

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. 2024. № 11.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.80>

УДК 331.1

С. В. Салоїд,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту підприємств,
Національний технічний університет України «Київський політехнічний
інститут імені Ігоря Сікорського»*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3294-2671>

А. Ю. Богданов,

*здобувач освітнього ступеня «магістр»,
Національний технічний університет України «Київський політехнічний
інститут імені Ігоря Сікорського»*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-2637-033X>

Г. С. Салоїд,

*здобувач освітнього ступеня «магістр»,
Національний технічний університет України «Київський політехнічний
інститут імені Ігоря Сікорського»*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3223-2928>

САМОМЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОСНОВА КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

S. Saloid,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Enterprise Management, National Technical University of Ukraine "Ihor Sikorskyi
Kyiv Polytechnic Institute"*

A. Bohdanov,

*Candidate of educational degree «master», National Technical University of
Ukraine "Ihor Sikorskyi Kyiv Polytechnic Institute"*

H. Saloid,

*Candidate of educational degree «master», National Technical University of
Ukraine "Ihor Sikorskyi Kyiv Polytechnic Institute"*

PERSONNEL SELF-MANAGEMENT AS THE BASIS OF PERSONNEL SUPPLY OF THE ENTERPRISE UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE

Стаття направлена на розкриття основних аспектів та особливостей кадрового забезпечення в умовах воєнного стану, і відповідно питанням само менеджменту персоналу в цій системі. Підприємства стикаються з низкою викликів, пов'язаних із воєнними діями на території України, а також зменшенням рівня кадрового потенціалу через необхідність чоловікам призовного віку змінювати робочі місця на військову службу для захисту Батьківщини. Відповідно, питання кадрового забезпечення та його вдосконалення, або трансформація в нову систему вимагає додаткових зусиль. Основними напрямками підтримки кадрового забезпечення в особливих умовах є безпека, матеріальне забезпечення, умови роботи персоналу, психологічне забезпечення та швидка адаптація підприємства.

Можливими інструментами вдосконалення системи кадрового забезпечення в умовах воєнного стану є оптимізація кадрового складу підприємства, розробка системи взаємозаміни кадрового складу, вдосконалення системи умов праці для персоналу підприємства та впровадження системи моніторингу кадрового забезпечення з використанням сучасних інформаційних технологій. Визначені основні складові оптимізації системи кадрового складу, які включають модель взаємодії працівників підприємства в кризових умовах, механізм взаємозаміни кадрового складу та формування резерву персоналу формують комплекс заходів. Охарактеризовано результати, які будуть отримані від впровадження необхідних заходів вдосконалення, а саме: мінімізація впливу людського фактору на контроль за кадровим складом підприємства, підвищення ефективності виробництва, утворення єдиного інформаційного середовища для усіх працівників, забезпечення безперебійності виробництва, зростання фінансових результатів підприємства.

The article is aimed at revealing the main aspects and features of personnel support in the conditions of martial law, and, accordingly, the issue of personnel management in this system. Businesses are faced with a number of challenges

related to military operations on the territory of Ukraine, as well as a decrease in the level of personnel potential due to the need for men of draft age to change jobs to military service to protect the Motherland. Accordingly, the issue of personnel support and its improvement, or transformation into a new system, requires additional efforts. The main areas of personnel support in special conditions are safety, material support, staff working conditions, psychological support and rapid adaptation of the enterprise.

Possible tools for improving the human resources system under martial law are the optimization of the company's personnel, the development of a personnel replacement system, the improvement of the system of working conditions for the company's personnel, and the implementation of a personnel monitoring system using modern information technologies. The identified main components of personnel system optimization, which include the model of interaction of the company's employees in crisis conditions, the mechanism of replacement of personnel and the formation of a personnel reserve, form a set of measures. The results that will be obtained from the implementation of the necessary improvement measures are characterized, namely: minimization of the influence of the human factor on the control of the personnel composition of the enterprise, increasing the efficiency of production, creating a single information environment for all employees, ensuring uninterrupted production, increasing the financial results of the enterprise.

The introduction of automation and digital tools at the enterprise is an extremely important step in improving staffing and increasing the efficiency of the enterprise's personnel. This initiative opens up new opportunities for optimizing personnel management, and, accordingly, increasing labor productivity and company profits.

