

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра «Економіки, менеджменту та комерційної діяльності»

«Допущений до захисту»
Зав. кафедри ЕМКД
к.е.н., доцент
_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

„17” червня 2024 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№ 16 від «17» червня 2024 р.)

Кваліфікаційна робота

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти
на тему:
«Аналіз системи управління персоналом установи»

Виконав здобувач вищої освіти
ІІІ скороченого курсу, групи МЕ-21-ЗСК
ОПП «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»
Андрій ТИМОШЕНКО
Керівник: к.е.н., доц.
Ольга КІРІЧЕНКО
Рецензент: д.е.н., проф.,
завідувач кафедри ФБСС
Володимир СИБІРЦЕВ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ УСТАНОВИ	
1.1. Сутність та методи управління персоналом у сучасних умовах.....	7
1.2. Особливості функціонування системи управління персоналом суб'єктів господарювання.....	14
1.3. Методичні підходи до оцінювання системи управління персоналом установи.....	18
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ТЕНДЕНЦІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ УСТАНОВИ	
2.1. Загальні тенденції діяльності Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького.....	27
2.2. Оцінка фінансово-економічних показників Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького.....	30
2.3. Аналіз специфіки і стану управління персоналом установи.....	37
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ УСТАНОВИ У СУЧАСНИХ УМОВАХ	
3.1. Стратегічні орієнтири вдосконалення системи управління персоналом в умовах становлення Індустрії 4.0 та невизначеності оточення.....	45
3.2. Професійний розвиток персоналу як складова підвищення ефективності функціонування Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького.....	51
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	63

ВСТУП

Актуальність теми «Аналіз системи управління персоналом установи» обумовлена рядом чинників, що мають вагоме значення в сучасних умовах розвитку установи. В сучасному світі трудові відносини зазнають значних змін. Зростання ролі знань і навичок, необхідність безперервного навчання і розвитку персоналу, а також нові форми зайнятості, такі як дистанційна робота, вимагають удосконалення систем управління персоналом.

Якісне управління персоналом є ключовим чинником конкурентоспроможності будь-якої установи. Ефективне використання людських ресурсів сприяє досягненню стратегічних цілей, підвищує продуктивність і забезпечує стійкий розвиток організації. Впровадження новітніх технологій в процеси управління персоналом, таких як HRM-системи, автоматизація процесів, аналіз даних, дозволяє підвищити ефективність управління, забезпечити точність та оперативність прийняття рішень, що є критично важливим в умовах швидкоплинних змін на ринку.

Соціально-економічні зміни, такі як глобалізація, демографічні зміни, економічна нестабільність та інші, впливають на ринок праці і вимоги до персоналу. Установам необхідно адаптувати свої системи управління персоналом, щоб залишатися конкурентоспроможними і ефективними. Сучасні підходи до управління персоналом приділяють велику увагу залученості та мотивації співробітників. Дослідження показують, що високий рівень залученості позитивно впливає на продуктивність, лояльність і задоволеність працівників, що в свою чергу сприяє зниженню плинності кадрів і покращенню результатів діяльності установи.

Дотримання трудового законодавства, забезпечення прав та гарантій працівників також є важливими аспектами управління персоналом. Аналіз існуючої системи управління дозволяє виявити слабкі місця та удосконалити процеси відповідно до законодавчих вимог. Таким чином, аналіз системи управління персоналом є актуальним та важливим завданням для будь-якої

установи, оскільки дозволяє адаптуватися до сучасних викликів, підвищити ефективність управління та забезпечити стійкий розвиток установи.

Мета аналізу системи управління персоналом установи полягає у виявленні та оцінці ефективності існуючих процесів і практик управління людськими ресурсами з метою їх подальшого вдосконалення. Це включає ідентифікацію сильних та слабких сторін системи, визначення відповідності поточних методів управління персоналом стратегічним цілям установи, а також розробку рекомендацій для покращення мотивації, залученості та продуктивності працівників. Такий аналіз сприяє оптимізації кадрових процесів, підвищенню конкурентоспроможності організації та забезпеченню її стійкого розвитку в умовах динамічних змін на ринку праці.

Згідно окресленої мети були поставлені наступні *завдання*, які необхідно дослідити та вивчити у даній роботі:

- з'ясувати сутність та методи управління персоналом у сучасних умовах;
- вивчити особливості функціонування системи управління персоналом суб'єктів господарювання;
- розглянути методичні підходи до оцінювання системи управління персоналом установи;
- оцінити тенденції діяльності та стан управління персоналом установи;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом установи у сучасних умовах.

Предметом дослідження є система управління персоналом установи, включаючи її структуру, процеси, методи та практики, що використовуються для залучення, утримання, мотивації та розвитку працівників.

Об'єктом дослідження є установи, їхні системи та процеси управління персоналом.

Базою дослідження було обрано Головне управління Житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького, що займається координацією та управлінням усіма аспектами, пов'язаними з житлово-комунальним господарством міста.

У роботі були використані наступні *методи дослідження*: анкетування та опитування, що дозволило зібрати відомості про систему управління персоналом в Головному управлінні Житлово-комунального господарства; спостереження, був спрямований на аналіз роботи персоналу та їхньої взаємодії у контексті управлінських практик; документальний аналіз був використаний для аналізу статистичних даних, звітів та політик, пов'язаних з управлінням персоналом; компаративний аналіз дозволив порівняти практики управління персоналом у Головному управлінні з найкращими стандартами у цій галузі. Ці методи були використані для збору, аналізу та інтерпретації даних для досягнення завдань дослідження.

Новизна дослідження полягає у тому, що воно вперше проведене у Головному управлінні Житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького. *Результати дослідження* дозволили отримати глибше розуміння системи управління персоналом у житлово-комунальному секторі міста та виявити потенційні можливості для покращення ефективності цієї системи.

Результати дослідження були апробовані та висвітлені під час участі у LVIII Науковій конференції здобувачів вищої освіти університету, яка відбулася 16 травня 2024 року на базі Центральноукраїнського національного технічного університету у рамках «Дня науки». У рамках цієї конференції автором представлено тези під назвою «Стратегічний підхід до вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві: ключові напрямки та ефективність впровадження», де були викладені основні результати дослідження та їхнє практичне значення.

Структура роботи включає вступ, огляд літератури, методологію дослідження, аналіз та результати, висновки та рекомендації, та список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ УСТАНОВИ

1.1. Сутність та методи управління персоналом у сучасних умовах

Розвиток ринкових відносин в Україні впливає на діяльність підприємств у житлово-комунальній сфері та умови їх функціонування на ринку. В умовах ринкової економіки питання ефективного управління персоналом набувають особливого значення для підвищення соціально-економічної ефективності діяльності підприємств у цій сфері. Сектор житлово-комунального господарства України залишається однією з найменш реформованих галузей національної економіки. Відсутність комплексного підходу до реформування, зволікання зі змінами та накопичені проблеми призвели до значного погіршення якості послуг та несамоудовolenня населення рівнем обслуговування. Однією з основних проблем у сучасному розвитку житлово-комунального господарства є проблема управління персоналом. Для забезпечення якісних послуг система життєзабезпечення міста повинна мати чітко сформульовані цілі, такі як досягнення мети власника, збереження майна, підвищення продуктивності праці та контроль витрат. Робітники та спеціалісти житлово-комунальних підприємств є ключовими учасниками в системі міського господарства.

Управління персоналом у сучасній організаційній структурі підприємства є невід'ємною частиною його системи, оскільки воно забезпечує координацію та керування всіма працівниками та відповідними структурними підрозділами, які відповідають за управління персоналом [1, с. 236-237].

Управління персоналом – це значущий соціально-економічний феномен, що відображається у різноманітних інтерпретаціях в науковій літературі. Економісти пропонували різноманітні визначення для цього поняття, які ретельно проаналізовані у таблиці 1.1.

У визначеннях цього поняття виявляється багато відмінностей, які

стосуються різних аспектів управління персоналом. Загалом, управління персоналом можна розглядати як комплексну систему, що включає різноманітні напрями, форми і види організаційної взаємодії з працівниками підприємства з метою забезпечення необхідної кількості кваліфікованих працівників, які повинні бути мотивовані для виконання необхідних виробничих функцій та демонструвати потрібну виробничу поведінку. Основна ідея управління персоналом полягає у тому, щоб сприймати працівників як цінний ресурс підприємства. Злиття досвіду вітчизняних та закордонних теоретиків та практиків дозволяє сформулювати основну мету управління персоналом – максимально розвинути та використати потенціал персоналу підприємства.

Таблиця 1.1 – Аналіз різноманітних підходів до управління персоналом

Автори	Наукові підходи
Виноградський М.Д.	Управління персоналом – це соціально-економічна система на підприємстві, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури.
Деслер Г.	Управління персоналом – це частина менеджменту, що стосується працюючих співробітників і їх взаємин в рамках підприємства. Управління персоналом здійснюється заради реалізації двох великих і взаємопов'язаних цілей: підвищення ефективності діяльності підприємства; підвищення якості трудового життя персоналу.
Кибанов А.Я.	Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу підприємства на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами.
Линенко А.В.	Управління персоналом – це комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства.
Пелих А.С.	Управління персоналом – це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей.
Ситник Н.І.	Управління персоналом – це забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції.

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [5;8;11]

Як вже відзначалося, управління персоналом – це складна система, що включає різні аспекти взаємодії з працівниками підприємства. Головними напрямками цієї системи є підбір та відбір персоналу, їх адаптація, мотивація, збереження, розвиток кадрів, навчання та оцінка їхньої продуктивності з урахуванням цілей підприємства. Управління персоналом використовує різні методи, щоб впливати на працівників та досягати поставлених цілей управління, необхідних для успішної діяльності підприємства. Наукові дослідження та практика управління визначають три основні групи методів управління персоналом [9].

Адміністративні методи управління ґрунтуються на використанні владних та регуляторних заходів для організації та контролю над працівниками. Ці методи включають в себе видачу команд, наказів, інструкцій та спрямовані на стимулювання бажаної поведінки, такої як відчуття відповідальності, свідоме дотримання трудової дисципліни та бажання працювати на певному підприємстві.

Економічні методи включають всі заходи, спрямовані на значне стимулювання працівників. Основними серед них є оплата праці та розподіл прибутку, система, що винагороджує якість та ефективність роботи, а також система штрафів у вигляді відрахувань та пені. До цієї ж групи відносяться різні елементи соціального забезпечення, такі як витрати на харчування, проїзд та медичне страхування. Застосування економічних методів ґрунтується на їхній ефективності в контексті виконання завдань.

Соціально-психологічний підхід, що ґрунтується на принципах психології та соціології, є важливою складовою використання психологічних методів та уникнення особистих конфліктів. Крім цього, він спрямований на керування кар'єрою кожного працівника, сприяючи формуванню корпоративної культури, що базується на ідеалізації професійного працівника. Цей підхід допомагає визначати місце кожного працівника у колективі, виявляти неофіційних лідерів та вирішувати виробничі конфлікти. У сучасній науці та практиці управління персоналом, яке є ключовим та стратегічним ресурсом для підприємства,

постійно здійснюються процеси вдосконалення, оновлення та пошуку нових методів, концепцій та ідей.

