

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2023. № 6.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.38>

УДК 351

Г. В. Осовська,

к. е. н., професор, завідувач кафедри управління та адміністрування,

Житомирський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8919-227X>

А. М. Волківська,

к. е. н., доцент, заступник директора з науково-методичної роботи,

Житомирський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1254-6057>

О. В. Аксьонова,

к. е. н., директор, доцент кафедри управління і адміністрування, Житомирський

інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0380-9035>

О. А. Осовський,

к. е. н., доцент, професор кафедри управління і адміністрування,

Житомирський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0458-7454>

А. В. Демчук,

магістрант кафедри менеджменту та адміністрування,

Житомирський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-8383-1182>

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІДПРИЄМТВА**

*G. Osovska,
PhD in Economics, Professor,
Professor of the Department of Management and Administration,
Zhytomyr Institute PJSC «HEI «IAPM».*

*A. Volkivska,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Administration,
Deputy Director for Scientific and Methodological Work,
Zhytomyr Institute PJSC «HEI «IAPM».*

*O. Aksonova,
PhD in Economics, Director,
Associate Professor of the Department of Management and Administration,
Zhytomyr Institute PJSC «HEI «IAPM».*

*O. Osovsky,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Administration, Zhytomyr
Institute PJSC «HEI «IAPM».*

*A. Demchuk,
Master's student of the Management and Administration,
Zhytomyr Institute PJSC «HEI «IAPM».*

SYSTEM IMPROVEMENT PERSONNEL MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

Сьогодні відбувається формування нового типу працівника, який прагне знайти сенс життя в трудовій діяльності, а також стати активним співучасником виробництва, а не бути просто слухняним її виконавцем з механічною трудовою старанністю. Підготовка персоналу, який є спроможний до продуктивної роботи, його раціональне розміщення (структурне і просторове)

та зміна культури управління підприємства залежать від ефективності кадрової роботи та є запорукою досягнення успіху підприємством.

Мета роботи полягає теоретичному та прикладному дослідженні сутності та знаходженні шляхів удосконалення системи управління персоналом підприємства. Досягнення поставленої мети дозволило:

1) проаналізувавши загальну характеристику товариства, встановити, що воно ефективно здійснює господарську діяльність та є лідером на ринку у сегменті виготовлення та продажу деревообробної продукції;

2) виконавши аналіз стану та структури персоналу, визнати, що товариство має належне кадрове забезпечення, яке за своїми кількісними та якісними параметрами відповідає потребам виробництва. Разом з тим, є необхідність щодо здійснення підготовки працівників вищого керівництва для здійснення оперативного та стратегічного управління товариством;

3) продіагностувавши систему управління персоналом, виявити, що переслідуючи мету щодо економії витрат, вище керівництво товариства не приділяє достатньої уваги певним напрямам кадрової роботи, що і створює певні труднощі в його роботі;

4) виявивши основні виклики до стратегій управління персоналом вітчизняних деревообробних підприємств у період активних військових дій і після них, запропонувати товариству використати стратегію м'якої оптимізації, тобто можна призупинити набір нових працівників, стимулюючи вихід на пенсію працівників пенсійного віку та пропонувати перехід на неповний робочий час тим працівникам, для яких такий режим роботи є прийнятним;

5) при формуванні стратегія управління персоналом товариства визнати, що пріоритетним стратегічними напрямом має стати запровадження розгалуженої мережі навчання персоналу з метою його забезпечення трудовими ресурсами, які б відповідали поточним та стратегічним перспективним потребам для утримання здобутих позицій на ринку. Крім того, в умовах

досліджуваного товариства впровадження ефективної системи управління персоналом повинно враховувати:

1) стратегічне довгострокове формування персоналу шляхом ретельного підбору відповідного віку, стажу й професійних навичок кваліфікованих працівників;

2) необхідність розробки ефективної системи стимулювання та мотивації працівників, які здатні будуть забезпечити досягнення поставлених стратегічних цілей і щодо свого власного розвитку, і для розвитку товариства, шляхом безпосередньої участі в його діяльності;

3) послідовність та ефективність діяльності кадрової служби товариства щодо управління персоналом з метою забезпечення відповідних умов праці для працівників та для розкриття їх потенціалу через реалізацію економічно обґрунтованої кадрової політики товариства.

Отже, персонал товариства є однією із умов управління його розвитком, і саме цим і обумовлюється підвищена вимога до них. Удосконалення процесів щодо управління персоналом повинні бути системними та безперервними, оскільки здатні забезпечувати необхідний конкурентний розвиток товариству.

Today, a new type of worker is being formed, who seeks to find the meaning of life in work, as well as to become an active participant in production, and not just to be an obedient executor of it with mechanical diligence. The training of personnel capable of productive work, their rational placement (structural and spatial) and the change in the management culture of the enterprise depend on the effectiveness of personnel work and are the key to the success of the enterprise.

The purpose of the work is theoretical and applied research of the essence and finding ways to improve the company's personnel management system. Achieving the set goal allowed:

1) after analyzing the general characteristics of the company, establish that it

effectively carries out economic activity and is a market leader in the segment of manufacturing and selling woodworking products;

2) after performing an analysis of the state and structure of personnel, to recognize that the company has adequate staffing, which in terms of its quantitative and qualitative parameters meets the needs of production. At the same time, there is a need to train senior management for operational and strategic management of the company;

3) after diagnosing the personnel management system, to find that, pursuing the goal of saving costs, the top management of the company does not pay enough attention to certain areas of personnel work, which creates certain difficulties in its work;

4) having identified the main challenges to the personnel management strategies of domestic woodworking enterprises during the period of active military operations and after them, suggest that the company use a strategy of soft optimization, i.e. it is possible to suspend the recruitment of new employees, stimulating the retirement of employees of retirement age and offer a transition to part-time work time for those employees for whom this mode of work is acceptable;

5) when forming the company's personnel management strategy, recognize that the priority strategic direction should be the introduction of an extensive network of personnel training in order to provide it with labor resources that would meet current and strategic future needs to maintain the acquired positions in the market. In addition, in the conditions of the studied company, the implementation of an effective personnel management system must consider the following:

1) strategic long-term formation of personnel through careful selection of qualified employees of appropriate age, experience and professional skills;

2) the develop needs an effective system of stimulation and motivation of employees who will be able to ensure the achievement of the set strategic goals both for their own development and for the development of the company, through direct participation in its activities;

3) the consistency and effectiveness of the company's human resources service in

relation to personnel management in order to ensure appropriate working conditions for employees and to reveal their potential through the implementation of the company's economically personnel policy.

So, the company's staff is one of the conditions for managing its development, and this is what determines the increased demand for them. Improvements in personnel management processes should be systematic and continuous, as they are able to ensure the necessary competitive development of the company.

