недостатня системність його оновлення
Високий рівень корпоративної культури і згуртованості	Низька привабливість підприємства для молодих кадрів
Регулярне підвищення кваліфікації ІТП і робітників	Обмежене фінансування навчальних програм
Використання гібридних форматів праці та електронного документообігу	Недостатній рівень автоматизації HR-аналітики
Розвинена система морального стимулювання	Непрозора система преміювання, слабка диференціація оплати
Оперативне заміщення вакансій	Відсутність сценарного прогнозування як системної практики

* Складено автором самостійно.

Одним із критичних недоліків є низька привабливість підприємства для молодих фахівців. Старіння персоналу та відтік молоді до приватного сектору

створюють ризики втрати інноваційного потенціалу. Обмежене фінансування навчальних програм і відсутність внутрішніх систем електронного навчання також негативно позначаються на розвитку персоналу.

Крім того, низький рівень автоматизації HR-аналітики ускладнює процеси прогнозування та планування кадрових потреб, оскільки відділ кадрів оперує переважно обліковими даними без застосування цифрових аналітичних інструментів. Непрозора система преміювання знижує довіру до системи матеріального стимулювання, а відсутність сценарного прогнозування обмежує здатність підприємства своєчасно реагувати на ризики, пов'язані з воєнними, економічними чи демографічними змінами.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГНОЗУВАННЯ І ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАН

3.1. Удосконалення формування системи безперервного навчання та перепідготовки кадрів

У сучасних умовах воєнного стану питання безперервного навчання та професійної перепідготовки кадрів стає одним із ключових чинників забезпечення стійкості функціонування підприємств. Динамічні зміни в економічному, політичному та соціальному середовищі, нові виклики безпеки, а також обмеженість ресурсів зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до розвитку персоналу. Для того щоб підприємство могло ефективно реагувати на зовнішні загрози, потрібно формувати систему безперервного навчання, яка забезпечує гнучкість, адаптивність та професійну мобільність працівників.

Безперервне навчання у сучасних реаліях розглядається не лише як форма підвищення кваліфікації, а як стратегічний процес інвестування у людський капітал. Його мета полягає у створенні таких умов, за яких кожен працівник має можливість постійно оновлювати свої знання, удосконалювати навички, розвивати нові компетентності, необхідні для виконання поточних і перспективних завдань підприємства. У період воєнного стану, коли частина працівників змінює місце проживання, частина мобілізується, а інші вимушені працювати в умовах підвищеного ризику, саме система навчання стає засобом підтримання стабільності та професійної готовності трудового колективу [4, с. 86].

Першочерговим завданням є створення цілісної системи планування і координації навчального процесу. На підприємстві повинна функціонувати служба розвитку персоналу, відповідальна за визначення потреб у навчанні,

підготовку навчальних програм, моніторинг результативності та оцінку ефективності навчальних заходів.

В умовах воєнного стану традиційні очні форми підготовки втрачають ефективність через логістичні та безпекові обмеження, тому акцент зміщується на дистанційне та змішане навчання. Використання онлайн-платформ, корпоративних освітніх систем (LMS), відеолекцій, вебінарів та коротких навчальних модулів дозволяє забезпечити гнучкість процесу, зберігаючи його якість. Важливим завданням є створення індивідуальних траєкторій розвитку для кожного працівника, що передбачає аналіз його професійних компетенцій, визначення прогалів у знаннях і розробку персонального плану підвищення кваліфікації.

Особливу роль у період кризових викликів відіграє внутрішня комунікація. Створення корпоративної культури навчання, у якій керівництво демонструє зацікавленість у розвитку підлеглих, формує довіру та мотивацію до самовдосконалення. Варто впроваджувати регулярні інформаційні зустрічі, короткі майстер-класи, обмін досвідом між підрозділами, що сприяє збереженню командної єдності [7, с. 32].

На КП «Тернопільводоканал» важливим напрямом кадрової політики має стати створення внутрішньої системи професійного розвитку, орієнтованої на поєднання традиційних форм навчання з сучасними цифровими інструментами, що дозволить охопити ширше коло працівників, зробити навчання гнучким, зручним і безперервним.

Одним із пріоритетних заходів є організація системи дистанційного навчання (e-learning). Використання онлайн-курсів, відеолекцій, інтерактивних тестів і віртуальних тренінгів дає можливість навчатись без відриву від виробництва, що особливо актуально для підприємства з безперервним циклом роботи.

Дистанційне навчання може бути реалізоване через спеціальні платформи (наприклад, Moodle, Coursera for Business або внутрішній корпоративний

портал), на яких працівники матимуть доступ до матеріалів, графіків курсів, підсумкових тестів та сертифікації. Для КП «Тернопільводоканал» доцільно створити електронну бібліотеку знань - базу інструкцій, відеоуроків, навчальних матеріалів, методичних рекомендацій з експлуатації обладнання, енергоефективності та охорони праці.

Важливою формою підвищення кваліфікації є проведення вебінарів і внутрішніх тренінгів, які мають не лише навчальний, а й мотиваційний ефект. Такі заходи сприяють формуванню корпоративної культури, обміну досвідом між працівниками різних підрозділів, підвищують рівень комунікації та згуртованості колективу. Особливу увагу доцільно приділити розвитку управлінських і комунікаційних компетенцій серед керівників середньої ланки, адже саме вони відповідають за ефективність роботи підлеглих і формування позитивного психологічного клімату в колективах.