Мета управління персоналом досягається шляхом виконання загальних та спеціалізованих завдань. Всі керівництва відповідають за основні функції, такі як планування, організація, стимулювання та контроль, в межах власної компетенції. Спеціалізовані завдання управління персоналом виконуються відповідними функціональними підрозділами згідно з їхніми обов'язками та завданнями.

Система управління персоналом складається з чотирьох основних компонентів:

- суб'єкт – це той, хто здійснює управлінський вплив, контролює та надає лідерські функції з метою досягнення поставленої мети;
- об'єкт – це та сфера або аспект, на який спрямований управлінський вплив;
- управлінський вплив – це сукупність організованих команд, інструментів, прийомів і методів, що застосовуються для здійснення впливу на об'єкти та внесення змін у їх статус;
- зворотній зв'язок – це інформація про вплив суб'єкта на управління та зміни, що передається назад, щоб врахувати їх у подальшій діяльності.

Система управління персоналом забезпечує всі необхідні етапи взаємодії з кадрами, починаючи від планування потреб у персоналі та закінчуючи розвитком кар'єри та управлінням трудовими відносинами.

Система управління персоналом підприємства охоплює різні функціональні підсистеми, що забезпечують ефективну організацію роботи з кадрами. Ці підсистеми включають умови праці, створення соціальної інфраструктури, розвиток та навчання персоналу, а також планування й прогнозування потреб у кадрах. Кожна з них відіграє важливу роль у забезпеченні високої ефективності роботи колективу та досягненні стратегічних цілей підприємства [19].

Кожна складова підсистеми має комплексну структуру з різноманітними

видами діяльності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Організаційна конфігурація функціональних підсистем управління персоналом установи

Підсистема	Характеристики функціональних підсистем
Взаємодія на робочому місці	аналіз і корекція міжособистісних та групових відносин; взаємодія з керівництвом; управління конфліктами; діагностика соціально-психологічних аспектів
Умови праці	забезпечення комфортних умов праці, враховуючи фізіологічні потреби та естетичні аспекти; захист працівників та дотримання техніки безпеки; збереження довкілля
Адміністрування персоналу	прийом, звільнення, переведення, та облік кадрів, а також надання інформаційної підтримки, професійної орієнтації та забезпечення зайнятості
Аналіз потреб у кадрах, стратегічне планування та прогнозування змін у кадровому складі	створення стратегії управління персоналом, аналіз ринку праці, прогнозування потреб у персоналі, співпраця з зовнішніми постачальниками робочої сили та оцінка працівників – це ключові етапи управління людськими ресурсами
Професійний розвиток персоналу	економічне обґрунтування впровадження технічних засобів; навчання та підвищення кваліфікації персоналу; розвиток та управління кадровим резервом; стратегічне планування кар'єрного зростання; інтеграція та адаптація новопризначених співробітників
Мотивація; винагорода; премії; пільги; корпоративна культура	стандартизація та оцінка праці; розробка платіжних систем та підвищення морального духу на роботі; впровадження участі в прибутках та акціях; керівництво трудовою стимуляцією
Формування соціальних послуг	обслуговування, житлові умови, медична допомога
Оргструктури управління	аналіз організаційних структур управління та проектування оптимальної для підприємства; розробка штатного розпису

Джерело: власна розробка автора

Так, коли всі функціональні підсистеми управління персоналом злагоджено працюють разом, відбувається оптимальне використання ресурсів і досягається максимальний успіх у управлінні персоналом.

Цілі системи управління персоналом відрізняються в залежності від специфіки діяльності та стратегічних цілей установи. У таблиці 1.3 представлена структура цільових орієнтирів управління персоналом. Розглядаючи ці цілі, можна виділити кілька категорій: економічні (спрямовані на збільшення прибутку), науково-технічні (заохочення інновацій для підвищення

продуктивності), комерційно-виробничі (забезпечення виробництва і реалізації продукції) та соціальні (створення комфортних умов праці). Залежно від конкретних потреб та масштабів установи, склад підсистем може варіюватися.

Таблиця 1.3 – Цільові орієнтири управління персоналом

<i>Перший рівень</i> – основна мета управління персоналом, що полягає в створенні потрібного кадрового потенціалу, його ефективному використанні, сприянні етичному розвитку, стимулюванні творчості та професійному зростанні, а також досягненні високої продуктивності.	
<i>Другий рівень</i>	<i>Третій рівень</i>
- створення стратегії управління персоналом з урахуванням змін зовнішнього середовища; - прогнозування та планування потреб у персоналі; - впровадження системи мотивації та соціального забезпечення персоналу; - розвиток корпоративної культури	- оцінка нових вимог до кваліфікації працівників і робочих місць; - аналіз потреб у нових спеціальностях; - вивчення динаміки розвитку персоналу та індивідуальних планів розвитку та кар'єри; - аналіз процесів праці; - оцінка якості та планування соціального розвитку персоналу

Джерело: власна розробка автора

Складові системи управління персоналом включають: кадровий склад, який включає фахівців управління та службовий персонал; комплекс технічних та інформаційних засобів; методичні підходи до організації праці; програми для управління інформаційними процесами; а також правові та нормативні документи. В таблиці 1.4 подано загальний огляд цих компонентів системи управління персоналом.

Узагальнюючи складові системи управління персоналом, можна зазначити, що цілі цієї системи різноманітні, так само як і її функції. Все це залежить від розмірів та специфіки підприємства, на якому втілюється така система управління персоналом.

Отже, управління персоналом – це система організаційних, економічних та соціальних заходів, спрямованих на керування та розвиток персоналу установи. Ця система регулює процеси формування, розподілу та використання робочої

сили для забезпечення ефективного функціонування та розвитку установи.

Таблиця 1.4 – Компоненти системи управління персоналом та їх опис

Компонент	Склад	Призначення
Група фахівців апарату управління і обслуговуючий персонал	Керівники, фахівці з підбору кадрів і організації праці, експерти та ін.	Реалізація функцій управління персоналом
Комплекс технічних та інформаційних засобів	Засоби обчислювальної техніки, обчислювальні комплекси і мережі, пристрої збору і передачі інформації, оргтехніка, засоби зв'язку, система організації введення і зберігання інформації, бази даних і знань	Технічне та інформаційне забезпечення функцій управління
Методичні підходи до організації праці та програми управління інформаційними процесами	Методи і методики вирішення кадрових питань (підбір, відбір, найм, адаптація, навчання звільнення і т. д.). Методи і методики організації праці і заробітної плати. Програмні засоби, що використовуються в процесі прийняття управлінських рішень	Організаційне та методичне забезпечення функцій управління. Методичне і програмне забезпечення процесу управління
Правові та нормативні документи	Статут, установчий договір, накази, розпорядження, інструкції та ін. Документи, що регламентують підпорядкованість, колективні та індивідуальні договори, кодекс законів про працю, рішення ради директорів, нормативно-довідкові документи, норми, стандарти	Правове і нормативне забезпечення функцій управління

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [6]

Розглядаючи персонал підприємства як стратегічно важливий актив, необхідно постійно його розвивати та удосконалювати. Успішний розвиток підприємства неможливий без системи управління персоналом, спрямованої на підвищення ефективності праці та продуктивності. Суть такого управління полягає у відношенні до працівників як до важливого ресурсу, що вимагає дбайливого та ретельного ставлення.

1.2. Особливості функціонування системи управління персоналом суб'єктів господарювання

В нинішніх умовах успішний розвиток житлово-комунального господарства (ЖКГ) залежить від якості та ефективності його персоналу. Ключовим аспектом є система управління персоналом, яка не лише підвищує продуктивність праці, але й сприяє ефективності економічної системи ЖКГ, що є важливою передумовою для його стійкого розвитку.

В організаційному аспекті система управління персоналом включає всі структурні підрозділи ЖКГ. Персонал є основним чинником розвитку, оскільки турбота підприємства про своїх працівників безпосередньо впливає на його результати. Саме тому система управління персоналом повинна базуватися на теоретичних і практичних засадах менеджменту. Управління персоналом – це діяльність, спрямована на максимально ефективне використання працівників для досягнення як організаційних, так і особистих цілей. На рис. 1.1 представлені основні напрямки діяльності в рамках системи управління персоналом.



Рисунок 1.1 – Основні напрямки діяльності в рамках системи управління персоналом

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [7]

Зазначимо, що система управління персоналом ЖКГ характеризується такими особливостями:

- фокус управління персоналом лежить більше на практичних діях, ніж на теоретичних процедурах та правилах. Основна увага приділяється вирішенню проблем ЖКГ, підтримці розвитку всього персоналу та кожного працівника окремо, створенню необхідних умов праці;
- управління персоналом персоналізоване, орієнтоване на кожного працівника як на індивідуальність, та спрямоване на задоволення їхніх особистих потреб;
- управління персоналом має стратегічний напрямок, допомагаючи ЖКГ забезпечувати себе кваліфікованими кадрами, що враховується при формуванні стратегічних цілей [7].

Виходячи з теоретичних основ менеджменту, можна визначити, що система управління персоналом включає наступні функції:

- планування – визначення цілей, розробка правил і послідовних дій, створення планів і прогнозування можливих майбутніх ситуацій;
- організація – розподіл завдань між підлеглими, поділ на відділи, делегування повноважень, розробка каналів комунікації та координація роботи співробітників;
- керівництво – вирішення питань щодо встановлення стандартів для необхідних кандидатів, підбір та відбір працівників, визначення вимог до виконуваних завдань, оцінка результатів роботи, консультування, навчання та розвиток кар'єри співробітників;
- контроль – виявлення відхилень від встановлених вимог щодо кількості роботи та рівня продуктивності, перевірка відповідності виконуваних робіт встановленим стандартам і нормам;
- регулювання – коригування виконуваних робіт та встановлених вимог за необхідності.

Різні етапи розвитку системи управління персоналом підприємства пов'язані із загальним розвитком самого підприємства. Зазвичай виділяють п'ять

основних стадій розвитку підприємства, кожній з яких відповідають певні особливості управління персоналом. За оцінками експертів, сучасні західні компанії знаходяться приблизно на третій стадії розвитку, тоді як східноєвропейські компанії на другій стадії. Багато ефективних західних фірм перебувають між третьою та п'ятою стадіями, а підприємства України та Східної Європи в основному розташовані між першою та третьою стадіями [12].

На сучасному етапі розвитку системи управління персоналом спостерігаються такі тенденції:

- зміна підходів до управління персоналом, зокрема зростає значення концепції управління людськими ресурсами та концепції управління людиною;
- зростання акценту на рух за компетентністю, що відображає важливість здатності співробітника виконувати свої обов'язки на високому рівні;
- збільшена увага до підвищення ефективності управління персоналом як у економічному, так і в соціальному вимірах;
- підсилення усвідомлення та значимості корпоративної культури як важливого чинника успіху.

У вітчизняному розвитку системи управління персоналом набувається значної уваги система управління на різних рівнях та вдосконалюється економічний механізм господарювання. Ініціюються зміни з метою покращення управлінських процесів та забезпечення високої ефективності економічного зростання. Особлива увага приділяється розвитку виробничих відносин, демократизації управління в колективах працівників та розширенню форм кооперації. Проаналізовано громадську думку, що дозволяє зрозуміти настрої та потреби населення, що є важливим для прогнозування та управління соціально-економічними процесами [8].