Ключові слова: *кадрове забезпечення, само менеджмент, кадровий потенціал, оптимізація діяльності підприємства, воєнний стан, система.*

Keywords: *personnel support, management itself, personnel potential, optimization of enterprise activity, martial law, system.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасні умови існування підприємств на ринку України спонукають до пошуку нових можливостей в системі управління персоналом. Підприємства стикаються з низкою викликів, пов'язаних із воєнними діями на території України а також зменшенням рівня кадрового потенціалу через необхідність чоловікам призовного віку змінювати робочі місця на військову службу для захисту Батьківщини.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю формування стратегічних напрямків кадрового забезпечення для існування підприємства в умовах воєнного стану України. Необхідність вирішення даного питання потребує формування стратегічних альтернатив кадрового забезпечення з врахуванням сучасних умов війни. Зміна системи кадрового забезпечення з метою оптимізації кадрового потенціалу допомагає підприємствам пристосовуватися до змін в зовнішньому середовищі, реагувати на потреби замовників та втримувати власні позиції на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розвиток науково-методичних підходів щодо формування кадрового забезпечення підприємств внесли вітчизняні вчені-науковці, зокрема: О. Ю. Амосов., Р. І. Олексенко, О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук, Л. І. Скібіцька. Автори приділяють значну увагу концепції формування системи кадрового забезпечення, та методиці оцінки кадрового потенціалу підприємства. Дослідження науковців допомагають підприємствам аналізувати кадрове забезпечення, визначати переваги та розробляти ефективні системи, що допомагають забезпечити стійкість розвитку підприємства та утримання на ринку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розгляд теоретичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення системи кадрового забезпечення підприємства в умовах воєнного стану. Основними завданнями є розробка заходів

вдосконалення системи кадрового забезпечення; розробка проекту кадрового забезпечення підприємств в умовах воєнного стану та його впровадження. Для вирішення поставлених завдань застосовувалися такі методи досліджень як порівняння, сходження від абстрактного до конкретного, формалізації, табличний метод, індексний, балансовий методи, графічний метод, метод систематизації та узагальнення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Умови воєнних дій на території країни значно впливають на діяльність підприємств, і кадрове забезпечення підприємства вимагає значно інших підходів, напрямків та стратегічних альтернатив.

Кадрове забезпечення підприємства в безпечні часи повністю відповідало традиційній системі кадрового формування. Але з початку військового стану кадрове забезпечення змінилось на антикризовий кадровий менеджмент. Головним фокусом уваги стали кадри, тому компанія намагається максимально забезпечити відповідними до стану в країні умовами роботи власних працівників.

Якщо проаналізувати вплив військових дій на кадрове забезпечення, можна виділити основні чинники впливу по їх пріоритетності на діяльність підприємства (рис. 1).

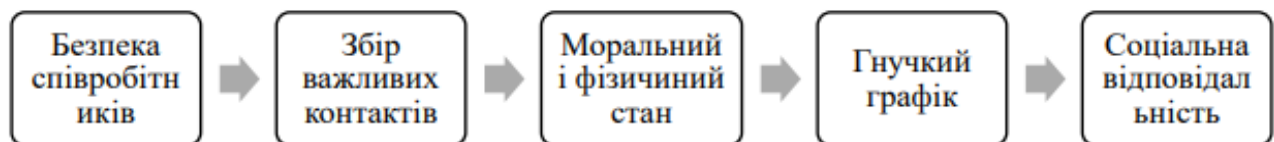


Рис. 1. Дії кадрового забезпечення за пріоритетністю військових чинників впливу

Джерело: складено на основі [5]

Відповідно до зазначених дій можливо виділити наступні складові напрями системи кадрового забезпечення в умовах воєнного стану подані на рисунку 2.



Рис. 2. Основні напрями підтримки кадрового забезпечення в особливих умовах

Джерело: сформовано автором на основі проведеного дослідження.

1. **Безпека** – є найважливішим на сьогоднішній день для українських підприємств аспектом. Відповідно до цього напрямку підприємство має забезпечувати для співробітників надійне бомбосховище, а також ознайомити кожного робітника з планом дій у екстреній ситуації. Додатковим пунктом підприємство може проводити тренінги з першої домедичної допомоги, зробити закупівлю індивідуальних аптечок для персоналу, тощо. Також можливо направлення працівників на подібні навчання з медичної підготовки, або кризовому реагуванні.

Підприємства також мають, враховуючи ситуацію в країні, передбачати можливу евакуацію, або переміщення підприємства та персонал у більш безпечні (спокійні) регіони країни. Існує також можливість організації резервних офісів, які будуть додатковим заходом безпеки працівників підприємства. Це потребує значних витрат, але зможе зберегти

продуктивність праці, підвищити життєздатність компанії, а також зберегти найцінніший ресурс – людей.

2. Матеріальне забезпечення кадрів у складний воєнний період розглядає 3 важливі аспекти, такі як: 1) наявність фонду заробітної плати для працівників з розрахунку на 3 місяці; 2) наявність фонду разової матеріальної допомоги, в разі екстреної ситуації, для працівників, які постраждали від військових дій; 3) забезпечення працівників корпоративними поїздками на таксі в разі повітряних тривог та обстрілів; 4) наявність закупленого палива (бензину) та сухпайків для працівників, у разі непередбачених дій.

Ці заходи необхідні для того, щоб команда могла за потреби евакуюватися або мати фінансову допомогу у складних ситуаціях. В умовах воєнного стану можуть збільшуватись ризики для здоров'я та життя працівників, знижуватись рівень життя та економічна стабільність. У цьому контексті резервні кошти для допомоги працівникам на підприємстві набувають особливої ваги.