Таблиця 3.1

**Заходи з впровадження системи безперервного професійного навчання
(Lifelong Learning) на КП «Тернопільводоканал»***

Напрямок	Зміст реалізації
1. Організація системи дистанційного навчання (e-learning)	- Створення внутрішньої онлайн-платформи для навчання; - Розміщення відеоуроків, інструкцій, тестів і методичних матеріалів; - Проведення онлайн-курсів без відриву від виробництва.
2. Проведення вебінарів і внутрішніх тренінгів	- Регулярні навчальні зустрічі з фахівцями; - Обмін досвідом між підрозділами; - Вебінари з енергоефективності, охорони праці, менеджменту.
3. Підвищення кваліфікації технічних і управлінських кадрів	- Співпраця з навчальними центрами, технічними інститутами; - Стажування на виробництві, у профільних організаціях; - Навчальні програми з сучасних технологій водопостачання.
4. Розвиток системи наставництва	- Призначення досвідчених працівників-наставників; - Розроблення планів адаптації нових співробітників; - Мотиваційна підтримка наставників.
5. Оцінювання ефективності навчання	- Атестація персоналу після навчальних програм; - Визначення впливу навчання на результати діяльності; - Аналіз зворотного зв'язку від учасників курсів.

* Складено автором самостійно.

Окремим напрямом має стати систематичне підвищення кваліфікації технічних кадрів, що забезпечують стабільність водопостачання та водовідведення. Працівники цих категорій мають бути обізнані з новими методами експлуатації мереж, сучасними технологіями очищення води, використанням енергозберігаючого обладнання та засобів автоматизації. Підприємству варто розширити співпрацю з профільними освітніми центрами, галузевими інститутами, а також з виробниками технічного устаткування для організації спільних навчальних модулів.

Суттєве значення має також створення системи наставництва, у межах якої досвідчені фахівці передаватимуть знання новим працівникам. Така форма внутрішнього навчання не лише підвищує якість адаптації персоналу, а й формує спадковість професійних традицій, підсилює командний дух і сприяє розвитку корпоративної лояльності [10, с. 80].

Важливо, щоб результати навчання не обмежувалися формальними сертифікатами. Доцільно впровадити оцінку ефективності навчання, наприклад, шляхом щорічної атестації, аналізу виконання виробничих показників або самооцінювання працівників, що дозволить визначати реальний вплив освітніх програм на продуктивність праці, виявляти потреби у нових навчальних напрямках і підвищувати якість підготовки персоналу.

Запровадження принципів Lifelong Learning у практику КП «Тернопільводоканал» сприятиме не лише професійному зростанню працівників, а й підвищенню конкурентоспроможності підприємства загалом. Безперервне навчання формує культуру саморозвитку, забезпечує гнучкість трудових ресурсів, зменшує ризики кадрового дефіциту та сприяє ефективному реагуванню на зміни зовнішнього середовища.

Реалізація концепції безперервного професійного розвитку (Lifelong Learning) на КП «Тернопільводоканал» покликана стати не лише інструментом підвищення кваліфікації персоналу, а й основою формування сучасної організаційної культури, орієнтованої на розвиток, самовдосконалення та

взаємну підтримку. Передусім очікується зростання ефективності діяльності підприємства завдяки підвищенню професійної компетентності персоналу. Працівники, які постійно удосконалюють свої знання й навички, здатні швидше реагувати на технологічні зміни, ефективніше використовувати ресурси, знижувати кількість виробничих помилок і забезпечувати стабільну роботу систем водопостачання та водовідведення. Безперервне навчання також сприятиме оптимізації внутрішніх процесів, скороченню простоїв, підвищенню якості обслуговування населення.

Не менш важливим наслідком стане оптимізація кадрової структури підприємства. Завдяки системній перепідготовці та розвитку внутрішніх компетенцій стане можливим ефективний перерозподіл трудових ресурсів, що особливо актуально в умовах воєнного стану. Підготовлені фахівці зможуть оперативно замінювати відсутніх працівників або освоювати суміжні професії, що підвищує гнучкість кадрової системи й забезпечує безперервність виробничих процесів.

Важливу роль відіграє також підвищення рівня безпеки праці. Освічений персонал краще розуміє стандарти технічної експлуатації, правила охорони праці та алгоритми дій у надзвичайних ситуаціях, що особливо актуально для підприємств комунального сектору, де від дій одного працівника може залежати функціонування критичної інфраструктури міста. Регулярне навчання з безпеки та кризового реагування сприятиме зниженню ризику виробничих травм і аварійних ситуацій [14, с. 140].

Запровадження системи навчання також сприятиме зміцненню корпоративної культури. Колектив, у якому цінується знання, взаємопідтримка й прагнення до розвитку, формує атмосферу довіри та партнерства. Навчальні програми, тренінги, спільні вебінари чи участь у внутрішніх конкурсах професійної майстерності підвищують рівень залученості персоналу, стимулюють ініціативність та відповідальність. Крім того, формування стійкої системи безперервного навчання позитивно вплине на соціальну стабільність

колективу. Працівники, які відчують, що підприємство інвестує в їхній розвиток, проявляють вищу лояльність, менше схильні до звільнення та активніше залучаються до нових проєктів, що створює умови для збереження кадрового потенціалу, навіть у періоди зовнішніх потрясінь, і знижує ризик виникнення кадрового дефіциту.

3.2. Стратегічні пріоритети вдосконалення системи прогнозування і планування розвитку персоналу

У сучасних умовах трансформації економіки України система прогнозування та планування розвитку персоналу набуває особливого стратегічного значення. Вона є основою для забезпечення стійкості організацій, їхньої адаптації до динамічних змін ринку праці, відновлення кадрового потенціалу та формування нових моделей управління людськими ресурсами.