Навіть з усіма перевагами концепції управління людськими ресурсами порівняно з традиційним підходом до системи управління персоналом, багато ЖКГ залишаються малоефективними в її використанні. Ті, які успішно впроваджують управління людськими ресурсами, зазвичай відзначаються

вищою продуктивністю, більш розвиненою системою мотивації, меншою текучістю кадрів і вищим рівнем задоволення потреб споживачів.

Управління людськими ресурсами виступає ключовим завданням для досягнення оперативних, тактичних та стратегічних цілей житлово-комунального господарства. Працівники є важливим активом, який слід зберігати, ефективно використовувати та розвивати, щоб забезпечити конкурентні переваги на ринку. Тому важливо мати інтегрований підхід до системи управління персоналом, розглядаючи ЖКГ як цілісну систему. Крім того, прийняття управлінських рішень у різних сферах діяльності житлово-комунального господарства повинно враховувати людський фактор, тобто враховувати можливості та вплив різних факторів на персонал.

Отже, до основних характеристик системи управління персоналом відносяться:

- розгляд персоналу як одного з ключових активів житлово-комунального господарства;
- акцент на якість процесів залучення, найму та розвитку персоналу;
- використання колективних та групових методів організації праці для створення сприятливого робочого середовища, яке сприяє делегуванню компетенцій та відповідальності;
- спрямованість на розвиток єдиної та міцної корпоративної культури;
- інтеграція діяльності менеджерів з управління персоналом та керівників лінійних підрозділів;
- системний та комплексний підхід до вирішення питань управління персоналом та інших стратегічних завдань [15].

В рамках системи управління персоналом економічна ефективність означає досягнення мети житлово-комунального господарства з мінімальними витратами. Соціальна ефективність проявляється у задоволенні потреб та інтересів працівників, таких як можливість особистої самореалізації, адекватна оплата праці, якісне спілкування з колегами і т.д.

Крім того, в умовах сьогодення у житлово-комунальному господарстві

велика увага приділяється розвитку корпоративної культури. Корпоративна культура розглядається як стратегічний інструмент, спрямований на узгодження дій всіх підрозділів та працівників для досягнення загальних цілей, стимулювання ініціативи та полегшення ефективного спілкування. Менеджери розглядають корпоративну культуру як засіб для створення спільного розуміння та виконання усіма працівниками установи.

Система управління персоналом базується на широкому спектрі теорій, що враховують різні аспекти людини: економічні теорії, психологічні концепції, соціологічні теорії, аспекти трудового і соціального права, політологічні теорії, конфліктологію, а також науки про працю, такі як ергономіка, фізіологія та психологія праці, соціологія та технологія праці, а також педагогіка праці.

Отже, система управління персоналом житлово-комунального господарства має два ключових рівні: теоретичний і прикладний. На теоретичному рівні його метою є отримання нових знань шляхом аналізу та класифікації явищ, встановлення причинно-наслідкових зв'язків та закономірностей між ними, а також прогнозування типових організаційних ситуацій. На прикладному рівні система управління персоналом займається конкретними завданнями, спрямованими на зміну та трансформацію реальних виробничих ситуацій. Це включає розробку конкретних моделей, проєктів та пропозицій для підвищення ефективності використання працівників.

1.3. Методичні підходи до оцінювання системи управління персоналом установи

У сучасному швидкозмінному бізнес-світі багато установ розглядають впровадження системи оцінювання управління персоналом як стратегічний крок для забезпечення стійкості та успішності в умовах непередбачуваності. Ця система спрямована на управління ризиками та оптимізацію використання людських ресурсів з метою ефективної реакції на зміни у бізнес-середовищі та підтримки стабільності установи.

У сучасному контексті оцінювання системи управління персоналом все більш поширеними стають системні, процесні, індикаторні та ресурсно-функціональні методи. З нашої точки зору, найбільш відповідним і ефективним для такої оцінки є підхід, що базується на використанні індикаторів.

Підхід, що базується на використанні індикаторів для оцінювання системи управління персоналом суб'єктів господарювання, фокусується на вимірюванні показників, пов'язаних з персоналом. При цьому враховуються важливість кожного індикатора при розрахунку загального показника, який відображає стан системи управління персоналом. Це дозволяє виявити ключові аспекти, що потребують уваги, і вчасно вжити заходів для поліпшення загальної ситуації у сфері управління персоналом.

У контексті оцінювання, індикатор є характеристикою або ознакою, яка використовується для оцінки явища або об'єкта і має кількісне вираження. У використанні індикаторного підходу не лише вибираються конкретні індикатори, але також встановлюються межі значень, які є припустимими. Вихід за встановлені межі вказує на порушення процесу управління персоналом суб'єкту господарювання. Граничне значення, або норматив, представляє максимально припустиму величину індикатора, перевищення якої вказує на порушення процесу управління персоналом [4].

Розглядаючи вибір показників для оцінювання системи управління персоналом установи, слід пам'ятати про унікальні цілі цієї установи, її фінансові можливості та вплив зовнішніх та внутрішніх факторів. Навіть якщо ми можемо скласти базовий перелік показників для оцінки, їх можна доповнювати в майбутньому. Використання індикаторного підходу має свої позитивні моменти: він є простим, зрозумілим та універсальним, оскільки дозволяє оцінити будь-які аспекти системи управління персоналом установи.

Для оцінювання стабільності та ефективності роботи установ можна використовувати певні показники, які враховують різні аспекти роботи з персоналом:

- динаміка чисельності та рух персоналу: включає в себе аналіз змін у

- кількості працівників та їхньому переміщенні на ринку праці;
- витрати на персонал: це витрати на навчання, розвиток та утримання працівників;
 - показники мотивації: оцінюються за наявністю стимулів для працівників, таких як системи винагород та можливості кар'єрного росту;
 - умови праці: це оцінка безпеки та комфорту робочого середовища;
 - особистісні показники: враховуються навички, здібності та рівень задоволеності працюючих [13, с. 174-176].

За допомогою цих категорій показників можна провести всебічне оцінювання системи управління персоналом в установах.

У таблиці 1.5 наведено узагальнений опис груп критеріїв та показників, що використовуються для оцінювання системи управління персоналом в установах.

Таблиця 1.5 – Індикативна модель оцінювання системи управління персоналом в установі

№ з/п	Набір індикаторів	Елементи вимірювання
1	2	3
1	Характеристики кадрового складу та його динаміки	Коефіцієнт плинності кадрів. Освітній склад персоналу.
2	Елементи фінансового забезпечення розвитку та утримання персоналу	Частка витрат на навчання в загальному обсязі витрат на персонал.
3	Критерії стимулювання та мотивації	Ступінь задоволеності оплатою праці. Питома вага оплати праці в загальних витратах суб'єкту господарювання.
4	Показники умов праці	Наявність профзахворювань. Рівень автоматизації праці.
5	Індивідуальні характеристики працівників	Частка персоналу, що не має порушень трудової дисципліни. Імовірність збереження комерційної таємниці.

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [14]

Виходячи з таблиці 1.3 робимо висновок, що групи показників класифікуються таким чином:

- за рівнем управління персоналом: оцінка на рівні окремих установ;

- за ступенем важливості: розрізняються особисті та виробничі показники;
- за періодом дії загроз: виділяються тактичні та стратегічні показники;
- за впливом: поділяються на внутрішні (економічного та інституційного характеру);
- за характером: розрізняються якісні та кількісні показники.

Зазначеним групам показників, відповідають дев'ять наступних індикаторів:

- стабільність персоналу: вказує на частоту змін серед працівників, що може свідчити про проблеми в управлінні кадрами;
- кваліфікаційний рівень персоналу: показує, наскільки працівники відповідають потребам установи за рівнем кваліфікації;
- інвестиції у розвиток: відображає обсяг коштів, вкладених у підвищення кваліфікації персоналу;
- задоволеність оплатою праці: показує, наскільки працівники задоволені своєю оплатою праці;
- частка витрат на оплату праці: показує, яка частка бюджету установи витрачається на виплату заробітної плати;
- професійне здоров'я: відображає наявність професійних захворювань серед працівників;
- рівень автоматизації: показує, наскільки процеси в установі автоматизовані;
- дисципліна в колективі: вказує на те, наскільки працівники дотримуються правил установи;
- збереження конфіденційності: показує, наскільки ефективно установа зберігає конфіденційну інформацію [5].

У таблиці 1.6 подано методи розрахунку показників та їх порівняння з рекомендованими граничними значеннями.

В таблиці 1.6 представлено показники оцінювання системи управління персоналом суб'єктів господарювання у відсотковому співвідношенні.

Зазначимо, що перший і шостий показники зменшуються у процесі покращення, тобто вони дестимулюють рівень оцінювання системи управління персоналом. Щодо інших показників, вони позитивно впливають на рівень оцінювання системи управління персоналом, адже з їх збільшенням підвищується загальний рівень системи управління персоналом суб'єкту господарювання.

Таблиця 1.6 – Методи виміру, встановлення граничних значень та стратегії оптимізації показників оцінювання системи управління персоналом в установах

Індикатор	Обчислення індикаторів	Шляхи оптимізації індикаторів	Оптимальний рівень
1	2	3	4
1. Коефіцієнт плинності кадрів	$\frac{K_z}{\bar{Ч}_{\text{ср}}}$, де K_z – загальна кількість працівників, яких звільнено протягом звітнього періоду; $\bar{Ч}_{\text{ср}}$ – середньооблікова чисельність персоналу за звітний період.	min	2% – 10%
2. Освітній склад персоналу	за допомогою експертного методу	max	100%
3. Витрати на професійний розвиток відносно загальних витрат на утримання персоналу	$\frac{\text{витрати на навчання та підвищення кваліфікації працівників}}{\text{загальні витрати на утримання персоналу}}$	max	-
4. Рівень задоволеності оплатою праці	за допомогою експертного методу	max	100%
5. Питома вага оплати праці в загальному обсязі витрат	$\frac{\text{ФОП}}{\text{Загальні витрати}}$, де ФОП – загальний фонд оплати праці працівників.	max	55% – 80%
6. Показник наявності професійних захворювань	$\frac{K_{\text{хв}}}{K_{\text{зд}}}$, де $K_{\text{хв}}$ – число працівників, які хворіли протягом звітнього періоду; $K_{\text{зд}}$ – число працівників, які були здорові протягом звітнього періоду.	min	0% – 3% за рік
7. Ступінь автоматизації праці	$\frac{K_{\text{ар}}}{K_{\text{ар}} + K_{\text{рр}}}$, де $K_{\text{ар}}$ – кількість виконаних автоматизованих операцій або завдань протягом звітнього періоду; $K_{\text{рр}}$ – кількість виконаних ручних операцій або завдань протягом звітнього періоду.	max	70% і вище

Продовження таблиці 1.6

1	2	3	4
8. Відсоток персоналу, який не порушує трудову дисципліну	$\frac{\text{Кількість персоналу, що не порушували трудову дисципліну}}{\text{Загальна кількість персоналу}}$	max	100%
9. Ймовірність збереження комерційної таємниці	за допомогою експертного методу	max	100%

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [14]

Зважаючи на це, стандартні значення та вагові коефіцієнти показників можуть зазнавати змін в залежності від поточного стану системи управління персоналом суб'єктів господарювання, ринкових умов, фінансового стану суб'єкту, мети дослідження та інших чинників. Зокрема, експертно визначені вагові коефіцієнти можна стандартизувати до одиниці за допомогою наступної формули:

$$W_i = \frac{w_i}{\sum_{n=1}^N w_n}, \quad (1.1)$$

де $i=1, \dots, N$, n – сумарна кількість показників.