Врахування того, що під час повітряних тривог та обстрілів громадський транспорт у місті не працює, має обов'язково перекриватись можливість використання послуг таксі за рахунок підприємства. При умові, що наявність працівника на робочому місці є критичною необхідністю.

3. Умови роботи, такі як *дистанційна робота, або гнучкий графік роботи* мають бути для підприємств наразі обов'язковою можливістю надання для працівників. Це необхідно ще й в умовах, коли співробітник не може дістатися до офісу.

З жовтня 2022 року в Україні періодично відбуваються перебої світла та зв'язку. Відсутність комунікацій може займати до 20 годин на добу. Це передбачає обговорення можливості додати *гнучкий графік роботи* та корекцію планів та строків виконання відповідно до умов, що склалися. Наприклад, надати можливість працювати у час коли є світло або ж створити систему гнучкого початку робочого дня. Такі зміни важливо якісно обліковувати, тому рекомендується створити систему, у якій кожен

співробітник буде фіксувати власні робочі години. У разі, якщо співробітник не може добратися до офісу через власні причини доречно буде частково покривати витрати співробітника на роботу в ковіркінгу в тому районі, де проживає співробітник.

4. Психологічне забезпечення є найбільш важливим фактором під час воєнного стану, оскільки *хронічний стрес робітників* негативно впливає на продуктивність праці колективу. Через стрес спостерігається зниження концентрації, погіршення процесу прийняття рішень та втрата мотивації.

Так як стрес негативно впливає на здоров'я працівників, окрім центрально-нервової системи, може погіршитися стан серцево-судинної, респіраторної, травневої та навіть репродуктивної системи. Все це буде впливати на стан, настрій робітників, а також на їх можливість працювати – відповідно, вплине на обсяг виробленої продукції.

Для того щоб запобігти цим наслідкам, необхідно *сформувати правильну психологічну підтримку всередині колективу*. Це можуть бути різноманітні лекції та тренінги від психологів, а також можливість індивідуальної та групової короткої терапії. Необхідність психологічної допомоги зумовлює також і фактор того, що деякі робітники можуть мати ПТСР та інші розлади, пов'язані з війною. Для підтримки позитивного настрою у колективі також пропонується проводити регулярні опитування, щодо ментального стану співробітників та причин його погіршення.

Також не менш важлива в цьому напрямку *інформаційна підтримка співробітників*. Мають бути зібрані контакти найближчих родичів та контактних осіб, проінформовано співробітників про дії у надзвичайних ситуація, а також створений телеграм-бот для екстреного зв'язку. Він має містити у собі інформацію про бомбосховища, невідкладну допомогу, номери служб, тощо.

5. Швидка адаптація підприємства означає можливість заміни працівника, або групи працівників, якщо він, або вони не можуть виконати

роботу, через вплив військових дій. Це може бути відсутність на роботі через:

- травмування під час обстрілів;
- через психологічне потрясіння;
- чоловікам призовного віку – через необхідність пристали до лав Збройних Сил України, для захисту Батьківщини;
- загибелі працівника від військових дій та інше.

Всі ці заходи спрямовані на те, щоб працівники залишалися продуктивними, а підприємство могло безперебійно та безпроблемно продовжувати свою роботу. Чим вищий рівень задоволеності колективу – тим продуктивніше робота, а значить кращі економічні показники. Також, в умовах підступаючого кадрового голоду в Україні через демографічну кризу, витрати на найм одного працівника значно збільшується, відповідно треба проводити політику утримання наявного робочого складу. Дані заходи допоможуть компанії у цьому питанні.

Саме кадрове забезпечення створює підґрунтя для оцінки, яка несе відповідний вплив на результат кадрового забезпечення. У зв'язку з цим, важливо проводити систематичний аналіз і відстеження нових чинників та приймати відповідні організаційні заходи для забезпечення ефективного кадрового потенціалу в умовах військового часу.

З урахуванням важливості врахування сучасного воєнного стану в країні та зовнішнього середовища підприємства, основні напрямки покращення кадрового забезпечення можуть бути наступні:

1. Оптимізація кадрового складу підприємства. Цей напрямок передбачає узгодження всіх робочих планів підприємства за усіма робочими програмами з кількісним складом персоналу за кожною програмою. Для реалізації даного напрямку необхідна розробка чіткого розмежування працівників. Це сприятиме оптимізації витрат у фонді заробітної плати, загальній ефективності управління персоналом.

2. Система взаємозаміни кадрового складу. Розроблення системи взаємовідносин кадрового складу, та можливої взаємозаміни у разі непередбачених ситуацій чи впливу військових дій, дозволяє зменшити час на пошук потрібного персоналу на підприємстві для швидкої заміни. Це дозволяє підприємству безперебійно виробляти необхідну продукцію, без втрати якості продукції.

3. Оптимізація системи умов праці для персоналу підприємства. Застосування регламентованих правил *дистанційної роботи, або гнучкого графіку* для працівників підприємства наразі є обов'язковим елементом управління персоналом. Це надає можливість реагувати на можливі аномальні події спричинені військовими діями, або тривалими повітряними тривогами, запобігаючи проблемам персоналу в забезпеченні безперебійної роботи та дозволяє ефективно використовувати кадровий потенціал.