Сьогодні кадрова політика в Україні перебуває в стані системного оновлення. На державному рівні спостерігається перехід від традиційного адміністративного підходу до стратегічного управління людськими ресурсами, орієнтованого на розвиток людського капіталу, інтелектуальних компетентностей та цифрових навичок працівників. Особливої актуальності цей процес набув у період воєнного стану, коли економічна та соціальна стабільність країни значною мірою залежать від ефективності кадрової політики на рівні підприємств, організацій і установ.

В умовах воєнних викликів держава та бізнес стикаються з рядом спільних проблем - нестачею кваліфікованих кадрів, релокацією підприємств, демографічним скороченням трудових ресурсів, зростанням трудової міграції, психологічним виснаженням працівників. За даними Міністерства економіки України, у 2023–2024 рр. дефіцит кваліфікованої робочої сили становив понад 25

% від загальної потреби ринку праці, а рівень участі молоді у формальному секторі зайнятості скоротився майже на 30 % порівняно з довоєнним періодом.

У цих умовах державна кадрова політика зосереджується на трьох головних пріоритетах [18, с. 151]:

- збереження та відновлення трудового потенціалу, включаючи підтримку внутрішньо переміщених працівників, розвиток гнучких форм зайнятості, забезпечення психологічної підтримки персоналу;

- цифровізація управління трудовими ресурсами, що передбачає створення інтегрованих інформаційних систем, електронних реєстрів працівників, автоматизацію процесів підбору, навчання та оцінки персоналу;

- підвищення конкурентоспроможності людського капіталу шляхом розвитку системи професійної освіти, безперервного навчання, впровадження механізмів державного стимулювання роботодавців до інвестування в персонал.

Воєнні події та загрози для соціально-економічної стабільності виявили вразливість традиційних моделей управління персоналом. Підприємства вимушені швидко адаптуватися до змін, забезпечуючи безперервність роботи та збереження кадрового ядра, що зумовило поширення таких тенденцій [23, с. 72]:

1) гнучке планування персоналу - перехід від жорстких кадрових планів до адаптивних моделей, що враховують сценарії ризиків, можливість мобілізації чи переміщення працівників, зміни у структурі підрозділів;

2) дистанційні та гібридні форми зайнятості, які стали основним інструментом забезпечення безпеки працівників і стабільності процесів у період загроз;

3) зміцнення соціальної відповідальності роботодавців, зокрема через психологічну підтримку, гуманітарну допомогу, підтримку ветеранів, внутрішньо переміщених осіб і членів родин військових;

4) безперервне навчання і перепідготовка - запровадження коротких навчальних модулів, внутрішніх тренінгів, дистанційних курсів, спрямованих на підвищення кваліфікації без відриву від основної діяльності;

5) цифрова трансформація HR-процесів, що охоплює впровадження електронного документообігу, систем електронного обліку кадрів, HRM-платформ і систем аналітичної підтримки рішень.

Сучасна стратегія розвитку персоналу в Україні базується на принципах адаптивності, інноваційності, стійкості та соціальної орієнтації, що означає, що кожне підприємство має розглядати кадрову політику не лише як адміністративну функцію, а як стратегічний напрям управління розвитком організації.

Таблиця 3.1

Пропозиції щодо підвищення ефективності системи прогнозування та планування розвитку персоналу КП «Тернопільводоканал»*

Напрямок удосконалення	Заходи реалізації
Розроблення кадрової стратегії підприємства	- Створення комплексного документу «Кадрова стратегія до 2030 року»; - Визначення цілей, показників і механізмів реалізації кадрової політики; - Формування кадрового резерву з урахуванням прогнозу потреб.
Впровадження цифрової HR-аналітики	- Створення єдиної бази даних працівників; - Використання HRM-платформи для обліку, аналізу та прогнозування кадрових показників; - Моніторинг плинності кадрів, навчання, кваліфікації.
Безперервне професійне навчання (Lifelong Learning)	- Організація системи дистанційного навчання (e-learning); - Проведення вебінарів і внутрішніх тренінгів; - Підвищення кваліфікації технічних і управлінських кадрів
Удосконалення системи мотивації	- Перегляд критеріїв преміювання та оплати праці; - Запровадження системи нематеріального стимулювання (визнання, грамоти, наставництво); - Підтримка корпоративних заходів.
Залучення молодих фахівців	- Співпраця з освітніми закладами регіону; - Організація стажувань і дуальної освіти; - Програми підтримки молоді та професійної адаптації.
Підвищення адаптивності кадрової системи	- Впровадження сценарного планування кадрових ризиків; - Підготовка планів дій у кризових ситуаціях; - Оптимізація структури персоналу.
Розвиток корпоративної культури і внутрішніх комунікацій	- Впровадження системи внутрішнього інформаційного обміну; - Проведення командних заходів, наставництво; - Підтримка психологічної стійкості працівників.

* Складено автором самостійно.

Розроблення кадрової стратегії є визначальним напрямом удосконалення системи прогнозування і планування розвитку персоналу на сучасному етапі. Для більшості українських підприємств, особливо у комунальній сфері, кадрова стратегія має стати не формальним документом, а стрижнем управлінської політики, що забезпечує узгодженість між стратегічними цілями організації та розвитком її людського капіталу [24, с. 42].

У сучасних умовах воєнного стану підприємства працюють у ситуації високої невизначеності: кадрові втрати, мобілізаційні процеси, релокація працівників, дефіцит кваліфікованих кадрів, психологічне навантаження на персонал. Саме тому стратегічне планування кадрів має стати інструментом не лише відновлення, а й підвищення стійкості трудових колективів. Кадрова стратегія покликана перетворити управління персоналом з реактивного - коли рішення приймаються постфактум - на проактивне, орієнтоване на прогнозування майбутніх потреб і розвиток компетенцій.