Ключові слова: персонал, стратегія удосконалення системи управління персоналом, ефективність використання.

Key words: personnel, strategy for improving the personnel management system, efficiency of use.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Управління персоналом належить до найважливіших складових загального підвищення ефективності виробництва. Проблемі управління персоналом приділяли недостатньо уваги, але саме в період кризи ефективність управління персоналом є однією з умов економічного зростання, оскільки кардинальні зміни у діяльності підприємства потребують нових знань та практичних навичок роботи, тобто посилюється інтерес до формування персоналу з високими професійними та кваліфікаційними характеристиками. Актуальність теми дослідження забезпечується змінами вимог щодо освітнього та культурного рівня працівника, а також через зростання його особистісних запитів до трудової діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням управління персоналом як системи займалися такі вчені, як А. Єгоршин, А. Колот, О. Волкова, О. Мельник, Ю. Швальб та інші; розвитком персоналу – В. Данюк, В. Петюх, В. Савченко, О. Кібанов та інші; вирішенням проблем оцінювання

персоналу – П. Друкер, Е. Маслов, Т. Білорус. Проте, незважаючи на значну кількість наукових досліджень та досягнень щодо вирішення проблем у сфері управління персоналом, значна їх частина потребує постійного наукового пошуку та обґрунтування з метою підвищення ефективності – потрібні нові підходи до системи роботи з персоналом підприємства з метою оперативного реагування на зміну середовищ функціонування – внутрішнього та зовнішнього.

Формування цілей статті (постановка завдання). Мета роботи полягає теоретичному та прикладному дослідженні сутності й знаходженні шляхів удосконалення системи управління персоналом підприємства. Досягнення цієї мети потребує необхідності вирішення таких завдань:

- 1) проаналізувати загальну характеристику підприємства;
- 2) охарактеризувати стан та структуру персоналу;
- 3) продіагностувати систему управління персоналом;
- 4) виявити основні виклики до стратегій управління персоналом вітчизняних підприємств у період активних військових дій і після них;
- 5) сформулювати стратегію управління персоналом підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. В період кризи ефективність управління персоналом є однією з умов економічного зростання, оскільки зміни створюють потребу щодо нових знань та практичних навичок роботи, тобто посилюється інтерес до формування персоналу з високими професійно-кваліфікаційними характеристиками. Розв'язання практичних проблем, які пов'язані з системою управління персоналом, вимагає проведення ґрунтовних теоретичних досліджень у цій сфері, якими було встановлено, що:

- 1) узагальнюючи теоретичні підходи до визначення понять «персонал» та «управління» пропонуємо розглядати поняття «управління персоналом», як систему комплексних заходів, які спрямовані на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації та стимулювання персоналу, а також на повне використання можливостей персоналу з метою здійснення управління розвитком

підприємства;

2) процеси, які пов'язані з людськими ресурсами (планування, формування, перерозподіл та раціональне використання), є основним змістом управління персоналом на основі цілеспрямованої діяльності керівного складу підприємства, яка направлена на розробку концепції та стратегій кадрової політики, а також методів управління людськими ресурсами;

3) система управління персоналом являє собою налагоджений механізм, яким управляють фахівці з управління (суб'єкт управління) та використовують для здійснення управлінського впливу на об'єкт управління (технічні засоби, інформацію, комплекс методів тощо) на основі діючих законодавчої бази та іншого нормативно-правового забезпечення для здійснення процесів щодо управління персоналом з метою стратегічного розвитку як персоналу підприємства, так і підприємства в цілому;

4) апаратом управління мають прийматися обґрунтовані та ефективні рішення з метою удосконалення організації процесів праці на мотиваційних засадах на основі сформованої інформаційної бази, оскільки управління персоналом здійснює вплив на управління розвитком підприємства такої інтенсивності, яка віддзеркалює успіх працівників щодо використання своїх можливостей для реалізації поставлених цілей. Тому, для результативності на засадах ефективності системи управління персоналом, кожне підприємство має використовувати власний накопичений досвід роботи зі своїм персоналом, а також корегувати й удосконалювати кожну із підсистем, які використовуються апаратом управління, вивчаючи та застосовуючи досвід підприємств, які досягли значного успіху у цьому напрямі;

5) проаналізовані моделі управління персоналом відрізняються між собою як змістовим наповненням діяльності та мотиваційною складовою, методами взаємодії з персоналом, а також впливом на нього. Моделі управління персоналом Японії, США та Європи мають як вагомні переваги, так і недоліки, тому у

практичній діяльності більшості світових підприємств застосовують змішану систему управління персоналом. На даний час в США та європейських країнах, враховуючи японський досвід з управління персоналом, розроблені моделі, які містять такі блоки: 1) персонал підприємства; 2) облік знань та вмінь працівників під час призначення на посади; 3) стиль та культура ділових взаємовідносин; 4) довгострокові цілі розвитку підприємства. В різних країнах світу за наявності специфічних особливостей (навіть протилежних) щодо бачення як управляти персоналом підприємства є спільні позиції, які пов'язані з професійним навчанням працівників для їх підготовки до виконання нових функцій у виробництві, професійно-кваліфікаційним просуванням, формуванням керівного резерву та вдосконаленням структури персоналу. Українські підприємства, використовуючи іноземний досвід, із кожної моделі мають використати кращі підходи задля досягнення потрібного ефекту за найменших витрат.

Аналізуючи загальну характеристику ТОВ «ВІВАД 09», було встановлено:

1) створене підприємство для здійснення виробничої, торгівельної, посередницької, зовнішньоекономічної та інших видів діяльності з метою одержання прибутку шляхом переробки деревини та виробництва виробів з неї із застосуванням повного циклу переробки деревини (безвідходне виробництво);

2) управління підприємством здійснює директор, який несе особисту відповідальність за діяльність підприємства та реалізацію рішень. Йому підпорядковані більшість структурних підрозділів та генеральний менеджер;

3) аналіз господарської діяльності показав, що підприємство є ліквідним та платоспроможним, а також фінансово стійким. Зростають доходи підприємства та його витрати, але ця тенденція не вплинула на чистий прибуток підприємства, який зріс в 2,6 рази.

Отже, ТОВ «ВІВАД 09» ефективно здійснює господарську діяльність та є лідером на ринку у сегменті виготовлення та продажу деревообробної продукції.

Оцінюючи кількісне та якісне забезпечення персоналом ТОВ «ВІВАД 09»

було встановлено, що:

1) в 2022 р. кількість працівників склала 714, що на 248 осіб більше ніж в 2020 р., з них 249 осіб (або 34,9%) є жінки;

2) кількість керівників за два роки збільшилося на 16 осіб (або 47,1%), а найбільші зміни відбулись у групі спеціалістів – у 2,1 рази (або на 80 осіб). Щодо кількості робітників, то вони збільшилася на 152 особи (або 42,1%);

3) найбільшу питому вагу займають працівники у віці 36-60 років. Значно зросла кількість працівників у віці 18-35 років (на 58,2%) і збільшилася кількість працівників у віці 36-60 років (на 52,9 %).