4. Впровадження системи моніторингу кадрового забезпечення з використанням сучасних інформаційних технологій. Застосування сучасних технологій дозволяє інформувати, відстежувати та оцінювати роботу персоналу. Це сприяє вчасному реагуванню на можливі форс-мажорні обставини спричинені несприятливими подіями, запобігаючи виробничим та кадровим проблемам, при цьому забезпечуючи стабільну якість кінцевого продукту.

Для запровадження цих заходів необхідні інструменти, які можна застосувати на кожному з напрямків удосконалення (табл. 1).

Впровадження цих напрямків удосконалення кадрового забезпечення допоможе значно покращити ефективність та надійність кадрового складу на підприємстві. Якщо підприємство у своїй діяльності із задоволенням використовує інноваційні розробки, використання в інструментах нових сучасних цифрових технологій, таких як чат-боти, комплексна програма роботи персоналу, є важливим елементом вдосконалення системи управління персоналом, зокрема кадровим забезпеченням.

Таблиця 1. Інструменти для удосконалення кадрового забезпечення

№	Аспект удосконалення	Інструменти удосконалення	Результати удосконалення
1	Оптимізація кадрового складу підприємства	Розроблення робочих планів за робочими програмами	оптимізація витрат у фонді заробітної плати, загальна ефективність управління персоналом
2	Система взаємозаміни кадрового складу	Модель взаємовідно-син кадрового складу підприємства, з врахуванням взаємозаміни	безперебійність вироблення продукції, без втрати якості продукції
3	Оптимізація системи умов праці для персоналу підприємства	Розроблені регламентовані правила умов роботи на підприємстві	ефективність використання кадрового потенціалу
4	Впровадження системи моніторингу кадрового забезпечення з використанням сучасних інформаційних технологій.	Чат-бот, програма на основі штучного інтелекту - система контролю роботи працівників «Кадри+»	вчасне реагування на можливі форс-мажорні обставини спричинені несприятливими подіями, запобігаючи виробничим та кадровим проблемам, забезпечуючи стабільну якість кінцевого продукту.

Джерело: розроблено автором

Метою запровадження цих напрямів є отримання підприємством наступних переваг: зменшення плинності кадрів, лояльність працівників, підвищення продуктивності праці, забезпечення безперебійності виконання замовлень. Враховуючи галузь роботи підприємства, всі витрати на ці заходи мають включати у себе не лише забезпечення персоналу, а й соціальну відповідальність підприємства.

Доцільність застосування системи вдосконалення кадрового забезпечення підприємства визначається рядом важливих факторів, які сприяють як збалансованому розвитку підприємства, так і задоволенню потреб і очікувань співробітників, держави і замовників підприємства.

Основним пунктом вдосконалення кадрового забезпечення для впровадження під час нових реалій військового стану є впровадження системи оптимізації кадрового складу підприємства. Така система має демонструвати повний цикл кадрового забезпечення на підприємстві,

враховувати регулятори, чинники, функції, які безпосередньо мають прямий вплив. Фактори несуть свій вплив на необхідні організаційні заходи, які також є складовою кадрового забезпечення.

В умовах сучасного стану країни та зовнішнього середовища, ефективне кадрове забезпечення стає стратегічно важливим етапом для успішного функціонування підприємств, особливо в поліграфічній галузі. Оптимізація кадрового забезпечення має на меті покращення всіх аспектів цього процесу, забезпечуючи стабільну та ефективну роботу персоналу, при будь-яких умовах зовнішнього оточення, який відповідає потребам підприємства.

Оптимізація кадрового складу підприємства в умовах війни передбачає виконання ряду завдань:

1. Узгодити всі робочі плани підприємства за усіма робочими програмами з кількісним складом персоналу за кожною програмою.
2. Впровадити єдину модель взаємодії працівників підприємства в кризових умовах і проінформувати про алгоритм дій персоналу.
3. Запровадити ефективний механізм взаємозаміни кадрового складу та контролю умов роботи персоналу підприємства.
4. Мінімізувати витрати часу на транспортування персоналу шляхом оптимізації логістичних процесів в період тривалих повітряних тривог та військових дій.
5. Використати автоматизовані засоби для аналізу діяльності працівників та виключити вплив людського фактору.
6. Впровадити цифровий механізм формування кадрового складу для більш ефективного управління персоналом.

Важливою ланкою у системі оптимізації кадрового складу на підприємстві є автоматичний контроль наявності персоналу в зоні досягнення, для можливості розрахунку кількісного складу персоналу в конкретній ситуації. Підприємство має приділяти цьому значну увагу, оскільки від ефективної роботи персоналу залежить кінцевий результат. Для

того, щоб підвищити ефективність цього процесу, рекомендується впровадження цифрових інструментів, подані в таблиці 2.