Для КП «Тернопільводоканал» кадрова стратегія повинна стати довгостроковим орієнтиром до 2030 року, який визначатиме місце персоналу у загальній моделі розвитку підприємства. Вона має охоплювати питання формування кадрового резерву, планування професійного навчання, підвищення кваліфікації, мотивації, залучення молодих фахівців і цифровізації кадрових процесів. Стратегія має будуватися на таких ключових принципах: системність, гнучкість, аналітична обґрунтованість і соціальна відповідальність.

Системність означає, що всі напрями роботи з персоналом - від підбору до оцінювання результатів - мають бути взаємопов'язані та підпорядковані єдиній меті. Гнучкість передбачає адаптацію кадрової політики до змін економічних умов, законодавства, технологій і потреб працівників. Аналітична обґрунтованість полягає у використанні даних HR-аналітики для прогнозування кадрових потреб, оцінки плинності кадрів, ефективності навчання. Соціальна відповідальність - це підтримка стабільності колективу, дотримання трудових прав, розвиток корпоративної культури та забезпечення належних умов праці.

Процес розроблення кадрової стратегії має розпочинатися з комплексного аналізу поточного стану персоналу. Необхідно оцінити чисельність працівників, їхній вік, кваліфікацію, рівень плинності, мотиваційний клімат, а також виявити ключові кадрові ризики - від дефіциту фахівців до можливого старіння кадрів. На основі цього аналізу визначаються пріоритетні напрями кадрової політики: оновлення вікової структури, розвиток технічних компетенцій, формування кадрового резерву, підвищення адаптивності працівників до змін.

Далі формується документ «Кадрова стратегія до 2030 року», який має визначати конкретні цілі та показники результативності. Серед таких цілей можуть бути:

- забезпечення стабільності кадрового складу (плинність не вище 5 % на рік);
- збільшення частки працівників, які пройшли навчання, до 25 %;
- підвищення рівня задоволеності працівників умовами праці до 4 балів із 5;
- оновлення кадрового резерву на 30 % за рахунок молодих фахівців.

Важливо, щоб стратегія містила чіткі механізми реалізації: план-графік заходів, відповідальних осіб, фінансове забезпечення та систему моніторингу результатів. Її впровадження має здійснюватися поетапно - спочатку в управлінських підрозділах, а потім поширюватися на всі структурні рівні підприємства.

Однією з ключових складових кадрової стратегії є створення дієвого кадрового резерву. Для КП «Тернопільводоканал» це означає необхідність постійного відбору перспективних працівників, їх професійної підготовки, стажування та атестації. Формування резерву має бути динамічним процесом, який передбачає оновлення списків щонайменше раз на два роки, проведення навчальних програм і залучення наставників із числа досвідчених керівників.

Кадрова стратегія також повинна передбачати розвиток корпоративної культури, що об'єднує працівників навколо спільних цінностей -

професіоналізму, відповідальності, взаємоповаги та інноваційності. Зміцнення внутрішніх комунікацій, організація командних заходів і системи морального стимулювання сприятимуть підвищенню лояльності персоналу та зниженню рівня емоційного вигорання.

Реалізація кадрової стратегії неможлива без ефективного моніторингу її результативності. Для цього необхідно запровадити систему ключових показників ефективності (KPI) у сфері HR: рівень укомплектованості штатів, плинність кадрів, продуктивність праці, індекс задоволеності працівників, частка тих, хто бере участь у програмах навчання.

Одним із ключових стратегічних напрямів удосконалення системи прогнозування і планування розвитку персоналу є впровадження цифрової HR-аналітики. У сучасних умовах цифрової трансформації підприємства все частіше переходять від традиційних методів кадрового обліку до використання аналітичних систем, які дозволяють обробляти великі обсяги даних, прогнозувати кадрові потреби, оцінювати ефективність працівників і формувати науково обґрунтовані управлінські рішення [35, с. 715].

Для України така тенденція є надзвичайно актуальною, оскільки більшість підприємств, особливо у сфері комунального господарства, ще зберігають паперову або фрагментарно електронну систему обліку кадрів, що ускладнює процеси планування, затримує обмін інформацією, обмежує можливості аналітики й робить систему управління персоналом малоефективною. Впровадження HR-аналітики дозволяє перейти на якісно новий рівень управління - від контролю показників до їхнього прогнозування, аналізу тенденцій та оцінки ефективності кадрових рішень у реальному часі.

Цифрова HR-аналітика передбачає створення єдиної бази даних працівників, що об'єднує інформацію про особові справи, кваліфікаційний рівень, освіту, досвід роботи, результати атестацій, навчання, відпустки, показники продуктивності, участь у корпоративних заходах тощо. Така база має стати фундаментом для побудови інтегрованої HRM-системи, здатної

автоматично оновлювати дані, формувати статистичні звіти й забезпечувати керівництво підприємства достовірною інформацією для прийняття управлінських рішень.

У випадку КП «Тернопільводоканал» упровадження HR-аналітики є стратегічно важливим з огляду на складну організаційну структуру, чисельність персоналу, територіальну розгалуженість підрозділів і необхідність чіткого контролю за кадровими процесами. Підприємству доцільно створити централізовану електронну систему управління кадрами, яка б включала модулі обліку персоналу, оцінювання компетентностей, управління навчанням, моніторингу плинності кадрів і кадрового резерву.

Використання HRM-платформи (наприклад, PeopleForce, HURMA або Zoho People) дасть змогу автоматизувати облік кадрів, впорядкувати документообіг, зменшити ризики помилок у звітності та значно скоротити час на виконання рутинних операцій. Крім того, такі системи дозволяють формувати аналітичні панелі (дашборди), що відображають ключові показники у зручному візуальному форматі - рівень укомплектованості штатів, середній вік працівників, частку молодих спеціалістів, динаміку навчання, плинність кадрів тощо.