4) освіченість персоналу підприємства має високий відсоток, а саме з 714 осіб працівників – 457 чол. мають освіту I-II рівнів акредитації, та 257 чол. III-IV рівнів акредитації (2022 р.). Цей показник мав ріст, порівняно з 2020 роком, на 122 особи (III-IV рівнів акредитації);

5) звільнення працівників відбувалося з власного бажання працівника або через невідповідність займаній посаді, а от з причин скорочення штатів не було.

Отже, ТОВ «ВІВАД 09» має належне кадрове забезпечення, яке за своїми кількісними та якісними параметрами відповідає потребам виробництва. Разом з тим, у підприємства, на нашу думку, є необхідність щодо покращення роботи керівників нижчої ланки для здійснення оперативного управління, а також підготовки керівників середньої та вищої ланки для стратегічного управління підприємством.

Діагностуючи систему управління персоналом ТОВ «ВІВАД 09», було встановлено:

1) при управлінні персоналом підприємства застосовують, адміністративні методи управління, економічні (через економічні нормативи діяльності, систему матеріального заохочення, премії) та соціально-психологічні методи (моральні стимули до праці, які спрямовані на усвідомлений обов'язок та внутрішню потребу людини);

2) функціональне забезпечення здійснення управління персоналом товариства забезпечують працівники відділу кадрів;

3) протягом останніх трьох років мало приділялося уваги професійному розвитку. Тому, ми переконані, що доцільним буде розроблення планів професійного розвитку з метою підвищення якості персоналу товариства;

4) працівники, певною мірою, є задоволеними своєю роботою та розвитком, що позитивно відбивається на величині виробітку, який зазнає динаміки зростання. Збільшення виробітку спричинено також і збільшенням обсягів виконаних робіт та застосування новітніх технологій.

5) переслідуючи мету щодо економії витрат, в товаристві мало приділяється уваги певним напрямкам кадрової роботи, що створює певні труднощі в його роботі товариства сьогодні, а у перспективі будуть потребувати серйозних адміністративних рішень та значних фінансових витрат для їх усунення.

6) досліджуючи основні виклики до стратегій управління персоналом вітчизняних підприємств у період активних військових дій і після них, маємо визнати, що ускладнює діяльність ТОВ «ВІВАД 09» і ситуація, яка склалася у деревообробних підприємствах України через повномасштабні військові дії. Маємо зазначити, що «деревообробні підприємства Київської, Сумської, Чернігівської, Харківської, Миколаївської, Житомирської, Луганської областей частково або повністю призупинили свою діяльність, а в деяких випадках – знищені чи розграбовані окупантами. Для відновлення потрібно чимало часу та ресурсів, що створює ризик для їх остаточного занепаду. Адже без своєчасної державної цілеспрямованої підтримки бізнес не може справитися з завданою війною шкодою» [4]. «Очевидно, що іноземні клієнти та споживачі, які мають постійну потребу у продукції з дерева будуть шукати нових постачальників» [9].

Через війну велика кількість населення була переселена з зон бойових дій в західний регіон України, де створився надлишок кваліфікованої робочої сили. Характерною особливістю деревообробної галузі є те, що у ній працюють

переважно чоловіки призовного віку, які нині воюють в гарячих точках. В зв'язку з військовими діями підприємства деяких південних та східних областей фізично не можуть забезпечити себе сировиною, а ті виробничі потужності, які розміщені в областях західної України, мають доступ до сировини.

Деревообробні підприємства, які орієнтувалися на внутрішній ринок, зіштовхнулися з проблемою збуту, зменшенням коштів на утримання працівників та закупівлю сировини, затоварюванням складів. Усе це призводить до зниження попиту на деревину. Негативно позначалося на підприємствах і проблеми з електроенергією. Через її вимкнення підприємства не можуть вчасно виконувати замовлення; альтернативні джерела електроенергії значно дорожчі та збільшують собівартість продукції; така ситуація впливає на поведінку деревообробників, які значно зменшують обсяги закупівлі деревини в лісгоспів, бо не впевнені, що зможуть її переробити. Усе це може стати причиною, того, що «багато деревообробних підприємств ризикує безповоротно втратити клієнтську базу, а з ними – багаторічну історію ділової співпраці, ринки збуту та відповідно – дохід» [9].

«На території Житомирщини виробництвом пелет, брикетів та гранул займається 10 підприємств, які експортують продукцію за кордон. В умовах воєнного стану пелетна галузь є стабільним джерелом валютного виторгу, створення робочих місць та розширення бізнесу на території громад. За останній рік експорт деревних гранул зріс у 15 разів. Сума експорту лише у половини з вищезазначених підприємств за останній місяць склала понад 50 мільйонів гривень, на яких працює понад 500 осіб» [1].

«За результатами опитувань українських компаній найгострішими викликами повномасштабної війни для компаній стали:

- переміщення працівників в інші регіони України / інші країни;
- загроза життю та здоров'ю працівників;
- необхідність скорочення витрат на ведення бізнесу;
- значна зміна / руйнування ланцюгів постачання / ускладнення логістики;

– падіння показників діяльності, що впливає на можливості залучення інвестицій та кредитів» [2].

Багато компаній в таких умовах впроваджують або планують запровадити антикризові заходи в період війни щодо персоналу (сюди ввійдуть: скорочення пілґ, перегляд умов оплати та преміальних систем, система мотивації; кожен п'ятий роботодавець планує скорочення чисельності персоналу; майже третина компаній це вже зробили з початку війни). «Це говорить про те, що на ринок праці вийде велика кількість працівників. Серед тих хто залишаться, багато буде у стані демотивації. В деякій мірі це дасть можливість деяким роботодавцям провести необхідні ротації, залучити за новими технологіями цінні талановиті кадри, (особливо серед тих, які втратили роботу через окупацію та знищення підприємства)» [6].

Отже, при формуванні стратегії управління персоналом в повоєнний час, важливо розвивати внутрішні комунікації всередині компанії, запроваджувати прозору політику та правила, що допоможуть пережити кризу під час війни. Нині дуже важливо провести децентралізацію управління, делегуючи повноваження керівниками; приймати оперативні рішення щодо персоналу на місцях, впроваджуючи гнучкі графіки роботи; налагоджувати неформальні канали комунікації. Прояв соціальних ініціатив співробітників (допомога ЗСУ та територіальній обороні, внутрішньо переміщеним особам тощо) стає надзвичайно актуальним питанням.