Таблиця 2. Автоматизація процесу контролю кадрового складу

Запропонований захід	Суть заходу
Автоматизована система оцінки кадрового складу	розробити та впровадити спеціалізовану програму, яка дозволить проводити оцінку кадрового складу. Ця програма повинна автоматично вносити результати оцінки до системи без втручання людей.
Ідентифікація працівників	впровадити систему ідентифікації співробітників, які розпочинають робочий день, та завершують його. Це може бути здійснено через використання електронних ключів або системи біометричного впізнавання.
Моніторинг якісного складу персоналу	розробити систему, яка в реальному часі відстежуватиме доступність необхідного персоналу, автоматично надсилатиме повідомлення відповідальним особам.
Навчання персоналу	організувати систему навчання співробітників щодо користування цифровими інструментами та робота з новою системою.

Джерело: розроблено автором

У більшості випадків на підприємствах кадровий склад передбачає роботу працівників без взаємозаміни, а це тягне за собою підвищену ймовірність затримок, залежностей від конкретного працівника та непередбачуваних воєнних дій.

Запропоновані заходи автоматизації процесу контролю кадрового складу спрямовані на покращення ефективності діяльності персоналу, мінімізацію затрат часу для комплектації кадрового складу для виконання роботи.

Автоматизована система оцінки кадрового складу на основі спеціалізованої програми дозволяє об'єктивно оцінювати кадровий склад підприємства кожного дня/зміни без втручання людей, що сприяє уникненню простоїв у роботі, і швидкому реагуванню відповідальних осіб за забезпечення робочого процесу.

Ідентифікація працівників через електронні ключі чи систему біометричного впізнавання забезпечить контроль над доступом та можливістю відстеження дій конкретних співробітників.

Моніторинг якісного складу персоналу в реальному часі та автоматичне сповіщення про виявлені невідповідності підвищать надійність процесу контролю якості.

Організація системи навчання персоналу щодо користування цифровими інструментами сприятиме швидкій адаптації та ефективному використанню нової системи. В цілому, запропоновані заходи сприятимуть оптимізації системи кадрового складу та забезпечити його високу ефективність в повсякденні.

В реалізації впровадження автоматизації процесу контролю кадрового складу підприємства рекомендується впроваджувати такі цифрові інструменти: чат-бот; програма на основі штучного інтелекту - система контролю роботи працівників «Кадри+»; електронні форми та мобільні додатки для збору даних: використання спеціалізованих мобільних додатків для планшетів та смартфонів для фіксації і передачі даних щодо перебування персоналу.

Ці інструменти дозволять автоматизувати та покращити процес взаємодії між працівниками компанії, забезпечуючи безперервність та ефективність робочого процесу на підприємстві. Здійснимо розрахунок потреби в інвестиціях (табл. 3).

Таблиця 3. Розрахунок потреби в інвестиціях

№	Стаття витрат	Сума, тис. грн.
1	Придбання та налаштування систем аналізу кадрового складу	285
2	Розробка та встановлення системи моніторингу персоналу в реальному часі	124
3	Розробка та впровадження електронних систем управління персоналом з реагуванням на кризові стани	178
4	Розробка та встановлення електронного документообігу	90
5	Придбання та впровадження аналітичних платформ	125
6	Навчання персоналу	50
Загальна сума інвестицій		852

Джерело: розроблено автором

Отже, щоб реалізувати запропоновані заходи, необхідно інвестувати 852 000 грн. Прибуток підприємства дозволяє профінансувати проєкт з власних джерел і не залучати зовнішні джерела фінансування.

Впровадження заходів буде відбуватися під керівництвом підприємства, а відповідальність за реалізацію проєкту буде покладена на керівника відділу кадрів.

Для ефективної реалізації заходів будуть залучені такі сторони:

- IT-спеціалісти для розробки та налаштування систем.
- Аналітики для моніторингу та аналізу даних.

Термін реалізації проєкту складає близько 1 року, план заходів подано у таблиці 4.

Таблиця 4. План заходів щодо реалізації проєкту оптимізації кадрового складу

Місяць	Захід
Січень	Підготовчі роботи, збір вимог та аналіз існуючих процесів
Лютий	Вибір та закупівля системи моніторингу персоналу в реальному часі
Березень	Навчання персоналу з використання нової системи
Квітень	Розробка та впровадження електронних систем управління персоналом з реагуванням на кризові стани
Травень	Автоматизація моніторингу кадрового складу підприємства
Червень	Розробка електронного документообігу
Липень	Встановлення електронного документообігу
Серпень	Підготовка до повноцінного функціонування нових систем
Вересень	Запуск повноцінної роботи із використання нових технологій
Жовтень	Моніторинг та оптимізація впроваджених процесів
Листопад	Аналіз результатів та внесення коригувань до систем
Грудень	Закінчення проєкту, оцінка його ефективності

Джерело: розроблено автором

Основною причиною відсутності резерву є велика відповідальність та підвищений рівень вимог до роботи. Організацією кадрового резерву для підприємства займається фахівець з кадрів підприємства. Для того, щоб виявити потребу в кадровому резерві, потрібно визначити поточну та перспективну потребу в резерві та оптимальну його чисельність.