Формула має чисельник, що вказує на нестандартизовані значення вагових коефіцієнтів. Після стандартизації сума вагових коефіцієнтів індикаторів стане рівною одиниці.

Максимальні значення, зазначені у таблиці 1.6, не є цільовими для еталонних показників. Це означає, що досягнення найвищих рівнів оцінювання системи управління персоналом вимагає великих зусиль та ресурсів, які не завжди можна обґрунтувати.

Для оцінювання системи управління персоналом суб'єктів господарювання можна порівнювати їхні показники зі стандартними. Це можна здійснити шляхом виявлення відмінностей або подібних значень. Процес оцінки складається з наступних етапів:

- встановлення нормативних значень показників системи управління персоналом суб'єкта господарювання у відносних одиницях;
- визначення рівня показників системи управління персоналом для конкретного суб'єкта;
- встановлення числових коефіцієнтів вагомості для цих показників;

- нормалізація значень вагових коефіцієнтів до одиниці, якщо вони виражені у балах;
- розрахунок комплексного показника кадрової стабільності суб'єкта господарювання, який відображає ступінь взаємозв'язку між його показниками та еталонними значеннями [11]:

$$m = \sum_{n=1}^N W_n \cdot X_n^{\Pi} \cdot X_n^E, \quad (1.2)$$

де n – кількість показників;

N – кількість задіяних показників;

W_n – ваговий коефіцієнт n -го показника;

X_n^{Π} – числове вираження n -го показника суб'єкту господарювання;

X_n^E – числове вираження n -го показника еталону.

Оцінка отриманого ступеня подібності пояснюється за допомогою шкали представленої у вигляді таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – Рівні оцінювання системи управління персоналом

Опис ситуації відносно рівня оцінювання системи управління персоналом	Діапазон	Необхідні кроки, що слід вжити
1	2	3
Критична	0,00-0,20	Запровадження антикризового управління та розробка антикризової кадрової стратегії.
Кризова	0,21-0,40	Дії щодо обмеження поширення кризи, зменшення негативних наслідків та відновлення безпеки.
Задовільна	0,41-0,60	Превентивні та протикризові заходи.
Нормальна	0,61-0,80	Збереження досягнутого рівня та заходи щодо запобігання кризовим ситуаціям.
Стабільна	0,81-1,00	Збереження стану на поточному рівні.

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [14]

У розділі даному розділі було розглянуто теоретичні аспекти та методичні підходи до управління персоналом. Досліджено ключові показники системи оцінювання персоналу та шляхи їх оптимізації. Ефективне управління персоналом вимагає комплексного підходу, урахування різноманітних факторів та постійного аналізу його функціонування для досягнення успішних результатів у діяльності установи.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ ТЕНДЕНЦІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ УСТАНОВИ

2.1. Загальні тенденції діяльності Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького

Управління житлово-комунального господарства Міської ради у місті Кропивницький функціонує як орган виконавчої влади, займаючись місцевими питаннями та підпорядкований міській раді. Воно діє під контролем та відповідальністю перед міським виконавчим комітетом та міським головою. Рішення щодо утворення та складу працівників Управління затверджується Кропивницькою міською радою.

Управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького дотримується законодавства України, включаючи Конституцію, Європейську Хартію місцевого самоврядування, акти Президента та рішення Кабінету Міністрів. Воно також виконують вимоги міської ради, Виконавчого комітету та розпоряджень міського голови, з урахуванням цього документу та інших правових нормативів.

Місцезнаходження Управління: буд. 41, вул. Велика Перспективна, місто Кропивницький, область Кіровоградська, 25022, Україна.

У межах своїх повноважень Головне управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького гарантує:

- дотримання норм Конституції України, законів України, актів Президента України, рішень Кропивницької міської ради, ухвалених виконавчим комітетом, та розпоряджень міського голови;
- захист прав і свобод громадян;
- підготовку та надання необхідних матеріалів для розроблення та виконання міського бюджету;
- реалізацію цільових міських програм;

- співпрацю з органами влади, місцевими органами самоврядування та громадськістю;
- виконання інших визначених державою та міською радою завдань.

Управління є публічною організацією з власними фінансовими ресурсами, включаючи рахунки в Державному казначействі України та банках. Воно має власну печатку з гербом України та найменуванням, а також може укладати угоди та виступати у судах власною особою.

Усі процедури щодо управління персоналом працівників у Головному управлінні житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького здійснюються на основі відповідних розпоряджень міського голови Кропивницького, відповідно до законодавства.

Для наочності, завдання та функції Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького подано у вигляді рисунку 1.1.

Головне управління ЖКГ Міської ради міста Кропивницького має такі права:

- контролювати дотримання підприємствами, установами та організаціями різних форм власності, а також громадянами нормативних актів щодо утримання та ремонту житлового фонду, експлуатації комунальних об'єктів і благоустрою території;
- виносити на розгляд Кропивницької міської ради та її виконавчого комітету пропозиції з питань, що належать до його компетенції;
- укладати договори з підприємствами, установами, організаціями, а також залучати окремих фахівців, експертів і спеціалістів для вирішення відповідних питань;
- отримувати згідно з законодавством України інформацію, документи та інші матеріали від виконавчих органів міської ради, а також підприємств, установ і організацій міста, необхідні для виконання завдань Управління ЖКГ;



Рисунок 2.1 – Функціональні обов'язки Головного управління ЖКГ
Кropyвницької міської ради

Джерело: власна розробка автора

- проводити збори та консультації у встановленому порядку з питань, що належать до компетенції Управління ЖКГ;
- користуватися наявними засобами зв'язку та комунікацій міської ради Кропивницького.

Головне управління ЖКГ виконує свої обов'язки відповідно до установлених вимог регламентів міської ради та її виконавчих органів, Інструкції з діловодства і інших чинних нормативно-правових актів.

У складі Головного управління ЖКГ працюють різноманітні структурні підрозділи, які не мають статусу юридичних осіб і діють відповідно до даного Положення та відповідних положень, що стосуються цих підрозділів.

Штатний розпис Управління ухвалюється міським головою, а положення про структурні підрозділи Управління затверджується розпорядженням міського голови за ініціативою керівника Управління.

Головним управлінням ЖКГ безпосередньо керує начальник, який призначається та звільняється з посади за розпорядженням міського голови відповідно до встановленого законодавством порядку.

Обов'язки та повноваження начальника Управління включають:

- організацію та керівництво всією діяльністю Управління, відповідальність за виконання покладених завдань;
- управління фінансами Управління, забезпечення та контроль за цільовим використанням бюджетних коштів;
- інформування про стан виконання завдань та функцій Управління;
- розроблення і подання на затвердження положень про структурні підрозділи та посадових інструкцій працівників;
- представлення Управління в різних сферах без довіреності, включаючи у судах та органах громадської влади;
- укладання договорів та вчинення інших правочинів у межах повноважень;
- видача довіреностей та відкриття рахунків в банках від імені Управління;

- розпорядження майном Управління згідно з чинним законодавством;
- координація організаційного, інформаційного та матеріально-технічного забезпечення Управління;
- розробка та підготовка проєктів нормативно-правових актів;
- забезпечення дотримання стану діловодства, обліку та звітності Управління;
- організація дотримання трудової дисципліни, правил протипожежної безпеки та охорони праці;
- подання пропозицій міському голові щодо кадрових питань;
- надання відпусток працівникам відповідно до законодавства;
- виконання інших функцій, делегованих відповідними органами.

У випадку, коли начальник Управління відсутній, його обов'язки виконує заступник. Начальник має право видачі доручень і завдань посадовим особам та працівникам Управління, що входять до його компетенції, і забезпечує контроль за їх виконанням.

Начальник Управління забезпечує, щоб працівники систематично підвищували свою кваліфікацію, і контролює виконання ними трудових і виконавчих норм у колективі.

Начальник Головного управління ЖКГ підпорядкований одному з заступників міського голови, який відповідає за виконавчі функції міської ради. Начальник Управління є підконтрольним і зобов'язаний звітувати перед цим заступником.

Працівники управління безпосередньо підпорядковані начальнику Управління і зобов'язані звітувати перед ним.

Організація документообігу в Управлінні відповідає встановленій номенклатурі справ та Інструкції з діловодства для виконавчих органів Кропивницької міської ради.

Закінчення діяльності управління регулюється чинним законодавством і вимагає прийняття відповідного рішення міською радою.

Фінансування управління здійснюється за рахунок коштів, що виділяються з міського бюджету.

2.2. Оцінка фінансово-економічних показників Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького

В аналізі діяльності Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького ключове значення відводиться оцінці фінансово-економічних показників. Цей підрозділ висвітлює важливі аспекти фінансування та ефективного використання бюджетних ресурсів управління, детально розглядає механізми фінансового забезпечення та використання коштів, а також оцінює економічні результати і фінансову стійкість управлінської діяльності.

Житлово-комунальне господарство відіграє ключову роль у міській економіці, забезпечуючи необхідність і життєздатність населених пунктів. Головне управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького відповідає за важливі функції задоволення суспільних і особистих потреб мешканців. Ця установа має стратегічне значення у розвитку регіону і сприяє загальному економічному прогресу країни.

Для забезпечення стабільного розвитку фінансово-економічної діяльності Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького необхідно регулярно аналізувати його фінансовий стан. Ефективність роботи та успішність Управління в значній мірі залежать від стійкості фінансів, оскільки це визначає його фінансову стійкість та здатність забезпечувати необхідні ресурси для виконання своїх функцій.

Взагалі, стабільний фінансовий стан Головного управління ЖКГ Міської ради міста Кропивницького є основою його ефективності та здатності до розвитку. Це забезпечує сталість фінансово-економічної діяльності Управління. Аналіз фінансового стану є важливим інструментом для визначення напрямків його покращення, що відкриває можливості, щодо вдосконалення діючої системи управління персоналом.

На основі порівняльного аналітичного балансу можна провести загальний аналіз фінансово-економічного стану Головного управління ЖКГ Міської ради

міста Кропивницького, використовуючи ряд ключових характеристик для оцінки активів, власного капіталу та зобов'язань. Для цього буде використана Форма №1-дс «Баланс», яка охоплює період з 2019 по 2023 роки (Додаток Б-Е). Почнемо з аналізу статей активу Головного управління ЖКГ (табл. 2.1), що дозволить нам отримати об'єктивну картину відносно динаміки його фінансових ресурсів протягом вказаного періоду.

Таблиця 2.1 – Динаміка активів Головного управління ЖКГ Міської ради міста Кропивницького з 2019 по 2023 роки (тис. грн)

АКТИВ	Аналітичні роки					Відхилення	
	2019	2020	2021	2022	2023	абс., +/-	відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8
I. НЕФІНАНСОВІ АКТИВИ							
Основні засоби:	259,3	282,5	246,7	247,6	214,8	-44,5	82,8
первісна вартість	447,4	495,9	496,5	571,2	571,1	+69,7	115,6
знос	188,1	213,4	249,8	323,6	356,4	+168,3	189,5
Незавершені капітальні інвестиції	2621,9	8427,5	52916,7	48572,3	8168,2	+5546,3	у 3 р.
Усього за розділом I	2881,2	8710,0	53163,4	48819,9	8382,9	+5501,7	у 3 р.
II. ФІНАНСОВІ АКТИВИ							
Поточна дебіторська заборгованість:							
за виданими авансами	449,8	449,8	449,8	-	-	-	-
за розрахунками із соціального страхування	41,44	18,53	3,836	5,472	-	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів у:							
національній валюті, у тому числі в:	7,535	1,125	4,246	7,501	1,146	-6,389	15,2
касі	6,417	0,007	3,107	1,944	0,007	-6,41	0,11
казначействі	1,118	1,118	1,139	5,557	1,139	+0,021	101,9
Усього за розділом II	498,78	469,46	457,88	12,973	1,146	-497,7	0,22
БАЛАНС	3380,0	9179,5	53621,3	48832,8	8384,1	+5004,1	у 2,5 р.