Прийняття Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо врегулювання трудових відносин з нефіксованим робочим часом», та спрощеним режимом регулювання трудових відносин (запровадженим Законом № 2434-IX від 19.07.2022) дозволило доповнити трудове законодавство новими прогресивними змінами, які були спрямовані на покращення трудових відносин. В умовах війни «...ці нові норми дозволяють роботодавцю гнучко застосовувати працю працівників (особливо у випадках нестабільної зайнятості,

перебоях в поставках сировини, електрики, нерегулярних замовленням продукції). Так, відповідно до договору про роботу з не фіксованим робочим часом, роботодавець може залучати працівників до роботи не менше 32 години протягом місяця, оплачуючи фактично відпрацьований час, але не менше 32 годин» [3]. В цих умовах можна обирати стратегію м'якої оптимізації, тобто можна призупинити набір нових працівників, стимулюючи вихід на пенсію працівників пенсійного віку та пропонувати перехід на неповний робочий час тим працівникам, для яких такий режим роботи є прийнятним.

Система управління персоналом повинна бути сформована на базі принципів, які дадуть змогу досягати загальних цілей товариства і високого рівня прихильності працівників. В контексті цього, була проведена діагностика системи управління персоналом в ТОВ «ВІВАД 09» з метою внесення коректив у діючу систему управління. Завдяки їй була отримана повна картина вже сформованої системи управління персоналом і виявлено її слабкі місця, а саме: 1) не всі працівники мають високий рівень професіоналізму і кваліфікації; 2) відсутність креативних методів управління персоналом; 3) недооцінка ролі участі персоналу в прийнятті рішень та в плануванні діяльності підприємства; 4) потреба щодо планування кадрової політики. Ці питання є надзвичайно актуальними, оскільки сприятимуть такому: забезпеченню високої віддачі роботи персоналу; збільшенню ефективності діяльності працівників; сприятиме досягненню результатів високого рівня.

Проведений аналіз надав підстави запропонувати заходи з удосконалення системи управління персоналом ТОВ «ВІВАД 09» (табл. 1). Ми переконані, що саме через удосконалення процесу навчання, підготовки та перепідготовки персоналу товариства вдасться подолати усі виробничі проблеми та гарантувати собі збереження статусу лідера на ринку деревообробної продукції і досягти стратегічних цілей ефективного розвитку. Тому, ми більш детально зупинимося на даному напрямі вдосконалення управління персоналом та спробуємо розробити

систему навчання, яка, на наш погляд, буде сприяти досягненню стратегічних цілей щодо управління персоналом товариства.

Таблиця 1. Заходи з удосконалення системи управління персоналом ТОВ «ВІВАД 09»

Напрями	Засоби
1. Вдосконалення процесу розвитку персоналу шляхом його навчання, підготовки та перепідготовки	1. Побудова системи навчання
2. Удосконалення організаційної структури управління ТОВ «ВІВАД 09»	1. Удосконалення організаційної структури товариства шляхом зміни «відділу кадрів» на відділ «управління персоналом» 2. Розробка «Положення про відділ управління персоналом»
3. Поліпшення інформаційного забезпечення ТОВ «ВІВАД 09»	1. Запровадження програмного продукту ISF-7 (систему управління персоналом та кадрового обліку «ISF-Персонал»).

Джерело: сформовано авторами.

Умови європейської інтеграції потребують достатнього високого рівня освіти, культури, духовних цінностей у працівників. В системі управління персоналом ТОВ «ВІВАД 09» є ряд моментів, які дещо впливають на ефективність роботи з кадрами. Існують певні проблеми в підборі кадрів. Ця проблема може бути усунута шляхом «допомоги на договірній основі роботи у товаристві» людей із зовнішнього середовища у напрямку психології, виявленню та розвитку лідерських якостей, проведенню тренінгів тощо. Капіталовкладення у кадри згодом окупляться в кратному розмірі.

Система управління персоналом в ТОВ «ВІВАД 09» повинна забезпечувати на оптимальному рівні баланс процесів прибуття і звільнення. Кадровий потік є наявним в межах будь-якого підприємства, але чим більший цей потік, тим персонал більш не задоволений або умовами праці, або заробітною платою. Новий прийнятий працівник на початку своєї роботи в товаристві проходить процес адаптації та протягом певного періоду часу працювати високо ефективно не може,

бо потребує ознайомлення з колективом, з робочим місцем, з виробничим процесом. Такому працівнику призначається «наставник», який під час власного робочого часу здатний передати навички і вміння новоприйнятому працівнику, але при цьому і «новачок» і «наставник» не зможуть приносити високі результати своєї праці для товариства. Тому, воно має бути зацікавленим у тому, що б кадровий потік був мінімізований, а чим більша осілість кадрів, то тим ефективніше вони працюватимуть.

Відомо, що саме люди запроваджують у життя стратегічні плани і вони є потужним джерелом конкурентної переваги. Тому керівники кожного із підрозділів ТОВ «ВІВАД 09» повинні в повному обсязі враховувати ці фактори при розробці корпоративної стратегії. Корпоративна стратегія обов'язково повинна бути у взаємозв'язку із кадровими стратегіями:

1. *Стратегія інтенсивного/динамічного зростання* пов'язана з стратегією розвитку трудового потенціалу. Її реалізують при допомозі:

- 1) залучення нових працівників із місцевого населення;
- 2) створення ефективних команд;
- 3) сприятливого психологічного клімату;
- 4) розробки більш ефективної системи мотивації;
- 5) створення умов з кар'єрного зростання;
- 6) підвищення кваліфікації працівників.

2. *Стратегія помірною зростання* – з стратегією стабілізації трудового потенціалу. Її реалізують використовуючи методи раціоналізації праці:

1) функціональної гнучкості, тобто взаємозамінності працівників, що володіють багатьма професійними навичками;

2) гнучкої зайнятості у межах товариства: застосування неповного робочого дня або тижня; для виконання конкретного обсягу роботи наймати тимчасових працівників; діленням робочого місця між кількома працівниками, які працюють по чергово;

3) перенавчання працівників.

3. *Стратегія скорочення* пов'язана з стратегією оптимізації трудового потенціалу (антикризова стратегія).

4. *Стратегія, орієнтована на конкретну ситуацію в бізнесі* реалізується наступним чином:

1) при реорганізації товариства та зміні майбутніх напрямків його діяльності збереження працівників, які відповідають програмі реорганізації;

2) перекваліфікація працівників;

3) стимулювання працівників до дострокового виходу на пенсію.

Зміст процесу розробки стратегії управління персоналом товариства можна представити в такий спосіб, як зображено на рисунку 1.