Цифрова аналітика також створює передумови для розвитку прогностичних моделей у сфері HR. Зокрема, вона дозволяє [17]:

- визначати ймовірність звільнення працівників на основі поведінкових та соціально-економічних факторів;
- прогнозувати майбутні потреби у кадрах, виходячи з темпів зростання підприємства чи технологічних змін;
- аналізувати ефективність навчальних програм, корелюючи їх із продуктивністю праці;
- оцінювати вплив мотиваційних заходів на рівень залученості персоналу.

Упровадження HR-аналітики сприятиме підвищенню прозорості кадрової політики. Керівництво зможе оперативніше відстежувати стан кадрового

потенціалу, приймати обґрунтовані рішення щодо ротацій, навчання чи підвищення кваліфікації працівників. Аналітичні звіти дадуть змогу порівнювати заплановані показники з фактичними результатами, оцінювати ефективність роботи відділу кадрів і вчасно виявляти дисбаланси у структурі персоналу.

Важливим напрямом є також моніторинг плинності кадрів і кваліфікаційного рівня працівників. HR-аналітика дозволить визначати не лише кількісні показники звільнень, а й глибші причини цього процесу - наприклад, невідповідність системи мотивації, психологічну втому, відсутність кар'єрних перспектив, що допоможе підприємству не просто фіксувати проблеми, а запобігати їм шляхом цілеспрямованих управлінських рішень.

Крім того, цифрові системи забезпечують високу інформаційну безпеку, оскільки всі дані зберігаються у захищених електронних сховищах, а доступ до них мають лише уповноважені особи, що відповідає сучасним вимогам щодо захисту персональних даних і гарантує конфіденційність інформації.

Важливим елементом впровадження HR-аналітики є навчання працівників, особливо керівників підрозділів та фахівців кадрової служби. Вони мають володіти базовими навичками роботи з цифровими інструментами, уміти інтерпретувати аналітичні дані та застосовувати їх у практиці управління персоналом.

Безперервне професійне навчання (Lifelong Learning) є одним із головних чинників розвитку людського капіталу та підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. У період воєнних і післявоєнних викликів питання освіти та перепідготовки кадрів набуває стратегічного значення, адже саме компетентність, адаптивність і професійна мобільність персоналу визначають здатність організації стабільно функціонувати, відновлюватися після криз і розвиватися в довгостроковій перспективі.

Для українських підприємств, зокрема у сфері житлово-комунального господарства, система професійного навчання потребує докорінного оновлення.

Довгий час вона базувалася на періодичних курсах підвищення кваліфікації або короткострокових інструктажах, які носили формальний характер і не були орієнтовані на стратегічний розвиток компетенцій. У сучасних умовах такої підготовки вже недостатньо. Необхідно переходити до моделі безперервного навчання, що передбачає постійне оновлення знань і навичок працівників у відповідь на технологічні, економічні та організаційні зміни.

Система мотивації персоналу є важливим інструментом підвищення ефективності праці та збереження кадрового потенціалу підприємства. В умовах воєнного стану та економічної нестабільності, коли фінансові ресурси обмежені, мотиваційна політика повинна базуватися не лише на матеріальних стимулах, а й на нематеріальних формах визнання, корпоративній підтримці та залученості працівників [34, с. 123].

Для КП «Тернопільводоканал» першочерговим завданням є перегляд критеріїв преміювання та оплати праці з метою забезпечення їхньої прозорості та справедливості. Необхідно чітко визначити показники, за якими працівники можуть отримувати премії - наприклад, за дотримання виробничих планів, якість виконання робіт, відсутність порушень техніки безпеки, економію матеріальних ресурсів, що сприятиме зміцненню довіри між працівниками та адміністрацією й формуванню відчуття справедливого розподілу винагороди.

Не менш важливо запровадити систему нематеріального стимулювання, яка включає публічне визнання досягнень, вручення грамот, подяк, сертифікатів, створення «дошки пошани» або публікацію історій успіху працівників у внутрішніх інформаційних каналах.

Крім того, ефективним мотиваційним чинником є підтримка корпоративних заходів, спрямованих на зміцнення командного духу, згуртованість колективу та психологічну стійкість працівників, що можуть бути професійні конкурси, святкові зустрічі, спортивні події, волонтерські ініціативи чи акції підтримки ЗСУ, які формують відчуття спільності та значущості кожного працівника для підприємства.

Оновлення кадрового складу є одним із найважливіших чинників стійкого розвитку підприємства. Для комунального сектора, де переважає старший кадровий контингент, проблема залучення молодих спеціалістів стає дедалі гострішою. На КП «Тернопільводоканал» частка працівників віком до 35 років залишається низькою, тому стратегічним напрямом кадрової політики має стати створення умов для приходу, адаптації та закріплення молоді.

Найперше необхідно налагодити співпрацю з освітніми закладами регіону - технічними університетами, коледжами, професійними училищами. Підприємство може укладати угоди про практику, проводити профорієнтаційні зустрічі, запрошувати студентів до участі у навчально-виробничих проєктах. Така співпраця дозволить формувати позитивний імідж підприємства серед молоді та створювати «резерв» потенційних працівників.

Важливою формою роботи є організація стажувань і дуальної освіти, коли навчальний процес поєднується з реальним виробничим досвідом, що допоможе студентам здобувати практичні навички, а підприємству - відбирати найбільш перспективних кандидатів для подальшого працевлаштування.

Крім того, доцільно впровадити програми підтримки молоді та професійної адаптації, які передбачатимуть наставництво, мотиваційні тренінги, гнучкий графік роботи для сумісників, участь у соціальних проєктах підприємства.