Джерело: систематизовано автором за матеріалами Додатків Б-Е

Для проведення детального аналізу таблиці 2.1 фінансових показників Головного управління ЖКГ Міської ради міста Кропивницького за період з 2019

по 2023 роки слід розглянути різні аспекти його активів і відхилень у цих показниках.

Перш за все, відмічаємо значне збільшення загальної суми активів управління протягом розглянутого періоду, що свідчить про зростання його фінансової міцності. Зокрема, активи зросли з 3,380 млн. грн у 2019 році до 8,384 млн. грн у 2023 році, що представляє зростання на 5,004 млн. грн або на 148%. Це свідчить про загальний позитивний тренд у фінансовому забезпеченні Головного управління ЖКГ.

Проте, варто звернути увагу на динаміку основних засобів, яка включає первісну вартість і знос. Первісна вартість основних засобів зросла з 447,4 млн. грн у 2019 році до 571,1 млн. грн у 2023 році, що свідчить про інвестиційні заходи у розвиток основних засобів. Однак, суттєве збільшення зносу з 188,1 млн. грн у 2019 році до 356,4 млн. грн у 2023 році вказує на необхідність удосконалення стратегій управління та технічного обслуговування активів для забезпечення їх тривалої експлуатації і ефективного використання.

Особливу увагу слід приділити незавершеним капітальним інвестиціям, які показали значне відхилення у 2021 році (52916,7 млн. грн) порівняно з попередніми роками, а потім зазнали різкого зниження до 8168,2 млн. грн у 2023 році. Це може вказувати на нестабільність у плануванні та реалізації інвестиційних проєктів, що вимагає уваги та корекції стратегій управління капітальними інвестиціями.

Загалом, аналіз фінансових показників Головного управління ЖКГ за період 2019-2023 років вказує на позитивні та викликані певними труднощами аспекти його фінансово-економічного стану. Детальне вивчення цих даних надає можливість виявити ключові тенденції та розробити ефективні стратегії для подальшого покращення фінансової стійкості та ефективності Управління.

Аналізуючи дані таблиці 2.1, можна зробити висновки щодо ефективності управління активами та фінансовим станом за певний період часу Головного управління ЖКГ. Рисунок 2.2 надасть візуальне відображення цих даних, що сприятиме глибшому розумінню та аналізу впливу різних факторів на

фінансову життєздатність Управління.

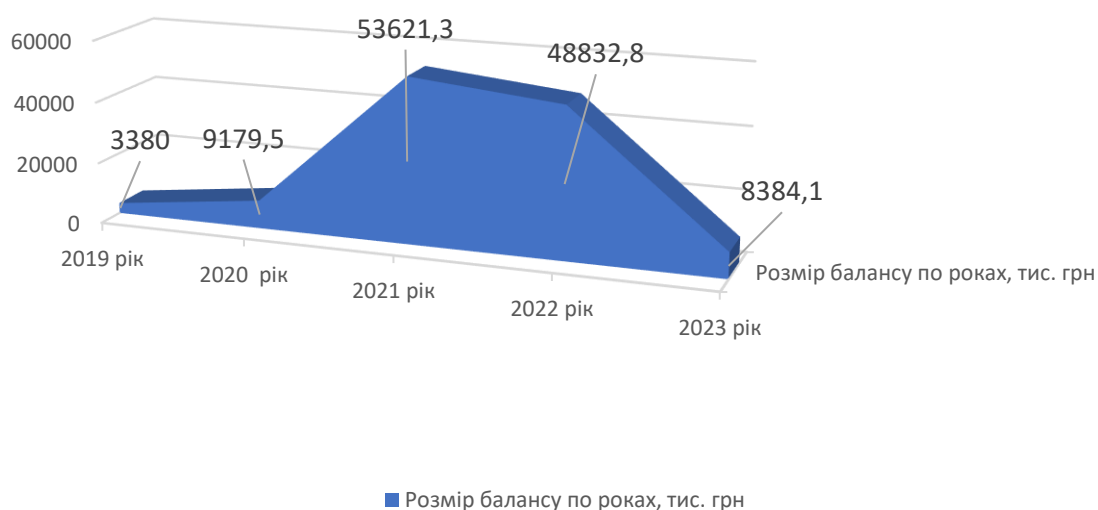


Рисунок 2.2 – Динамічні коливання розмірів балансу Головного управління ЖКГ Міської ради міста Кропивницького за період з 2019 по 2023 роки

Джерело: систематизовано автором за матеріалами таблиці 2.1

Продовжимо дослідження фінансово-економічної діяльності Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького за допомогою аналізу пасиву за 2019-2023 роки (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка статей пасиву Головного управління ЖКГ Міської ради міста Кропивницького з 2019 по 2023 роки (тис. грн)

ПАСИВ	Аналітичні роки					Відхилення	
	2019	2020	2021	2022	2023	абс., +/-	відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ							
Внесений капітал	311,8	367,6	368,5	571,2	571,2	+259,4	183,2
Фінансовий результат	23,26	-340,09	-1754,5	-320,5	-473,8	-450,5	-
Цільове фінансування	2621,9	8427,5	52916,7	48572,3	8168,2	+5546,3	у 3 р.
Усього за розділом I	2957,02	8455,08	51530,8	48822,9	8265,5	+5308,5	у 2,8 р.
II. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ							
Поточні зобов'язання:							
за платежами до бюджету	8,082	3,043	0,748	1,067	-	-	-

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
За розрахунками за товари, роботи, послуги	381,5	706,4	2086,7	-	118,6	-262,9	31,1
за розрахунками з оплати праці	33,36	14,92	3,088	4,406	-	-	-
інші поточні зобов'язання	-	-	-	4,416	-	-	-
Усього за розділом II	422,99	724,42	2090,6	9,889	118,6	-304,4	28,04
БАЛАНС	3380,0	9179,5	53621,3	48832,8	8384,1	+5004,1	у 2,5 р.

Джерело: систематизовано автором за матеріалами Додатків Б-Е

Детальний аналіз таблиці 2.2 динаміки статей пасиву Головного управління ЖКГ Міської ради міста Кропивницького за 2019-2023 роки допоможе зрозуміти динаміку внутрішніх фінансових показників та їх вплив на загальний фінансовий стан управління.

Внесений капітал є ключовим показником фінансової стійкості управління і відображає суму, яку внесли власники або засновники. З таблиці 2.2 видно, що внесений капітал зріс з 311,8 тис. грн в 2019 році до 571,2 тис. грн в 2023 році, що свідчить про позитивну динаміку залучення фінансових ресурсів до управління.

Фінансовий результат відображає чистий прибуток (збиток) управління протягом року. У таблиці видно значні коливання цього показника: від позитивного результату 23,26 тис. грн у 2019 році до значного збитку 1754,5 тис. грн у 2021 році. Це може свідчити про недостатню ефективність управління в цьому періоді та потребу у розробці стратегій для поліпшення фінансових показників.

Показник цільового фінансування відображає суму фінансування, отриману для виконання конкретних цілей. За аналізований період, цільове фінансування Головного управління ЖКГ зросло із значення 2621,9 тис. грн у 2019 році до 8168,2 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про зростання довіри до управління і збільшення інвестицій в проекти та програми, які відповідають цілям управління.

Поточні зобов'язання включають різні види заборгованості, які має

Головне управління ЖКГ. З даних таблиці 2.2 видно, що вони також зазнали змін з роками, наприклад, суттєве зменшення зобов'язань за розрахунками за товари, роботи, послуги з 2086,7 тис. грн у 2021 році до 118,6 тис. грн у 2023 році. Це може вплинути на ліквідність та фінансову стабільність Головного управління ЖКГ.

Загальний аналіз таблиці динаміки статей пасиву Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького за 2019 по 2023 роки свідчить про значні зміни в фінансовому стані Управління. Зростання внесеного капіталу та цільового фінансування показують позитивну динаміку, але значні втрати в фінансовому результаті та зміни у поточних зобов'язаннях вимагають уваги для подальшого аналізу та управлінських рішень.

Перед тим як перейти до аналізу показників платоспроможності Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького, важливо врахувати, що платоспроможність відіграє критичну роль у забезпеченні ліквідності та фінансової стійкості установи. Це вимагає ретельного аналізу активів та зобов'язань управління, а також їх змін з роками. Далі буде розглянуто, як показники платоспроможності відображають фінансовий стан управління і їх вплив на загальну фінансову ефективність (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Оцінка фінансової стійкості Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького за 2019-2023 роки

Показники	Граничне значення	Значення показників по роках				
		2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт заборгованості	[0;1]	0,12	0,08	0,04	0	0,01
Відношення боргу до капіталу	менше за 0,5	0,17	0,05	0,01	0	0
Фінансовий леверидж	[0;1]	0,1	1,08	1,04	1,0	1,01

Джерело: систематизовано автором за матеріалами Додатків Б-Е

На основі даних таблиці 2.3, проведемо детальний аналіз показників

фінансової стійкості Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького за роки 2019-2023:

Коефіцієнт заборгованості відображає співвідношення між поточними зобов'язаннями і власним капіталом управління. За аналізований період від 2019 до 2023 року коефіцієнт заборгованості показує стабільну динаміку зниження з 0,12 до 0,01. Це свідчить про позитивні тенденції у зменшенні фінансових зобов'язань відносно власного капіталу, що вказує на збільшення фінансової стабільності та здатності управління вирішувати фінансові зобов'язання.

Цей показник відображає, яка частина загальних зобов'язань управління припадає на його власний капітал. За роки спостереження від 2019 до 2023 року відношення боргу до капіталу впадає з 0,17 до 0, його мінімального значення. Це свідчить про те, що управління знижує відсоток взятих позик, використовуючи більшу частину власного капіталу для фінансування своєї діяльності.

Фінансовий леверидж вказує на використання зобов'язань для збільшення рентабельності капіталу. Протягом розглянутого періоду від 2019 до 2023 року показник коливається в межах від 0,1 до 1,01, що показує, що управління використовує зобов'язання для залучення додаткових ресурсів. Стабільність цього показника свідчить про збереження балансу між використанням власного та запозиченого капіталу.

Отже, показники фінансової стійкості Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького відображають позитивні тенденції щодо зменшення заборгованості, ефективного використання власного капіталу та раціонального використання фінансових ресурсів через підтримку стабільного фінансового левериджу.