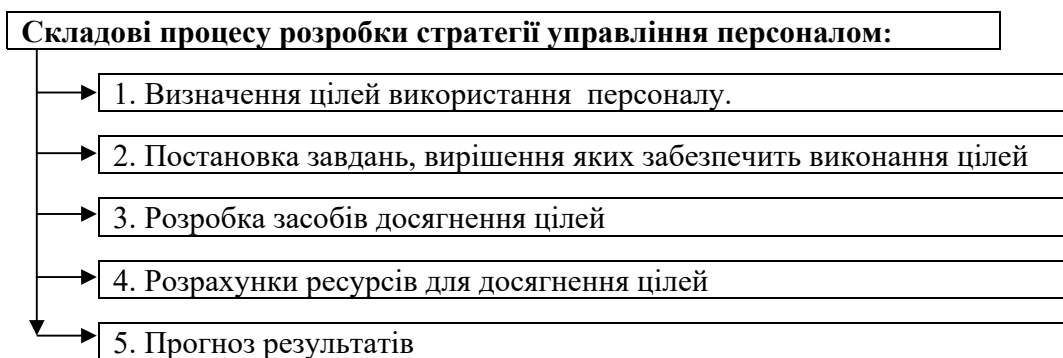


Рис. 1. Складові процесу розробки стратегії управління персоналом на ТОВ «ВІВАД 09»

Джерело: сформовано авторами.

В ТОВ «ВІВАД 09» необхідно, щоб його кадрова політика детальніше та більш повніше працювала над стратегічним управлінням персоналом, дотримуючись кожного з етапів та вживаючи при цьому кадрові заходи. Стратегічне управління кадрами означає для товариства те, що досягнення його загальної стратегічної цілі повинно відбуватись із залученням до стратегічного управління всього персоналу. Насамперед, цілі кадрової політики слід розробити

на основі місії (основної мети) і бізнес-цілей ТОВ «ВІВАД 09».

Місія – унікальна для кожної конкретної організації; а цілі бізнесу – те, чого вона прагне досягнути при реалізації своєї місії. Цілі кадрової політики стратегічного управління персоналом ТОВ «ВІВАД 09» можна сформулювати в такий спосіб: 1) втілити місію в життя, досягаючи бізнес-цілей, поєднуючи працю персоналу з капіталом та підприємницькою здатністю; матеріальними, фінансовими та інформаційними ресурсами для ефективного виробництва продукції, що задовольняє споживачів; 2) на основі конкурентних переваг досягти лідерства на ринку; за рахунок залучення кращого персоналу та раціональної організації праці обійти конкурентів на ринках товарів; 3) за допомогою створення комфортних умов праці при вирішенні організаційних, управлінських, психологічних, соціальних проблем і мотивації зменшити плинність кадрів і забезпечити розвиток персоналу; 4) залучити інвестиції в розвиток бізнесу для одержання позитивних фінансових результатів.

Далі з урахуванням цілей розробляється комплекс завдань. Основними для ТОВ «ВІВАД 09» є такі:

- для реалізації місії й цілей провести підбір та адаптацію персоналу;
- для ефективного прийняття та виконання рішень спроектувати нову організаційну та кадрову структури;
- в рамках бізнес-процесів розробити систему стандартів (описати правила, процедури дій, взаємодія персоналу);
- для отримання очікуваних результатів розробити моделі змісту праці за посадовими позиціями;
- під бізнес-процеси спроектувати раціональну інфраструктуру та робочі місця;
- організувати систему навчання та розвитку персоналу під заплановані бізнес-процеси;
- створити нормальний соціально-психологічний клімат, використовуючи

психологічні методи впливу на працівників;

– розробити систему мотивації персоналу та його оцінювання за результатами праці;

– створити в середині товариства певний ідеологічний простір («організаційну культуру»), яка б сприяла зниженню витрат на підбір персоналу та покращенню відносин між адміністрацією та персоналом, які ґрунтуються на принципі взаємної довіри та співпраці.

Основними способами реалізації кадрової стратегії ТОВ «ВІВАД 09» визначено: організацію; позиціонування; залучення; розвиток; управління.

Розглянемо детальніше:

1) організація використовується для впровадження місії, стратегічних цілей, постановки завдань. При побудові бізнесу організація використовує стандарти, правила дій, технологію процесів, структуру прийняття рішень (організаційна структура), робочі місця, засоби праці, інфраструктуру, умови праці, інновації.

2) позиціонування застосовується при розробці штатного розкладу, обґрунтуванні кадрової структури та змісту посадових позицій (компетенцій), оцінки місця й ролі кадрових ресурсів у вартості посадової позиції в одержанні доходу, відповідності кваліфікації працівника рівню змісту праці. Позиціонування формує переваги в оцінюванні потреб у персоналі, який є достатнім для результатів та інвестиційних витрат на нього;

3) залучення персоналу використовується для забезпечення необхідною робочою силою бізнес-процесів на основі: маркетингу персоналу, його компетенцій; форм залучення, добору, порівняння, відбору персоналу; найму та адаптації;

4) розвиток персоналу застосовується для підвищення продуктивності праці, забезпечення рівня його компетенції через наставництво, навчання, тренінги, переміщення персоналу;

5) управління спрямовує діяльність персоналу на досягнення цілей через

планування, збір і опрацювання інформації з вимірювання та оцінки активів і праці, контроль, мотивацію, психологічний вплив, етику, культуру відносин персоналу.

Зміст способів реалізації кадрової стратегії наведено на рисунку 2.



Рис. 2. Прямі показники ефективності реалізації стратегії управління персоналом

Джерело: сформовано авторами.

Результати реалізації стратегії управління персоналом в ТОВ «ВІВАД 09» виражатимуться в системі показників ефективності у межах загального планування в системі збалансованих показників. На рисунку 2 зображені прямі показники, які зіставляються із динамікою непрямих показників:

- 1) частка ринку;
- 2) задоволеністю споживачів (кількістю постійних, приростом нових);
- 3) обсягом продажів;
- 4) якістю продукції та послуг;
- 5) прибутком;
- 6) приростом вартості товариства.

Стратегія управління персоналом як складова частина формує загальну стратегію бізнесу, тому має бути зв'язана з виробничою, маркетинговою та фінансовою стратегіями. Особливістю такого варіанту стратегії є те, що вона здатна забезпечити перевагу на ринках через кращий зміст й умови праці, більш точну оцінку результативності та комплексного управління персоналом.

Реалізація стратегії управління персоналом включає два етапи:

1. Впровадження стратегії. Цей етап впровадження стратегії включає:

1.1) розробку плану впровадження стратегії управління персоналом (впровадження стратегії управління персоналом в ТОВ «ВІВАД 09» може здійснюватися відповідно до плану, розробленого за такою формою, що включає розподіл необхідних ресурсів, визначення засобів їх реалізації, термінів виконання, відповідальних виконавців);

1.2) активізацію стартових заходів щодо впровадження стратегії.