В умовах воєнного стану гнучкість і здатність до швидкої перебудови - це ключові характеристики ефективної кадрової системи. КП «Тернопільводоканал», як підприємство критичної інфраструктури, має забезпечувати стабільність роботи навіть у кризових ситуаціях. Тому важливим завданням є підвищення адаптивності кадрової системи шляхом упровадження сучасних механізмів планування ризиків і оптимізації управлінських процесів.

Передусім варто впровадити сценарне планування кадрових ризиків, яке передбачає моделювання різних варіантів розвитку подій (кадрові втрати, хвороби, мобілізація, релокація, енергетичні обмеження тощо) та підготовку

відповідних алгоритмів дій, що дозволить мінімізувати наслідки непередбачуваних ситуацій і забезпечити безперервність виробничих процесів.

Додатково необхідно розробити плани дій у кризових ситуаціях, у яких мають бути визначені резервні працівники, можливість дистанційної роботи, графіки ротацій, способи оперативного інформування персоналу. Важливим етапом є також оптимізація структури персоналу - перерозподіл функцій між підрозділами, об'єднання суміжних посад, впровадження автоматизації рутинних процесів.

Корпоративна культура є невід'ємною складовою стратегічного розвитку будь-якої організації. Для КП «Тернопільводоканал» вона виконує особливу функцію - підтримує єдність колективу, формує відчуття спільної мети та підвищує стійкість персоналу у складних умовах воєнного часу. Розвиток корпоративної культури має базуватися на принципах взаємоповаги, відкритості, професіоналізму та командної співпраці. Для цього необхідно впровадити систему внутрішнього інформаційного обміну, яка забезпечить оперативне донесення важливої інформації до всіх працівників - через електронні розсилки, внутрішні канали комунікації, цифрові дошки оголошень чи корпоративні чати.

Проведення командних заходів, спільних святкувань, днів здоров'я, творчих або спортивних подій сприятиме зміцненню командного духу й формуванню позитивної атмосфери в колективі. Важливим є також розвиток програми наставництва, у межах якої досвідчені працівники допомагатимуть новачкам адаптуватися, ділитимуться досвідом і формуватимуть наступність поколінь.

Особливої уваги заслуговує підтримка психологічної стійкості працівників. В умовах постійного стресу, тривожності та емоційного виснаження необхідно організовувати тренінги з психологічної саморегуляції, консультації фахівців, групи підтримки.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних підходів дає підстави стверджувати, що прогнозування та планування розвитку персоналу є ключовими складовими системи стратегічного управління людськими ресурсами, спрямованими на забезпечення підприємства трудовими ресурсами необхідної кількості, якості та професійної структури. Прогнозування персоналу розглядається як науково-аналітичний процес передбачення майбутнього стану кадрового потенціалу, що ґрунтується на вивченні динаміки внутрішніх і зовнішніх факторів. Теоретичною основою прогнозування є системний, аналітичний і сценарний підходи, які дозволяють не лише визначити потребу у кадрах, а й сформулювати можливі варіанти її задоволення з урахуванням стратегічних цілей розвитку організації. Основна мета прогнозування полягає у забезпеченні балансу між попитом і пропозицією робочої сили, а також у створенні передумов для ефективного використання кадрового потенціалу.

Планування розвитку персоналу, у свою чергу, виступає як комплексний управлінський процес, що передбачає розроблення системи заходів щодо залучення, підготовки, розвитку й утримання працівників. Його сутність полягає у формуванні довгострокових і поточних планів, спрямованих на гармонізацію цілей організації та інтересів працівників. У теоретичному аспекті планування персоналу охоплює економічний, соціальний і психологічний компоненти, забезпечуючи поєднання кадрової політики з загальною стратегією розвитку підприємства. Ефективність цих процесів визначається системністю, науковим обґрунтуванням рішень, використанням HR-аналітики та здатністю організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Сукупність видів кадрового планування (оперативного, коротко- та довгострокового) формує ієрархічну систему, у якій часовий горизонт визначає глибину аналітики та рівень невизначеності. Оперативне планування забезпечує безперервність процесів і швидку реакцію на зміни; короткострокове - тактичну збалансованість чисельності й витрат праці; довгострокове - стратегічну

підготовленість до технологічних і демографічних зрушень. Відповідно, ефективність HR-управління зростає зі здатністю інтегрувати ці горизонти через цикл «прогноз → план → виконання → оцінка → корекція», де кожен наступний рівень спирається на дані попереднього. З теоретичного погляду набір інструментів має бути комбінованим: математико-статистичні методи (тренд, регресія, кореляція) забезпечують доказовість і відтворюваність прогнозів; нормативні підходи - порівнянність і регламентованість; експертні та сценарні - чутливість до «слабких сигналів» і високої невизначеності; workforce planning - баланс попиту/пропозиції на рівні компетенцій; BSC, SWOT/PEST - стратегічну узгодженість HR-цілей з результатами бізнесу.

Проведений аналіз діяльності КП «Тернопільводоканал» засвідчує, що підприємство є ключовим елементом інфраструктури міста Тернополя, забезпечуючи стабільне функціонування систем водопостачання та водовідведення.

Організаційна структура КП «Тернопільводоканал» побудована за функціональним принципом і забезпечує належну координацію технічних, фінансових та управлінських процесів. Разом із тим, аналіз чисельності персоналу показав тенденцію до скорочення кадрів та демографічного старіння колективу, що потребує розроблення цілеспрямованої політики омолодження та підвищення престижності праці в комунальній сфері. У фінансовому аспекті КП «Тернопільводоканал» демонструє нестабільні результати: у 2022–2024 рр. підприємство залишалося збитковим, що зумовлено підвищенням вартості енергоресурсів, матеріалів та недостатнім рівнем тарифного покриття витрат. Попри це, позитивним чинником є поступове зростання доходів і спроби оптимізації витрат, що свідчить про потенціал фінансового оздоровлення за умови вдосконалення тарифної політики та управління ресурсами. Отже, підприємство має значний соціально-економічний потенціал, однак його подальший розвиток потребує посилення інноваційної, кадрової та фінансової політики з урахуванням сучасних викликів і потреб громади.