Враховуючи усі проаналізовані вище фінансово-економічні показники Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького за період з 2019 по 2023 роки, можна зробити висновок про позитивний тренд у фінансовому стані управління. Зниження коефіцієнта заборгованості свідчить про ефективне управління фінансовими зобов'язаннями та покращення їх розподілу у часі. Падіння відношення боргу до капіталу

показує зменшення фінансових ризиків і підвищення фінансової стійкості управління. Стабільний рівень фінансового левериджу свідчить про збалансоване використання фінансових ресурсів та уміння управління адаптуватися до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Всі ці аспекти свідчать про успішну фінансову політику та здатність управління забезпечувати сталий розвиток житлово-комунального господарства у місті Кропивницький.

2.3. Аналіз специфіки і стану управління персоналом установи

Оцінювання стану управління персоналом у сфері житлово-комунального господарства відіграє визначальну роль у забезпеченні стабільності та ефективності цієї галузі. Забезпечення безпеки працівників, дотримання вимог законодавства, підвищення якості надання послуг, управління ризиками та збереження довіри громади є основними викликами, які потребують системного аналізу управління персоналом у житлово-комунальному секторі. Цей підхід сприяє не лише забезпеченню високого рівня безпеки працівників, а й поліпшенню якості обслуговування та відповідального відношення до потреб споживачів. При цьому врахування соціальної відповідальності та гнучкості управління кадрами дозволяє галузі ефективно реагувати на зміни у соціально-економічному середовищі та уникати потенційних кризових ситуацій. Такий стратегічний підхід до управління персоналом є ключовим для забезпечення успішного та стійкого функціонування у секторі житлово-комунального господарства.

Для аналізу специфіки і стану управління персоналом у сфері житлово-комунального господарства ми обрали Головне управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького. Ретельно дослідимо цей аспект на основі статистичних даних Головного управління ЖКГ та методичних засад, описаних у підрозділі 1.3 даної кваліфікаційної роботи, за період з 2019 по 2023 роки.

Оцінювання стану управління персоналом Головного управління житлово-

комунального господарства Міської ради міста Кропивницького почнемо з аналізу структурних показників, що охоплюють персонал та загальну діяльність цього досліджуваної установи (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Загальна оцінка діяльності Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького протягом 2019-2023 років

№ з/п	Показник	Роки					Загальне відхилення, %
		2019	2020	2021	2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Облікова кількість штатних працівників, осіб	27	28	28	30	29	107,4
	у т.ч. жінки	25	26	26	27	26	104,0
2	Фонд оплати праці штатних працівників, усього, тис. грн	4888,0	5058,1	5606,6	6286,4	6625,5	135,5
3	Кількість звільнених штатних працівників, осіб	2	1	-	1	2	100%
4	Кількість штатних працівників, які хворіли протягом року, осіб	1	1	1	1	1	100%
5	Кількість штатних працівників, які були здорові протягом року, осіб	26	27	27	29	28	107,7%
6	Кількість звільнених штатних працівників із причини порушення трудової дисципліни, осіб	-	-	-	-	-	-

Джерело: систематизовано автором за матеріалами Головного управління ЖКГ Міської ради міста Кропивницького за 2019-2023 рр.

Аналіз таблиці 2.4 показників діяльності Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького за 2019-2023 роки дозволив виявити наступні тенденції щодо діючої системи управління персоналом:

У період з 2019 по 2023 роки облікова кількість штатних працівників

коливалася, починаючи з 27 осіб у 2019 році і досягаючи максимуму в 30 осіб у 2021 році. До 2023 року ця цифра зменшилася до 29 осіб. Загальне відхилення складає 107,4%, що вказує на невелике, але стабільне зростання кількості працівників протягом аналізованого періоду.

Кількість жінок серед штатних працівників також демонструє зростання, з 25 осіб у 2019 році до 26 осіб у 2023 році, з максимумом у 27 осіб у 2022 році. Загальне відхилення на рівні 104,0% свідчить про незначне збільшення частки жінок у загальній кількості працівників, що може вказувати на позитивні зміни в гендерному складі колективу.

Фонд оплати праці штатних працівників значно зріс з 4888,0 тис. грн у 2019 році до 6625,5 тис. грн у 2023 році, що становить загальне відхилення на 135,5%. Це значне зростання свідчить про підвищення заробітної плати або збільшення кількості працівників, що може бути наслідком покращення фінансового стану управління або політики підвищення оплати праці.

Кількість звільнених працівників залишається стабільною, з незначними коливаннями: 2 особи у 2019 і 2023 роках, 1 особа у 2020 і 2022 роках, і жодного звільнення у 2021 році. Загальне відхилення складає 100%, що вказує на відносно стабільну ситуацію із звільненнями в управлінні.

Кількість працівників, які хворіли протягом року, залишалася незмінною – 1 особа щороку. Це свідчить про стабільний рівень захворюваності серед працівників, який не змінювався протягом аналізованого періоду.

Кількість здорових працівників також демонструє позитивну динаміку: з 26 осіб у 2019 році до 28 осіб у 2023 році, з максимумом у 29 осіб у 2022 році. Загальне відхилення складає 107,7%, що вказує на збільшення кількості працівників, які не мали проблем зі здоров'ям протягом року.

Кількість звільнених працівників через порушення трудової дисципліни дорівнює нулю протягом усього аналізованого періоду. Це свідчить про високий рівень дотримання трудової дисципліни серед працівників управління.

Загалом, аналіз показників діяльності Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького за 2019-2023

роки свідчить про позитивну динаміку в кількості працівників, зростання фонду оплати праці та стабільність у питаннях звільнень і захворюваності. Управління демонструє стабільну кадрову політику, підтримуючи високий рівень дотримання трудової дисципліни та здоров'я працівників.

Для системи управління персоналом велику роль відіграє показник облікової чисельності штатних працівників Головного управління ЖКГ. Динамічні коливання даного показника протягом 2019-2023 років продемонструємо, для зручності сприйняття, у вигляді рисунку 2.3.

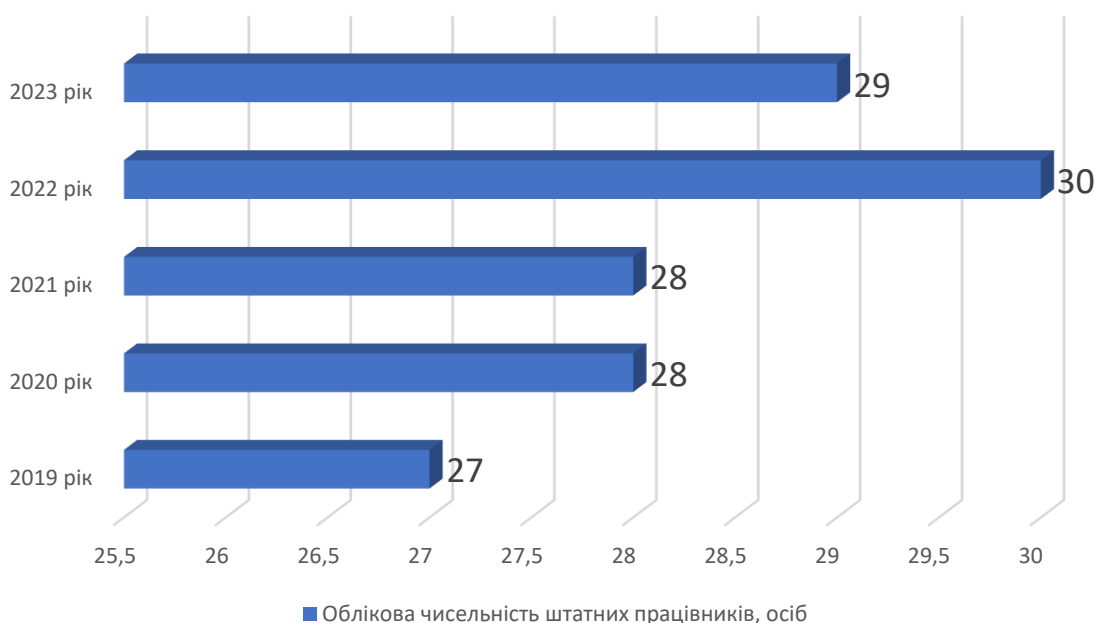


Рисунок 2.3 – Динаміка облікової чисельності штатних працівників Головного управління ЖКГ. Динамічні коливання даного показника протягом 2019-2023 років

Джерело: систематизовано автором за матеріалами Таблиці 2.4

Підрозділ 1.3 даної роботи ми присвятили дослідженню методики оцінювання системи управління персоналом установи. Запропонована методика ґрунтується на порівнянні показників оцінювання системи управління персоналом установи зі стандартними значеннями цих показників. Ці стандартні значення залежать від цілей оцінювання, фінансових ресурсів, а також впливу внутрішніх і зовнішніх факторів.

Таким чином, застосуємо розглянуту методику оцінювання системи

управління персоналом на прикладі конкретної установи – Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького. Провівши оцінювання системи управління персоналом в даній установі, ми зведемо отримані індикатори управління персоналом Головного управління за період з 2019 по 2023 роки до таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники оцінювання системи управління персоналом Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького за 2019-2023 роки, у %

№ з/п	Індикатори	Рози звітності					Серед. значення	Еталон	Питома вага індикатору
		2019	2020	2021	2022	2023			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Коефіцієнт плинності кадрів	7,4	3,6	-	3,3	6,7	4,2	2%-10%	0,01
2.	Освітній склад персоналу	77,8	81,3	84,9	89,5	90,8	84,9	100%	0,20
3.	Частка витрат на професійний розвиток відносно загальних витрат на утримання персоналу	15,1	16,6	19,3	19,8	17,2	17,6	20%	0,01
4.	Рівень задоволеності оплатою праці	31,5	40,4	35,8	32,3	20,0	32,0	100%	0,10
5.	Питома вага оплати праці в загальному обсязі витрат	65,2	53,7	60,4	63,7	54,7	59,5	75%	0,16
6.	Показник наявності професійних захворювань	3,8	3,7	3,7	3,4	3,6	3,6	4 % за рік	0,01
7.	Ступінь автоматизації праці	87,4	88,3	88,5	86,2	89,0	87,9	90%	0,13
8.	Відсоток персоналу, який не порушує трудову дисципліну	100	100	100	100	100	100	100%	0,20
9.	Ймовірність збереження комерційної таємниці	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	100%	0,18

Джерело: систематизовано автором за матеріалами Головного управління ЖКГ Міської ради міста Кропивницького за 2019-2023 рр.

Дослідження специфіки і стану управління персоналом Головного управління ЖКГ охоплює різноманітні аспекти, такі як плинність кадрів, освітній склад персоналу, витрати на професійний розвиток, рівень задоволеності праці, ступінь автоматизації, дотримання трудової дисципліни та збереження конфіденційності. Цей аналіз відображає не лише числові дані, а й їх відповідність стандартам і практикам у сфері управління людськими ресурсами, що важливо для забезпечення ефективності та стабільності функціонування даного підрозділу комунальної влади.

Так, у 2019 році коефіцієнт плинності кадрів становив 7,4%, у 2020 році – 3,6%, у 2021 році – відсутній, у 2022 році – 3,3%, у 2023 році – 6,7%. Середнє значення за цей період склало 4,2%, що відповідає еталонному діапазону 2%-10%. Індикатор має питому вагу 0,01.

Відсоток працівників з вищою освітою зростає протягом аналізованого періоду: з 77,8% у 2019 році до 90,8% у 2023 році. Середнє значення за ці роки склало 84,9%, що дещо нижче еталону в 100%. Питома вага цього індикатора становить 0,20.