Подальшу роботу можна подати у вигляді формування списку резерву. Для формування списку варто використовувати наступні методи:

аналіз документальних даних – звіти, автобіографії, характеристики тощо;

бесіду для виявлення цікавих відомостей;

спостереження за поведінкою працівника у різних ситуаціях (на виробництві, у побуті);

оцінку результатів трудової діяльності – продуктивність праці, якість виконуваної роботи тощо.

При формуванні резерву недостатнє просте проведення відбору здатного до просування персоналу. Необхідно правильно підготувати його до посади та організувати просування. Нижче в таблиці 5 подамо основні заходи щодо формування кадрового резерву на підприємстві.

Таблиця 5. План робіт із формування кадрового резерву

Заходи	Термін	Відповідальні
Аналіз потреб в резерві	Січень	Фахівець роботи з персоналом
Формування та складання резервних списків	Березень	Фахівець роботи з персоналом
Підготовка кандидатів	Жовтень	Фахівець роботи з персоналом

Джерело: розроблено автором

Підготовку працівників доцільно проводити під час стажувань на посаді. Крім того, можна скористатися навчанням на курсах підвищення кваліфікації тощо. У процесі професійної підготовки потрібно скласти індивідуальну програму. Ця програма буде чітким планом з теоретичної та практичної підготовки. Також план підготовки включатиме перелік завдань, спрямованих на підвищення рівня знань, навичок та умінь.

Фахівець з персоналу повинен буде оцінювати роботу кожного кандидата у зарахування до резерву. Після оцінки прийматиметься рішення про його включення або виключення з резерву. Проведення оцінки дозволить отримати характеристику на кожного спеціаліста та керівника, який перебуватиме в резерві. Кожен кандидат резерву отримує можливість для подальшого просування кар'єрними сходами. Одночасно необхідно періодично розглядати нових кандидатів у резерв. Основними причинами для виключення кандидата із резерву слід розглядати його вік, стан здоров'я, незадовільні показники виробничої діяльності тощо.

Доцільно для подальшого розвитку виділити співробітників трьох категорій:

високопотенційні співробітники (Hi-Po);

співробітники, які мають унікальні знання (HiPro).

Для кожної категорії необхідно розробити свій план заходів, що розвивають їх здібності. Для включення співробітника до програми розвитку необхідно зібрати інформацію від керівників.

Застосування кадрового резервування дозволить знизити витрати на найм працівників та підвищити якість управління загалом.

Впровадження автоматизації та цифрових інструментів на підприємстві є вкрай важливим кроком у вдосконаленні кадрового забезпечення та підвищенні ефективності діяльності персоналу підприємства. Ця ініціатива відкриває нові можливості для оптимізації управління персоналом.

Логіко-структурна схема удосконалення системи кадрового забезпечення подана на рисунку 3.

Перехід до цифрових технологій дозволяє значно поліпшити взаємодію персоналу в особливих умовах, оптимізувати дії працівників підприємства враховуючи умови особливого стану. Одним із ключових аспектів є також можливість вести автоматичну систему взаємозаміни працівників, що сприяє оптимальному використанню ресурсів та підвищенню ефективності роботи персоналу. Додатково, впровадження цифрових інструментів надає

можливість швидко реагувати на зміни у ринкових умовах, аналізувати діяльність персоналу.