Здійснена оцінка засвідчує, що система прогнозування та планування розвитку персоналу КП «Тернопільводоканал» має сформовану організаційну основу та здатність підтримувати операційну стійкість у турбулентному середовищі. До сильних сторін належать повна регламентація посадових функцій, висока швидкість заміщення вакансій, позитивний соціально-психологічний клімат і дієве наставництво, а також нарощування безперервного навчання. Інформаційно-аналітичний зміст забезпечує первинний рівень цифровізації обліку, що дозволяє виконувати базові функції планування та контролю, а мотиваційний профіль персоналу демонструє загальний індекс 3,7/5 із виразною роллю нематеріальних стимулів. Водночас системі бракує стратегічної цілісності та глибини аналітики: відсутня комплексна кадрова стратегія, HR-аналітика не інтегрована між підрозділами, оновлення кадрового резерву є несистемним, прозорість преміювання низька, а привабливість для молодих фахівців знижується на тлі демографічного старіння. Сценарне планування застосовується епізодично, що обмежує превентивне управління ризиками воєнного та енергетичного характеру.

Удосконалення системи безперервного навчання та перепідготовки кадрів на КП «Тернопільводоканал» є важливим стратегічним напрямом розвитку підприємства, що забезпечує підвищення кваліфікації працівників, ефективність виробничих процесів і стійкість колективу в умовах воєнного стану. Формування культури постійного професійного зростання, впровадження цифрових інструментів навчання та розвиток внутрішнього наставництва сприятимуть адаптації персоналу до нових викликів, зміцненню корпоративних цінностей і підвищенню конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Стратегічні пріоритети вдосконалення системи прогнозування й планування персоналу для КП «Тернопільводоканал» мають бути зведені в єдину «Кадрову стратегію до 2030 року», що інтегрує шість взаємопов'язаних векторів: цифрова HR-аналітика та інтегрована HRM-платформа для даних і прогнозів;

модель безперервного навчання (e-learning, внутрішні тренінги, наставництво) з таргетом охоплення не менше 25%; прозора та диференційована система оплати й преміювання з КРІ; цільові програми залучення й утримання молоді (дуальна освіта, стажування) для подолання старіння кадрів; сценарне антикризове планування кадрових ризиків і організаційна гнучкість; розвиток корпоративної культури й внутрішніх комунікацій для підтримки психологічної стійкості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабчинська О. І. Механізм управління розвитком персоналу на інноваційно активних підприємствах. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 51. С. 82-86.
2. Бабчинська О. І., Горшков М. А. Ефективне управління розвитком персоналу в інноваційно-активних підприємствах для підвищення конкурентоздатності. Ефективна економіка. 2024. № 9. URL : <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4628/4667>
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 468 с.
4. Вакарюк Л. М. Планування та розвиток персоналу в системі стратегічного управління підприємством. Економічний простір. 2023. № 195. С. 85–92.
5. Вакарюк Л. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Чернівці: ЧНУ, 2021. 184 с.
6. Василик С. К., Прохоровська С. А., Агеєва, І. В. Управління персоналом і самоменеджмент у системі управління організацією в умовах сучасних викликів. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 38/2023 С. 16-23 URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/848>
7. Васюткіна Н. В, Самітов Р. О., Колісник М. О. Формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки. Сталий розвиток економіки. 2023. № 1(46). С. 31-37.
8. Ведерніков М. Д., Чернушкіна О. О., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П. Стратегічний hr-менеджмент в умовах розвитку сучасного підприємства. Збірник наукових праць ЧДТУ. 2020. № 59. С. 52-64.
9. Венгер О.М., Фурсін О.О., Городецькова М.С. Управління кадровим потенціалом як чинник сталого розвитку суб'єктів господарювання. Humanities Studies. 2024. Випуск 19 (96). С. 158-167.

- 10.Водолажська Т. О., Ачкасова Л. М. Формування стратегії розвитку персоналу на інноваційних засадах. Економіка транспортного комплексу. 2024. Вип. 44. С. 79-94.
- 11.Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ: Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 194 с.
- 12.Вороніна В. Л., Горопашна А. В., Стовбун Д. Е. Стратегія розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Ужгород, 2021. № 36. С. 46-50.
- 13.Гайдученко С. О. Організаційна культура : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 75 с.
- 14.Завальський В. В. Мотиваційні аспекти професійного розвитку персоналу на підприємствах ЄС: досвід для України. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 24. С. 138-144.
- 15.Завальський В. В. Проблеми мотивації професійного розвитку персоналу підприємств: зарубіжний досвід. Ефективна економіка. 2025. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_3_80.
- 16.Заїка С. О., Шафоренко С. Ю. Основні етапи та тенденції розвитку теорії управління персоналом. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. 2024. № 2(2). С. 9-18.
- 17.Квасній Л., Щербан О., Шульжик Ю. Особливості стратегічного кадрового планування в умовах цифровізації. Економіка та суспільство. 2021. № 33. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-48>.
- 18.Ковальська К. В., Солодаренко-Літковська Р. А. Організаційно-методичні аспекти реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства. Економіка та держава. 2020. № 7. С. 150–154.
- 19.Крамар І. Ю. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах воєнного стану. Colloquium-journal. 2024. С. 134–148.
- 20.Круш П. В., Кравченко О. О. Менеджмент персоналу. Київ: Кондор, 2019. 352 с.