У 2019 році частка витрат на професійний розвиток становила 15,1%, у 2020 році – 16,6%, у 2021 році – 19,3%, у 2022 році – 19,8%, у 2023 році – 17,2%. Середнє значення – 17,6%, що близько до еталонного значення 20%. Питома вага індикатора – 0,01.

Рівень задоволеності оплатою праці коливався: 31,5% у 2019 році, 40,4% у 2020 році, 35,8% у 2021 році, 32,3% у 2022 році та 20,0% у 2023 році. Середнє значення – 32,0%, що значно нижче еталону 100%. Питома вага – 0,10.

Питома вага оплати праці у загальних витратах варіювала: 65,2% у 2019 році, 53,7% у 2020 році, 60,4% у 2021 році, 63,7% у 2022 році та 54,7% у 2023 році. Середнє значення – 59,5%, що нижче еталонного 75%. Питома вага індикатора – 0,16.

Протягом аналізованого періоду показник наявності професійних захворювань залишався стабільним: 3,8% у 2019 році, 3,7% у 2020 році, 3,7% у

2021 році, 3,4% у 2022 році та 3,6% у 2023 році. Середнє значення – 3,6%, що відповідає еталону 4%. Питома вага індикатора – 0,01.

Ступінь автоматизації праці був відносно стабільним: 87,4% у 2019 році, 88,3% у 2020 році, 88,5% у 2021 році, 86,2% у 2022 році та 89,0% у 2023 році. Середнє значення – 87,9%, що дещо нижче еталону 90%. Питома вага – 0,13.

Протягом всього аналізованого періоду цей показник залишався на рівні 100%, що відповідає еталонному значенню 100%. Питома вага – 0,20.

Протягом 2019-2023 років ймовірність збереження комерційної таємниці залишалася стабільною на рівні 90%. Це середнє значення також відповідає цьому рівню, що нижче еталону 100%. Питома вага – 0,18.

Аналіз специфіки і стану управління персоналом Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького за 2019-2023 роки показав, що більшість індикаторів знаходяться близько до еталонних значень або в межах допустимих значень. Зокрема, індикатори плинності кадрів, освітнього складу персоналу, витрат на професійний розвиток, рівня задоволеності оплатою праці, частки оплати праці, наявності професійних захворювань, автоматизації праці, дотримання трудової дисципліни та ймовірності збереження комерційної таємниці демонструють стабільність та відповідність стандартам, що свідчить про задовільний рівень кадрової безпеки установи.

На основі зібраних даних щодо специфіки і стану управління персоналом Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького, використовуючи значення індикаторів, їх еталони, питому вагу та враховуючи кількість найбільш небезпечних загроз, ми здійснимо розрахунок інтегрального коефіцієнта загальної оцінки стану управління персоналом за формулою 1.2. Цей підхід дозволяє системно оцінювати і порівнювати рівень управління персоналом, враховуючи комплексний вплив різних факторів на цей процес. Результати розрахунків дозволять зробити висновки щодо ефективності заходів, спрямованих на забезпечення безпеки та стабільності у сфері житлово-комунального господарства.

$$m = \sum_{n=1}^N W_n \cdot X_n^{\Pi} \cdot X_n^E = \frac{3,52}{5} = 0,70.$$

Таким чином, інтегральний коефіцієнт системи управління персоналом для Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького склав 0,70, що попадає у діапазон 0,61-0,80. Це свідчить про нормальний рівень функціонування системи управління персоналом, однак вказує на необхідність прийняття заходів для запобігання та протидії кадровим загрозам, які можуть виникати від власного персоналу. Для підвищення стабільності та ефективності управління рекомендується активізувати заходи з підготовки персоналу, контролю за дотриманням трудової дисципліни та зміцнення системи професійного розвитку.

Заключний аналіз підтвердив ефективність методики оцінювання системи управління персоналом Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького, яка базується на індикаторному підході. Це дослідження дозволило ідентифікувати основні загрози в системі управління персоналом Управління. Крім того, був розрахований інтегральний показник, який зазначив рівень управління персоналом в Установі, надаючи підстави для подальших заходів вдосконалення системи управління персоналом у сучасних умовах.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ УСТАНОВИ У СУЧАСНИХ УМОВАХ**3.1. Стратегічні орієнтири вдосконалення системи управління персоналом в умовах становлення Індустрії 4.0 та невизначеності оточення**

На середину 2023 року Україна знаходиться в стані швидкої втрати людського капіталу, викликаній повномасштабним військовим вторгненням. Тривалі бойові дії призводять до значних демографічних втрат, коли громадяни змушені залишати країну або стають жертвами конфлікту. Водночас, руйнування інфраструктури та економічна дестабілізація внаслідок військових дій серйозно впливають на здатність країни забезпечити своїх громадян робочими місцями, соціальними послугами та базовими умовами для життя. Ці фактори разом створюють складні умови для відновлення та розвитку людського капіталу в майбутньому, що може мати довгострокові наслідки для економічного та соціального розвитку України.

Міграційні потоки з України спрямовані в різні напрямки, але зараз стає все більш очевидним, що країна зазнає значних інтелектуальних втрат. Висококваліфіковані фахівці, науковці та здобувачі освіти покидають країну у пошуках кращих умов для життя та роботи. Якщо не буде вжито належних економічних та управлінських заходів для стабілізації ситуації та створення привабливих умов для збереження і повернення талановитих кадрів, цей процес може стати незворотним. Це може призвести до довгострокових негативних наслідків для наукового, технічного та культурного розвитку України, значно ускладнюючи відновлення країни після завершення військових дій.

Крім унікальних для України факторів, пов'язаних із війною, існують також інші чинники, що поглиблюють проблеми розвитку та збереження людського капіталу й кадрового потенціалу. Одним із таких чинників є поширення технологій і процесів, пов'язаних з Індустрією 4.0, а також новітніми

підходами Індустрії 5.0, які змінюють вимоги до кваліфікації робочої сили та створюють нові виклики для ринку праці. Крім того, формування нового світового порядку, відомого як світ BANI (крихкий, тривожний, нелінійний, незрозумілий), додає невизначеності й ускладнює планування та реалізацію стратегій розвитку людського капіталу. Ці глобальні тенденції вимагають адаптації національних політик та стратегій, щоб забезпечити конкурентоспроможність і стійкість українського кадрового потенціалу в умовах швидких змін.

Цей світ можна описати за допомогою аббревіатури BANI, яка визначає його ключові характеристики: крихкий (brittle) – легко піддається змінам та руйнуванням; тривожний (anxious) – постійно неспокійний і напружений; нелінійний (nonlinear) – позбавлений сталих зв'язків і причинно-наслідкових відносин; незбагнений (incomprehensible) – важко зрозумілий та непередбачуваний. У такому динамічному середовищі складно пристосуватися, що ускладнює життя людей, функціонування бізнесу та розробку державної політики.

У постійно змінюваному світі життя людей ускладнюється, оскільки вони постійно мусять адаптуватися до нових умов та змінювати свою поведінку. Для підприємств функціонування та розвиток стають більш складними, оскільки вони повинні швидко змінювати свої стратегії і переорієнтовуватися на нові цілі та завдання. Для державних органів ускладнено визначення політичних орієнтирів у всіх сферах громадського життя через невизначеність щодо того, як швидко та у якому напрямку відбудуться зміни в економічному середовищі на різних рівнях – місцевому, регіональному та глобальному.

У сучасному непередбачуваному середовищі стратегічне управління кадровою безпекою виявляється вельми складним завданням для Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького. Завдання полягає не лише в забезпеченні безпеки працівників в умовах небезпеки, але й в розробці та впровадженні стратегій для збереження та мобілізації кадрового потенціалу в найважливіших секторах міського

управління. Для досягнення цієї мети необхідно постійно вдосконалювати систему контролю, реагувати на виклики та забезпечувати підготовку та підтримку персоналу в умовах постійних змін. Такий підхід допоможе зберегти стабільність та ефективність управління муніципальними ресурсами в складних умовах сучасного світу.

У науковому вивченні часто висвітлюються два основні підходи до розуміння терміну «система управління персоналом». По-перше, це аналіз як захисту установ від різноманітних кадрових ризиків. По-друге, це розглядання як гарантування безпеки працівників установи від можливих загроз, що можуть статися під час їх виконання службових обов'язків на роботі.

Забезпечення ефективної системи управління персоналом Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького передбачає створення такої системи управління персоналом, що готова адаптуватися до змін, що можуть виникнути внаслідок зовнішніх або внутрішніх факторів. Загальною метою даної системи є захист Головного управління від ризиків, пов'язаних з людським чинником. У контексті збереження та розвитку людського капіталу в умовах BANI World та Індустрії 4.0, система управління персоналом розглядається як готовність кадрових ресурсів установи, досягнута завдяки ефективному управлінню персоналом та впровадженню стратегій кадрової політики та управління персоналом в цілому.

Керівництво Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького відзначається своїм стратегічним підходом до застосування ефективної системи управління персоналом. Ця стратегія передбачає довгострокове планування, систематичну організацію та ефективне впровадження заходів з метою захисту корпоративних ресурсів від негативного впливу внутрішніх та зовнішніх загроз. Одним з ключових моментів цих заходів є запобігання втратам кадрового капіталу та потенціалу шляхом аналізу та управління ризиками, що впливають з дій або бездіяльності персоналу. Визначення кадрового ризику через ймовірність втрат чи неотримання прибутку становить основу для точного аналізу та прийняття відповідних заходів.

Для визначення поточного стану зовнішнього та внутрішнього середовища економічної діяльності Управління важливо враховувати вплив основних тенденцій у світі, таких як BANI та Індустрія 4.0. Концепція BANI World розглядає сучасний світ як крихкий, тривожний, нелінійний та незрозумілий для кожної особи та суб'єкта господарювання. Ці характеристики проявляються в різних сферах громадського та економічного життя, впливаючи на особисту поведінку та, відповідно, на професійну діяльність людей.

Індустрія нового покоління, відома як Індустрія 4.0, глибоко перетворює традиційні бізнес-процеси за допомогою автоматизації, використання Інтернету речей, та безперервного розвитку інтелект-технологій. Дана технологічна революція змінює спосіб, яким працівники взаємодіють з технікою, змушуючи їх адаптуватися до нових умов. Працівники відчують невизначеність і тривогу стосовно майбутньої стабільності своїх робочих місць і доходів. Ця неспокійна атмосфера породжує в них сумніви та розчарування, що руйнує їхню мотивацію до саморозвитку і ініціативи. Відсутність ясного вектору для особистого та професійного зростання призводить до втрати інтересу до навчання і аналізу. Невизначеність майбутніх перспектив змушує працівників стати пасивними та безжиттєвими, що загрожує не лише їх власному розвитку, але й стабільності установами у цілому.

Забезпечення ефективної системи управління персоналом під час військового конфлікту на стратегічному рівні передбачає врахування специфічних викликів та вживання наступних заходів:

- розвиток особистості: організація індивідуального розвитку та навчання співробітників, що враховує аналіз потреб у навичках для підтримки організації у майбутньому;
- використання віртуального простору: розширення можливостей онлайн-праці та впровадження цифрових інструментів для забезпечення безпеки персоналу;
- інформаційна відкритість: проведення інформаційних кампаній з метою пояснення змін у робочих процесах для всього колективу;

- ефективний зв'язок: використання різноманітних комунікаційних каналів, таких як месенджери та соціальні мережі, для підтримки зв'язку з персоналом;
- психологічна підтримка: надання доступу до психологічної підтримки через внутрішні служби або залучення зовнішніх консультантів;
- децентралізація прийняття рішень: розширення повноважень на місцях та забезпечення оперативного звітування;
- моніторинг ризиків: постійний аналіз кадрових ризиків та визначення стратегій їх запобігання;
- мотивація персоналу: розробка інноваційних програм мотивації та стимулювання успіхів найкращих працівників.