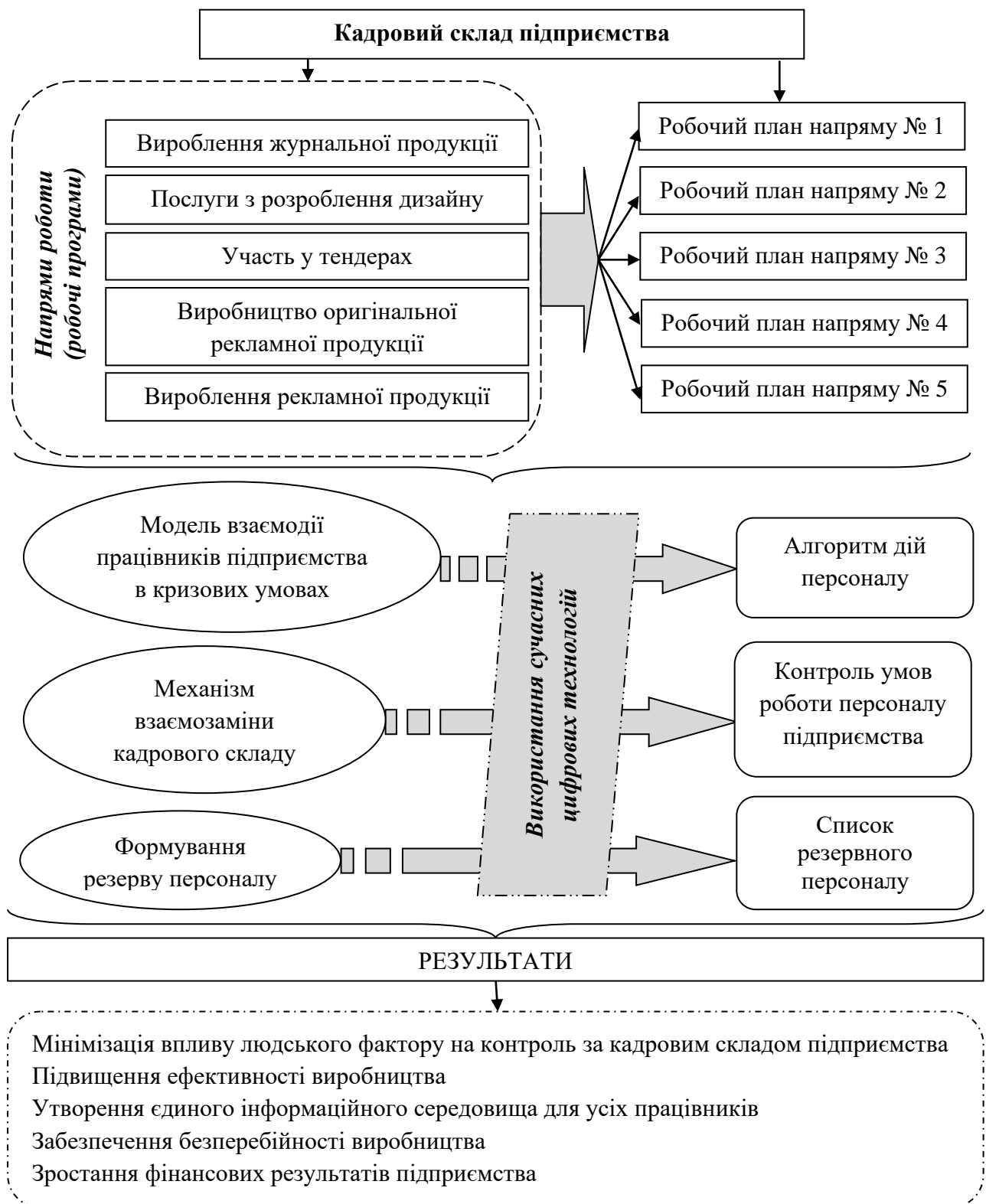


Рис. 3. Логіко-структурна схема оптимізації системи кадрового складу

Джерело: розроблено автором

Узагальнюючи, впровадження цифрових інструментів є стратегічним кроком, що спрямований на підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

В комплексі, ці заходи можуть позитивно вплинути на діяльність та результативність підприємства, а також підвищити прихильність замовників до продукції підприємства і відповідно зростання обсягів реалізації продукції. А психологічне забезпечення працівників збільшити їхню продуктивність, що, в свою чергу, може призвести до збільшення прибутковості підприємства.

Впровадження запропонованих заходів удосконалення кадрового забезпечення підприємства потребує реалізації наступних дій:

- провести оптимізацію кадрового складу за узгодженими робочими планами, результатом якої може стати підвищення ефективності кадрового потенціалу;

- надати інструктаж всім працівникам підприємства, згідно з розробленою моделлю взаємодії працівників підприємства в кризових умовах і відповідно алгоритму дій персоналу;

- реалізувати механізм взаємозаміни кадрового складу та контролю умов роботи персоналу підприємства під час роботи повітряної тривоги та воєнних дій;

- впровадити цифрові засоби автоматизації в управлінні персоналом, з виключенням впливу людського фактору, за допомогою сучасних цифрових технологій (штучному інтелекту, чат-ботам та інше).

При правильному підході система кадрового забезпечення в особливих кризових умовах дозволяє усунути слабкі сторони у всій діяльності досліджуваного підприємства.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У висновку варто зазначити, що проведення вищезазначених заходів може мати позитивний вплив на репутацію та статус підприємства в громадськості та серед працівників. Ці заходи сприяють створенню сприятливого середовища

для роботи та розвитку працівників, зменшують плинність кадрів і підвищують продуктивність співробітників.

Самоменеджмент працівників у такий складний воєнний час при удосконаленні кадрового забезпечення відіграє значну роль. Система організації власного і робочого часу дозволяє працівникам бути впливати на продуктивність праці, яка в свою чергу впливає на підвищення прибутку підприємства. Система взаємозаміни персоналу в критичних умовах також досягається за рахунок правильно спланованої діяльності працівників підприємства.