- 21.Куделя В.І., Яковенко В.Г. Особливості управління персоналом в умовах нестабільності. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. №81-82. С. 290-297.
- 22.Лозова О.В., Сосян М.М. Особливості формування кадрового потенціалу підприємства в умовах війни. Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: Матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. 15 грудня 2022 року., Луцьк: ЛНТУ. С. 260-261.
- 23.Мантур-Чубата О., Шелест І., Данілкова А., Зелена М. Розвиток персоналу як невід’ємна частина стратегії управління персоналом. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 71–78.
- 24.Марценюк Л. В., Махінько І. В . Особливості формування систем управління розвитку персоналу підприємства. *Агросвіт*. 2024. № 24. С. 40-44.
- 25.Овадюк В. О., Драган О. І. Збереження і розвиток персоналу компаній харчової промисловості під час війни. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2024. Т. 30, № 3. С. 38-47.
- 26.Офіційний сайт КП «Тернопільводоканал. URL: <http://www.vodokanal.te.ua/>
- 27.Попрозман О. І., Михайлов А. П., Опанасенко О. М. Сучасні тенденції та тренди розвитку менеджменту персоналу як провідної функції управління організацією. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. № 3. С. 76-83.
- 28.Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колективна монографія. Кропивницький : Лисенко В. Ф. , 2021. 440 с.
- 29.Прохоровська С. А. Компетентісний підхід в управлінні персоналом. 2019. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Тернопіль.:* Економічна думка, Вип. 23. С. 86-
<http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/viewFile/245/253>.
- 30.Прохоровська С. А. Напрями мотивування персоналу в умовах сучасних викликів. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Вип. 27

- Тернопіль.: Економічна думка, 2022. URL: <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/440> 13. С. 73
31. Прохоровська С.А. Інноваційні технології у підборі персоналу. Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції. Полтава: ПДАУ. 2022. 1310 с. С. 467- 469.
32. Пушкар З. Кадрове планування як елемент реалізації кадрової політики підприємства. Наукові праці ТНЕУ. 2010. С. 123–130.
33. Рибачук-Ярова Т. В. Планування персоналу в системі управління підприємством. Наукові праці НУХТ. Київ, 2019. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua>.
34. Стрельбицька Т. А. Мотивація персоналу: історія розвитку, сучасні виклики й стратегічні підходи. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2024. № 3. С. 122-140.
35. Таран О. М., Сербін В. В. Стратегія розвитку персоналу: сучасні тренди та технології. Суспільство та національні інтереси. 2024. № 5 (5). С. 714-723.
36. Федоришина Л., Герасимчук Л. Розвиток персоналу в системі менеджменту підприємства. Modeling the development of the economic systems. 2023. № 2, P. 189–196.
37. Хаустова К.М. та Демянович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. Економіка та суспільство. 2023. №56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2989/2909>
38. Череп О., Бехтер Л., Таболкін В. Методи безперервного професійного розвитку персоналу підприємств. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. 2023. Вип. 3. С. 180-187.
39. Чернишова Л. В. Прогнозування потреб у персоналі як складова кадрової стратегії підприємства. Економіка та держава. 2021. № 3. С. 67–72.
40. Чернишова Л., Заложнікова А. Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан

- кадрового потенціалу підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 55.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-92>.
41. Шевченко В. С. Управління персоналом: навч. посібник. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 122 с.
42. Шипуліна Ю. С., Бур'ян О. О. Стратегічне управління розвитком персоналу з особливими потребами. Економіка та суспільство, 2023. № 53. URL :
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2687>
43. Шкільняк М., Мельник А., Желюк Т., Васіна А., Дудкіна О. Менеджмент та публічне управління в умовах сучасних викликів. Вісник економіки. 2023. Вип. 2. С. 233-248.
44. Шкільняк М.М. Менеджмент у системі корпоративного управління. Вісник ТНЕУ. Тернопіль, 2018. № 2. С.7-20.
45. Шкурупій О. В., Дячков Д. В. Фріланс як форма віртуалізованої зайнятості та управління розвитком персоналу. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 62. С. 108-114.
46. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І. та ін. Управління персоналом: підручник. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
47. Якимова Н. С., Марценюк О. В., Мойсєєва В. О. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. Економіка і суспільство. 2021. № 32. URL :
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/743>
48. Ahmić, Azra & Smajlović, Selma. (2022). Sustainable human resource management relationship with the human resource risk reduction. 22. P. 65-78.
49. Aljumah A. The impact of extrinsic and intrinsic motivation on job satisfaction: The mediating role of transactional leadership. Cogent Business & Management. 2023. Vol. 10(3). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2270813>.
50. Glišović, M. A., Jerotijević, G., Jerotijević, Z. Modern approaches to employee motivation. Ekonomika. January 2019, 65(2). 121-133. URL:
https://www.researchgate.net/publication/334310227_Modern_approaches_to_employee_motivation. DOI:10.5937/ekonomika1902121A

51. Khuay, Lee & Lionel, Guan & Channuwong, Sukhumpong & Wongmajarpinya, Kulpornpath. (2023). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. *International Journal of Advanced Research*. 11. 872-881. DOI: 10.21474/IJAR01/16940. URL: https://www.researchgate.net/publication/371409367_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_AND_ORGANIZATIONAL_PERFORMANCE
52. Li, Shaoxi. (2023). Analysis on the Type of Enterprise Human Resource Management Mode. *Frontiers in Business, Economics and Management*. 10. 181-183. 10.54097/fbem.v10i2.10903.