2. Стратегічний контроль над її реалізацією (начальник відділу кадрів несе пряму відповідальність перед керівництвом за стратегію управління персоналом та виконання завдань стратегічного планування).

Стратегію управління персоналом в ТОВ «ВІВАД 09» наведено на рисунку 3, а її ефективність залежить від рівня кваліфікації керівних кадрів. Отже, ТОВ «ВІВАД 09» повинно постійно навчатися і пристосовуватися до використання нових технік та технологій, які здатні збільшувати ефективність та покращувати умови праці робітників, що, у свою чергу, здатне вплинути на їхню продуктивність праці. Крім того, в період економічної кризи підприємство, яке

знаходяться в стані постійної конкурентної боротьби, для отримання максимального прибутку повинно відслідковувати напрямки удосконалення системи управління підприємством.

<p>Генеральна мета служби управління персоналом: своєчасне й достатнє забезпечення товариства трудовим потенціалом високої якості</p>		
<p>Загальна стратегія управління персоналом:</p> <p>1) підвищення ефективності та конкурентоспроможності трудового потенціалу товариства через активізацію використання наявних і створення перспективних можливостей реалізації трудового потенціалу шляхом організації професійного навчання;</p> <p>2) зниження питомої собівартості розвитку персоналу;</p> <p>3) упровадження сучасних технологій управління персоналом;</p> <p>4) активного залучення молодих фахівців</p>		
<p>Якісні характеристики довгострокових цілей за напрямками діяльності служби управління персоналом (стратегічні функції):</p>		
<p>1. Забезпечення персоналом.</p> <p>2. Обмежений найм персоналу.</p> <p>3. Забезпечення підбору кадрів високої кваліфікації за категоріями, що мають перспективні й поточні потреби.</p>	<p>1. Удосконалення технологій реалізації трудового потенціалу.</p> <p>2. Активне використання наявного потенціалу.</p> <p>3. Підвищення продуктивності праці.</p> <p>4. Розробити й впровадити в основне виробництво системою «Залучення своїх та місцевих кадрів».</p> <p>6. Забезпечити ефективне функціонування системи «Стратегічне управління персоналом товариства».</p> <p>7. Упровадити в практику управління персоналом комплекс методів, що стимулюють підвищення кваліфікації й самоосвіту персоналу.</p> <p>8. Розробка та застосування «позитивних» моделей виробничої поведінки.</p>	<p>1. Розвиток трудового потенціалу.</p> <p>2. Концентрація професійно-кваліфікаційного розвитку на можливостях товариства.</p> <p>3. Створення навчального центру товариства для забезпечення професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу.</p> <p>4. . Розробити й розпочати в 2024 р. реалізацію програми «Розвиток корпоративної культури».</p> <p>5. Сформувати до 2024 р. і розпочати реалізацію в 4-му кварталі 2024 р. комплексу заходів щодо підвищення соціального статусу персоналу й іміджу товариства.</p>

**Рис. 3. Стратегія управління персоналом ТОВ «ВІВАД 09»
і стратегічних функцій з її реалізації**

Джерело: сформовано авторами.

Нами вже було відзначено, що управління персоналом підприємства має свої специфічні особливості в різних країнах світу. Проте, підприємства більшості країн світу значну увагу приділяють саме професійному навчанні працівників з метою їх підготовки до виконання нових поточних або перспективних виробничих функцій та можливого професійно-кваліфікаційного просування, а також формування кадрового резерву. Так, наприклад, випускники навчальних закладів, яких винаймають підприємства США, проходять досить складну програму професійної адаптації до вимог виробництва, яка передбачає такі етапи: 1) відбір; 2) навчання перед початком роботи; 3) орієнтацію (знайомство); 4) навчальну підготовку; 5) адаптацію; 6) призначення та оцінка, де оцінюється весь процес прийняття на посаду. Маємо зазначити і те, що з 70-их років минулого століття більшість керівників американських підприємств розглядають витрати на навчання як капіталовкладення, які є прибутковими, і тому відділи розвитку персоналу та учбові центри при підприємствах, як підрозділи, що беруть участь у створенні прибутку.

Враховуючи те, що деревообробна галузь (як і більшість інших галузей економіки України) потерпає, у певній мірі, від «кадрового голоду» через активні військові дії, пропонуємо підприємству створити власний «центр професійного розвитку» для поповнення бази організаційних знань працівників шляхом застосування різних методик. До організаційних знань варто віднести практичні, стратегічні, виробничі та комерційні знання, які формують здатність товариства за допомогою інформації сформулювати висновки та згенерувати нові знання, які потрібні для управління розвитком підприємства. Для цього персонал підприємства потребує певних специфічних знань, а отже і методів для їх накопичення та застосування.

Методи професійного розвитку персоналу підприємства, використання яких сприятиме виконанню працівниками нових та більш складних завдань шляхом

максимізації можливого використання їх здібностей та потенційних можливостей представлені у таблиці 1. Розподіл методів було здійснено відповідно до очікуваного рівня самодисципліни, кваліфікації та досвіду працівника, тобто, чим вищу посаду займає працівник, тим більшою є його самомотивація до професійного розвитку. Ми вважаємо, що є методи, які:

- 1) потребують більшої мотивації для здобуття знань (наприклад, електронне навчання, зовнішні конференції та семінари);
- 2) які не тільки навчають працівників, але мотивують їх до нього (наприклад, зовнішні тренінги, коучинг зовнішніми спеціалістами чи лінійним менеджером);
- 3) є своєрідним фундаментом для подальшого навчання (наприклад, навчання на робочому місці, навчання в дії, ротація).

Таблиця 1. Методи професійного розвитку персоналу підприємства

Групи менеджерів	Методи професійного розвитку
Менеджери вищого рівня	Електронне навчання; зовнішні конференції та семінари.
Середні менеджери	Електронне навчання; зовнішні конференції та семінари; зовнішні тренінги; коучинг зовнішніми спеціалістами.
Молодші менеджери	Електронне навчання; зовнішні конференції, та семінари; зовнішні тренінги; коучинг зовнішніми спеціалістами; курси.
Основний персонал	Навчання на робочому місці; навчання в дії; електронне навчання; коучинг лінійним менеджером; коучинг зовнішніми спеціалістами; ротація; курси.

Джерело: [8, с. 196].

Ми переконані, що навчання на робочому місці є найбільш ефективним методом професійного розвитку персоналу, і ця тенденція буде збережена, а особливо, у післявоєнні роки. Найпоширенішими методами навчання в умовах робочого місця є ротація, інструктаж, наставництво. Маємо зазначити, що у США та в країнах Європи навчання на робочому місці, яке було виділено в окремий метод професійного розвитку персоналу, представлено такими відомими системами, як американська «On-the-job training» та німецька «дуальна система розвитку персоналу» (їх використовують японські, американські та німецькі компанії по відношенню до персоналу, які здійснюють свою діяльність в Україні).