Література

1. Амосов О. Ю. Процес формування та розвитку робітничих кадрів на підприємстві: теоретичний аспект. *Теорія та практика державного управління*. 2014. № 4. С. 165-168.
2. Регіональні результати дослідження стану та потреб бізнесу в умовах війни, 2022. URL: <https://cid.center/regional-results-of-the-study-of-the-state-and-needs-of-business-in-wartime/> (дата звернення 03.10.2024).
3. Бутенко А. І., Курносова А. В. Напрямки вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства. *Вісник економічної науки*. 2014. №3. С. 7-11. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/87465/2-Butenko.pdf?sequence=1> (дата звернення: 23.10.2024).
4. Поліщук К. О., Воржакова Ю. П. Вдосконалення механізму кадрового забезпечення на підприємстві в особливих умовах воєнних дій. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 3 (67). С. 21-31. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No3/21.pdf> (дата звернення 15.10.2024)
5. Хавунка Т. Українська економіка під час війни. Що далі? *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/15/685810/> (дата звернення 20.10.2024)
6. Загальні втрати економіки, понесені в ході війни. *Київська школа економіки*. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-pryamih-zadokumentovanih-zbitkiv-infrastrukturi-skladaye-110-4-mlrd-minimalni-potrebi->

u-vidnovlenni-zruynovanih-aktiviv-zrosli-do-188-mlrd (дата звернення 7.10.2024)

7. Андрущенко К.А. Формування стратегічних альтернатив для збільшення частки ринку. *Економічна наука Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 17. С. 33-37. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/17_2016/7.pdf (дата звернення 15.10.2024)

8. Ковтун Є. І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її вдосконалення. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 46-49. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/6/12.pdf> (дата звернення: 03.10.2024).

9. Мороз В. М. Кадровий менеджмент: загальна частина: текст лекцій. Харків : НТУ "ХПІ", 2014. 139 с.

10. Олексенко Р. І. Управління кадровими ресурсами підприємств у сучасних умовах господарювання. *Агросвіт*. 2010. № 14. С. 41 - 45. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/14_2010/10.pdf (дата звернення: 26.10.2024).

11. Результати опитування актуальних питань управління людським капіталом в Україні. «Делойт» в Україні. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press%20release/amcham-2022-deloitte-human-capital-research_ua.pdf (дата звернення: 27.10.2024).

12. Тужилкіна О. В. Основні напрями забезпечення ефективної мотивації праці з метою підвищення якості трудового життя. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. С. 184-189.

References

1. Amosov, O. Yu. (2014), "The process of formation and development of workers at the enterprise: theoretical aspect", *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, vol. 4, pp. 165-168.

2. Center for Innovations Development (2022), "Regional results of the study of the state and needs of business in conditions of war, 2022", available at: <https://cid.center/regional-results-of-the-study-of-the-state-and-needs-of-business-in-wartime/> (Accessed 3 October 2024).

3. Butenko, A. I. and Kurnosova, A. V. (2014), "Directions for improving the personnel policy and improving the efficiency of the company's personnel management", *Visnyk ekonomichnoi nauky*, vol. 3, pp. 7-11, available at:

<http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/87465/2-Butenko.pdf?sequence=1> (Accessed 23 October 2024).

4. Polishchuk, K. O. and Vorzhakova, Yu. P. (2023), "Improving the personnel mechanism at the enterprise under the special conditions of military actions", *Ekonomika: realiyi chasu*, vol. 3 (67), pp. 21-31, available at: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No3/21.pdf> (Accessed 15 October 2024).

5. Havunka, T. (2022), "Ukrainian economy during the war. What's next?", available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/15/685810/> (Accessed 20 October 2024).

6. KSE (2022), "General economic losses incurred during the war", available at: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-pryamih-zadokumentovanih-zbitkiv-infrastrukturi-skladaye-110-4-mlrd-minimalni-potrebi-u-vidnovlenni-zruynovanih-aktiviv-zrosli-do-188-mlrd> (Accessed 7 October 2024).

7. Andryushhenko, K.A.(2016), "Formation of strategic alternatives to increase market share", *Ekonomichna nauka Investy`ciyi: prakty`ka ta dosvid*, vol. 17, pp. 33-37, available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/17_2016/7.pdf (Accessed 15 October 2024).

8. Kovtun, Ye. I. (2016), "Analysis of the company's personnel management system and development of measures to improve it", *Molodyi vchenyi*, vol. 6, pp. 46-49, available at: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/6/12.pdf> (Accessed 3 October 2024).

9. Moroz, V. M. (2014), *Kadrovij menedzhment: zahal'na chastyna: tekst lektsij* [Personnel management: the general part: the text of the lectures], NTU "HPI", Kharkiv, Ukraine.

10. Oleksenko, R. I. (2010), "Management of personnel resources of enterprises in modern economic conditions", *Ahrosvit*, vol. 14, pp. 41- 45, available at: http://www.agrosvit.info/pdf/14_2010/10.pdf (Accessed 26 October 2024).

11. "Deloitte" in Ukraine (2022), "The results of the survey on topical issues of human capital management in Ukraine", available at: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press%20release/amcham-2022-deloitte-human-capital-research_ua.pdf (Accessed 27 October 2024).

12. Tuzhy`lkina, O. V. (2014), "The main areas of ensuring effective work motivation in order to improve the quality of working life", *Biznes Inform*, vol. 9, pp.184-189.

Стаття надійшла до редакції 29.10.2024 р.