Розглянемо характеристики різних методів навчання:

1. Наставництво. Є ефективним методом навчання на робочому місці, оскільки процес наставництва передбачає двосторонній зв'язок між наставником і підопічним. Як правило, наставником є старший за віком (або посадою) працівник, що є більш компетентним у конкретних сферах. Завданням наставника є «системний супровід» підопічного, який є молодосвідченим в тому, що, і як потрібно робити, зорієнтувати його в особливостях функціонування підприємства та познайомити з філософією підприємства. Тобто, такий вид навчання сприяє скороченню періоду адаптації нового працівника.

Даний метод професійного розвитку персоналу підприємства є дуже давнім, але від нього не відмовляються і до тепер, так як його можна віднести до «мало витратного» та ефективного.

Разом з тим, він має і недоліки, якими є:

- 1) неможливість підопічному самостійно знаходити вихід із ситуацій;
- 2) відсутність у підлеглому можливості проявити ініціативність;
- 3) підлеглий повторює «шлях», який проходив наставник, а мав би йти своїм «шляхом».

1. Зовнішній тренінг. Поняття «тренінг» має декілька змістовних значень – це і «навчання», і «підготовка», і «виховання», і «тренування». О. Сидоренко тлумачить поняття «тренінг», як навчання на основі певної концепції реальності технологіям дії в інтерактивній формі. Він зазначає, що:

- 1) по-перше, тренінг є процесом передачі, засвоєння та створення технології ефективної дії;
- 2) по-друге, добрий тренінг є концептуально складеним, технологічним та інтерактивним;
- 3) по-третє, змістом тренінгу є психологічна взаємодія між людьми;
- 4) по-четверте, бізнес-тренінг (або професійний тренінг, або психологічний тренінг) є способом навчання психологічній взаємодії людей [7].

Тривають тренінги у середньому два-три дні. Головною перевагою тренінгу є

те, що він поєднує як теоретичні основи теми, так і можливості здобути практичні навички протягом короткого проміжку часу. Ці навички характеризуються достатньою стійкістю і ефективністю у використанні, тому подальше їх застосування у роботі здатне забезпечити високі результати.

Разом з тим, таке навчання через застосування тренінгів має свої недоліки:

- 1) достатньо висока вартість;
- 2) ефект від тренінгу напряму залежить від працівника, що навчається (тобто тренінг не дасть відповідного корисного та довготривалого ефекту, якщо працівник не налаштований на його сприйняття, або не є незацікавленим у кінцевому результаті).

3. Коучинг лінійним менеджером або зовнішніми спеціалістами. Коучинг є інструментом особистісно-професійного розвитку, який був сформований в 70-х роках ХХ століття на основі досвіду спортивного тренерства, а також когнітивної, позитивної та організаційної психології щодо уяви про усвідомлення життя та можливостях до постійного й цілеспрямованого розвитку людини [7].

Коучинг має визнання за кордоном, як один з ефективних способів професійного навчання. Проте в Україні він тільки розпочинає своє формування. Сьогодні кількість висококваліфікованих коучерів є дуже малою.

Головною функцією коучера є забезпечення зростання умотивованості працівника до кращих результатів роботи, але сам коучер в цьому не бере безпосередньої участі. Він тільки надає «поштовх» працівникові через ідентифікацію попередньої поведінки, яка не була продуктивною та ефективною для роботи, до покращення відносин на роботі з іншими працівниками та підвищення продуктивності праці.

Коучинг допомагає у досягненні цілей як окремого працівника, так і підприємства в цілому. До переваг коуча можна віднести ще і таке:

- 1) чітка сформованість мети та відповідна мотивація в її досягненні;
- 2) використання способів досягнення мети, що є найефективнішими, за умов

врахування індивідуальних сильних сторін працівника;

3) розкриття потенціалу працівника та освоєння нових стилів й способів мислення;

4) підвищення продуктивності та ефективності дій працівника;

5) досягнення мети працівника.

4. *Ротація персоналу.* Це є переміщенням працівника в межах підприємства з одного підрозділу в інший (або з однієї посади на іншу, або навіть повна зміна сфери діяльності). Ротація застосовується для розвитку працівників тоді, коли є потреба щодо здобуття працівником багатoproфільних навичок. Даний метод набув визнання у тих випадках, коли у працівника із досвідом роботи може відбутися просування по службі, або підготовки нового персоналу для набуття ним необхідних перспективних знань. Так, наприклад, у компаніях Японії, які займаються торгівлею, ротація є обов'язковою формою неформального навчання. Вона проводиться паралельно з прийняттям працівника на роботу: перші 3-4 роки працівники набувають базові знання; 5-й рік для кар'єрною підготовки на нових лінійних керівників. Це сприяє тому, що працівники мажуть визначитися щодо своєї майбутньої спеціальності, а через ротацію отримують і можливості щодо визначення своєї подальшої кар'єри.

В залежності від розмірів підприємства змінюються і цілі ротації. Так, наприклад, ротацію персоналу застосовують:

1) 67% великих підприємств як спосіб для професійного розвитку молодих спеціалістів, які займають адміністративну посаду;

2) 10% середніх і малих підприємств та 31% середніх і малих підприємств – для підготовки до нової посади [5, с. 142].

Ротація здатна розкрити потенціал працівника, який вже має певний рівень професійної підготовки. Але є і інші переваги даного методу:

1) на організацію системи ротації, порівняно з іншими методами, не потрібно значних затрат;

2) є своєрідним сигналом щодо неефективності рішень з просування певного працівника по службі;

3) часткового сприяє вирішенню конфліктів на підприємстві.

На даний час в Україні ротація не є поширеною. Ми вважаємо, що це пов'язано з такими її негативними сторонами як:

1) суттєве скорочення індивідуальної продуктивності праці працівника під час адаптації до нового мікросередовища на підприємстві;

2) «поверхневність знань», які здобуває працівник у різних напрямках;

3) можливість конфліктів через те, що працівник не бажає залишати свою посаду.

5. Електронне навчання. Є формою дистанційного навчання за якого здійснюється самостійне вивчення тем шляхом постійної взаємодії з одним або кількома учителями. Даний вид навчання тільки розпочинає свій розвиток в Україні. Його перевагами є такі, як: низький рівень затрат для підприємства; можливість самостійно обирати час, місце та форму навчання. Електронне навчання є доцільним тоді, коли мова йде про підвищення кваліфікації або отримання другої фахової освіти. Разом з тим до недоліків даного методу навчання можна віднести: 1) високий рівень організованості та самодисципліни у працівника; 2) гарантованість працівнику щодо кінцевого результату навчання, що є для нього головною мотиваційною основою – вища посада, вищий рівень оплати праці, певні привілеї тощо.

6. Навчання в дії. Даний вид навчання передбачає, що вирішення реального завдання, яке має усі ознаки певного процесу та поставлене перед командою (бажано із залученням фахівців), не закінчується при вирішенні проблеми. Його метою є акцентування уваги на навчанні й обміркуванні, а завершенням є – урегульовані найменші деталі щодо вирішення реального завдання. Даний метод навчання має високий рівень ефективності для розробки важливих стратегічних проєктів, оскільки передбачає створення відповідної групи працівників, які

взаємно доповнюють знаннями один одного щодо врегулювання багатоаспектної проблеми.

7. *Курси.* Належать до однієї з форм «прискореної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників» і, як правило, певного вузького фаху. Різницею між навчанням у вищих навчальних закладах та курсами полягає в швидкості темпу навчання та освоєння практичних навичок, які є достатніми для обраного фаху. Даний вид навчання є доречним для професій тих сфер діяльності підприємства, які зазнають постійний змін через системне запровадження нововведень.

8. *Зовнішні конференції, семінари.* Являють собою певне заплановане обговорення конкретного напрямку чи проблеми за умов, що працівник готується до нього заздалегідь. Він змушений досить продуктивно попрацювати перед заходом, оскільки має ознайомитися з ідеєю та проблемою, знайти джерела інформації, розглянути методи вирішення теми. На самій же зовнішній конференції (семінарі) працівник висловлює свою думку, веде дискусії та збагачує свої знання через ознайомлення з думками інших людей.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Отже, на ефективність системи управління персоналом товариства впливає і ситуація, яка склалася на ринку праці в Житомирській області та у деревообробній галузі України через введення військового стану в країні та повномасштабних військових дій. Тому, впровадження в ТОВ «ВІВАД 09» ефективної системи управління персоналом повинна враховувати:

1) стратегічне довгострокове формування персоналу шляхом ретельного підбору відповідного віку, стажу й професійних навичок кваліфікованих працівників, а також їх системне професійне навчання на основі застосування різних методів у подальшому;

2) необхідність розробки ефективної системи стимулювання та мотивації працівників, які здатні будуть забезпечити досягнення поставлених стратегічних

цілей і щодо власного розвитку, і для розвитку підприємства, шляхом безпосередньої їх участі у діяльності підприємства;

3) послідовність та ефективність діяльності кадрової служби підприємства щодо управління персоналом з метою забезпечення відповідних умов праці для працівників та для розкриття їх потенціалу через реалізацію економічно обґрунтованої кадрової політики підприємства.

Підсумовуючи усе вищевикладене, має зазначити, що персонал є однією із умов управління розвитком товариства, і саме цим і обумовлюється підвищена вимога до нього. Удосконалення процесів щодо управління персоналом повинні бути системними та безперервними, оскільки здатні забезпечувати товариству необхідний конкурентний розвиток.

Література

1. Бунечко В. Роботи деревообробної галузі Житомирщини <https://oda.zht.gov.ua/news/vitalij-bunechko-proviv-robochu-naradu-shhodo-roboty-derevoobrobnoyi-galuzi-zhytomyrshhyny/>

2. Деревянко А. Головна задача – вистояти. Що турбує бізнес в Україні під час війни. РБК-Україна. Новина від 22.07.2022. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/glavnaya-zadacha-vystoyat-bespokoit-biznes-1655831867.html> (дата звернення: 05.05.2023)

3. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин : Закон України від 1 липня 2022 року № 2352-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2352-20#Text>

4. Мисюра О. Деревообробна галузь в умовах війни: проблеми та шляхи вирішення. *Економічна правда* <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/15/685777/> (дата звернення: 08.05.2023)

5. Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом:

теоретичні та методичні аспекти : монографія. Харків: ХНАМГ, 2012. 215 с.

6. Пищуліна О., Маркевич К. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації. Аналітична записка. Центр Разумкова, Липень 2022. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf> (дата звернення: 10.05.2023)

7. Сидоренко Е. В. Технологии создания тренинга. От замысла к результату / Е. В. Сидоренко. СПб.: Речь, ООО «Сидоренко и Ко», 2007. 336 с. Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/Коучинг>. (дата звернення: 06.05.2023)

8. Ткаченко А. М., Марченко К. А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодні. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1 (35). С. 194-197.

9. Шевчук К. Як війна вплинула на українських виробників. Приклад деревообробної галузі. *Економічна правда* <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/01/12/695865> (дата звернення: 10.05.2023)

References

1. Bunechko, V. (2022), “ Works of the woodworking industry of Zhytomyr region ”, available at: <https://oda.zht.gov.ua/news/vitalij-bunechko-proviv-robochunaradu-shhodo-roboty-derevoobrobnoyi-galuzi-zhytomyrshhyny/> (Accessed 05.05.2023).

2. Derevianko, A. (2022), “ The main task is to persevere. What worries business in Ukraine during the war ”, available at: <https://www.rbc.ua/ukr/news/glavnaya-zadacha-vystoyat-bespokoit-biznes-1655831867.html> (Accessed 05.05.2023)

3. Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine “ On making changes to some legislative acts of Ukraine regarding the optimization of labor relations ”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2352-20#Text>

4. Mysiura, O. (2022), “ The woodworking industry in the conditions of war:

problems and solutions ”, available at:
<https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/15/685777/> (Accessed 08.05.2023)

5. Novikova, M. M. and Mazhnyk, L. O. (2012), Tekhnolohiia upravlinnia personalom: teoretychni ta metodychni aspekty [Personnel management technology: theoretical and methodical aspects], KhNAMH, Kharkiv, Ukraine.

6. Pyschulina, O. and Markevych, K. (2022), “ The labor market in the conditions of war: main trends and directions of stabilization ”, available at:
<https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf>
(Accessed 10.05.2023)

7. Sydorenko, E. V. (2007), Tekhnolohyy sozdanyia trenynha. Ot zamysla k rezul'tatu [Training creation technologies. From the idea to the result], OOO «Sydorenko y Ko», St.Petersburg, Russia.

8. Tkachenko, A. M. and Marchenko, K. A. (2014), “ Professional development of personnel is an urgent task today ”, Ekonomichnyj visnyk Donbasu, vol. 1 (35), pp. 194-197.

9. Shevchuk, K. (2023), “ How the war affected Ukrainian manufacturers. An example of the woodworking industry ”, available at:
<https://www.epravda.com.ua/columns/2023/01/12/695865> (Accessed 10.05.2023)

Стаття надійшла до редакції 29.05.2023 р.