Забезпечення ефективної системи управління персоналом включає в себе широкий спектр заходів, спрямованих на мінімізацію загроз, що можуть виникати ще на етапі набору персоналу. Використання цих заходів дозволяє ефективно контролювати ситуацію та зменшувати ризики в ході процесу управління персоналом.

Забезпечення розвитку та збереження людського капіталу в епоху BANI World та Індустрії 4.0 потребує нових стратегій:

- залучення талантів: активне привертання та утримання висококваліфікованих кадрів шляхом створення стимулюючих умов для їхнього розвитку;
- гнучкість обов'язків: надання працівникам можливості розвивати свої навички та розширювати обов'язки, що сприяє створенню атмосфери творчості;
- підтримка наставництва: активне використання наставницьких програм для підтримки розвитку працівників та передачі досвіду;
- навчання на місці: забезпечення неперервного навчання через впровадження внутрішніх освітніх програм та тренінгів;
- розширення спектру навчання: включення в навчальні програми не лише професійних аспектів, а й розвиток особистості та ключових навичок для

успішної адаптації до змін в епоху BANI та Індустрії 4.0.

Ці дії не тільки сприяють збереженню висококваліфікованого персоналу, але й підготовці працівників до викликів, що постають перед ними в умовах постійних змін і непередбачуваності в сучасному бізнес-середовищі BANI World та епохи Індустрії 4.0.

Поза рамками воєнного конфлікту, викликів нової промислової епохи та характеристик BANI World, українські організації стикаються з низкою загроз у сфері кадрової безпеки. Дані загрози виникають внаслідок негативних тенденцій у макроекономічному оточенні, на ринку праці та через системні проблеми в самій структурі Головного управління ЖКГ.

Стратегічне управління кадровим потенціалом в установі має покладатися на розвиток та підтримку людського капіталу, враховуючи сучасні вимоги. Зокрема, це включає навчання протягом усього життя, саморозвиток та інвестування в нові компетенції. Використання економічних інструментів дозволить організації формувати необхідні навички для адаптації до умов Індустрії 4.0 та реалій BANI World. Інтеграція цих стратегій у кадрову політику допоможе забезпечити організації необхідний потік компетентних кадрів та підготувати їх до майбутніх викликів. На рівні управління, можна враховувати такі заходи:

- в контексті BANI World, слід активно впроваджувати заходи для підвищення стійкості та готовності персоналу до невизначеності. Це може охоплювати оцінку поточних навичок, створення резерву кадрів, фінансування навчання та психологічну підтримку, укладання довгострокових контрактів, управління кадровими ризиками та інші заходи, спрямовані на зміцнення робочого колективу;
- для забезпечення конкурентоспроможності в умовах Індустрії 4.0, важливо розвивати нові компетенції, розробляти індивідуальні плани навчання, планувати кар'єрний розвиток та сприяти обміну досвідом. Такий підхід дозволить організації залучати та утримувати висококваліфікованих працівників, готових до викликів майбутнього.

Під час впровадження ефективної системи управління персоналом в Головному управлінні ЖКГ, ключовим є ознайомлення всього персоналу з метою та цілями цього проєкту.

Узагальнюючи можна відзначити, що стратегічне керівництво у сфері управління персоналом відділу житлово-комунального господарства міської ради міста Кропивницького в умовах BANI World і Індустрії 4.0 потребує комплексного підходу і виважених рішень. Важливо акцентувати увагу на створенні сприятливого середовища для розвитку та самореалізації персоналу, що забезпечить як збереження кваліфікованих кадрів, так і підготовку до майбутніх викликів. Це сприятиме не лише збереженню потенціалу управління, а й сприятиме сталому розвитку та економічному зростанню країни.

3.2. Професійний розвиток персоналу як складова підвищення ефективності функціонування Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького

Усвідомлення розвитку ринкових процесів в Україні вимагає розуміння того, що успішність і конкурентоспроможність є важливими мірниками компетентності та ефективності управління. Необхідно мати на увазі, що якість управлінських процесів є ключовим фактором для наукових та технічних інновацій та ефективного функціонування економіки та управління. Винагорода за працю та ефективне управління персоналом стають рішучими у конкурентному оточенні, оскільки вони впливають на позиції на ринку праці. Управління цими аспектами слід розглядати на різних рівнях, і вони повинні мати високий пріоритет у стратегіях управління персоналом, установою та політиками.

У рамках роботи Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького регулювання оплати праці у контексті забезпечення функціонування ефективної системи управління персоналом має враховувати три рівні управління: щоденні операції

(оперативний рівень), тактичне планування на середньострокову перспективу і стратегічні рішення на довгостроковий період. Це означає, що управління системою оплати праці включає в себе керування конкретними щоденними аспектами (оперативний рівень), тактичне планування на середньострокову перспективу та стратегічне спрямування на довгостроковий період.

На повсякденному рівні керівництва, стратегії регулювання оплати праці з огляду на забезпечення ефективного функціонування системи управління персоналом можна представити у вигляді графічної схеми, позначеної як рисунок 3.1. Дана схема конкретизує та систематизує щоденні аспекти управління винагородою на найнижчому рівні управління. Іншими словами, це візуалізація методів і процедур, які застосовуються на щоденній основі для створення оптимальних умов оплати праці та забезпечення стабільності кадрів у керівництві.



Рисунок 3.1 – Модель впровадження оплати праці для забезпечення ефективності функціонування системи управління персоналом на оперативному рівні

Джерело: власна розробка автора

Основним управлінським аспектом в регулюванні оплати праці для забезпечення ефективної системи управління персоналом на оперативному рівні є досягнення короткострокових цілей за умов наявності висококваліфікованого, компетентного та мотивованого персоналу.

Основні цілі управління оплатою праці для забезпечення стабільності персоналу на оперативному рівні включають:

- забезпечення справедливої оплати праці за подібні види робіт з урахуванням їх тривалості, обсягу та якості;
- гарантування різноманітності у розмірах заробітної плати в залежності від умов праці, складності, інтенсивності та результатів роботи;
- встановлення чіткого зв'язку між винагородою працівника та загальними досягненнями управлінського колективу;
- створення сприятливого робочого середовища, де система оплати праці сприяє співпраці між працівниками, стимулює підвищення ефективності і зменшує конфлікти.

На тактичному рівні управління виконуються завдання, які вимагають аналізу інформації, попередньо зібраної на оперативному рівні. На цій стадії аналіз відіграє ключову роль, оскільки завдання, хоча менші за обсягом, можуть бути складнішими за своєю суттю. Управління на тактичному рівні пов'язане з обмеженим часом від отримання інформації до прийняття та впровадження рішень, а також з періодом від впровадження рішень до отримання результатів їхньої реалізації.

На рисунку 3.2 наведено стратегічні завдання управління оплатою праці для забезпечення ефективної системи управління персоналом на тактичному рівні.

Ефективність мотиваційної системи оцінюється за загальними показниками, такими як висока продуктивність праці, ефективна діяльність і висока якість виробленої продукції або надання послуг. Для досягнення цих результатів критичними є правильна організація робочих процесів, уникання

простоїв і зупинок з організаційних або технічних причин, а також відповідність рівню кваліфікації і професійна підготовка персоналу.



Рисунок 3.2 – Тактичне управління оплатою праці для забезпечення стабільності персоналу

Джерело: власна розробка автора

Соціально-психологічний контекст грає ключову роль у формуванні ефективного мотиваційного механізму, що сприяє забезпеченню стабільності персоналу та сприяє взаємодії між працівниками під час виконання роботи, що створює позитивні стимули для високопродуктивної та результативної діяльності.

На стратегічному рівні управління акцентується на розробці довгострокових стратегій та управлінських рішень, спрямованих на досягнення далекоглядних цілей організації. Результати цих стратегій стають очевидними

через значний період часу, а їх успішність залежить від ефективного стратегічного планування. Прийняті на стратегічному рівні рішення щодо регулювання оплати праці та забезпечення ефективної системи управління персоналом можуть мати відбиття в прогнозованому майбутньому і залежать від різноманітних ринкових і не ринкових факторів, що впливають на сектор оплати праці.

Оцінювання рівня ефективності управління оплатою праці у контексті забезпечення ефективної системи управління персоналом є важливим компонентом стратегічного управління. Процес оцінювання соціальної та кадрової політики, а також кадрової безпеки, проводиться незалежно від етапу, на якому знаходяться ці процеси – чи то на етапі планування, організації, реалізації чи контролю (рис. 3.3).

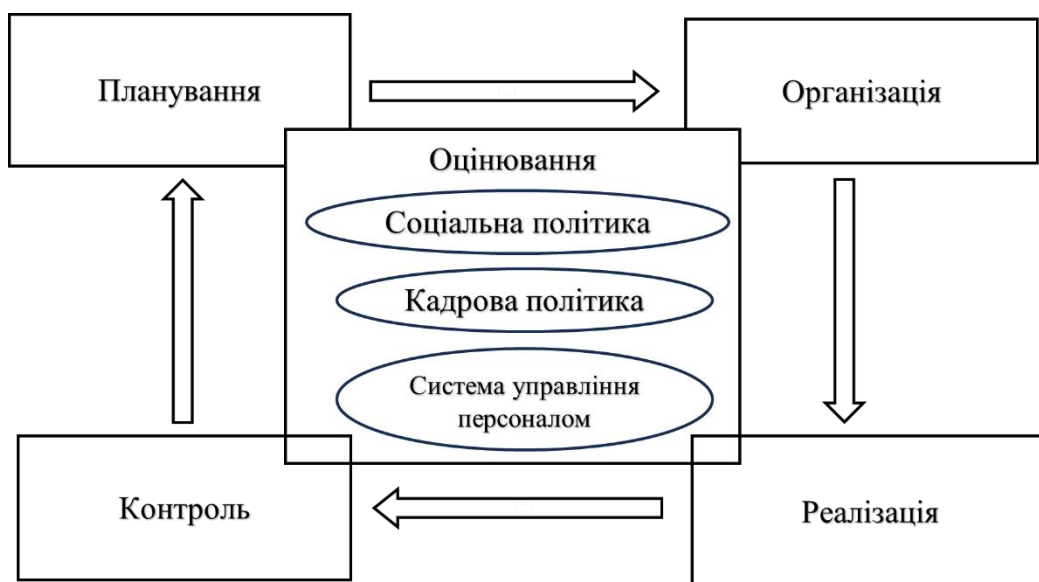


Рисунок 3.3 – Процес оцінювання впливу управлінської політики оплати праці на ефективність системи управління персоналом

Джерело: власна розробка автора

На стратегічному рівні управління оплатою праці з урахуванням особливостей системи управління персоналом на рисунку 3.4 представлені ключові напрями ієрархічного керівництва.

Ефективне керівництво оплатою праці у контексті забезпечення ефективності системи управління персоналом на всіх рівнях вимагає

відповідальних управлінських рішень і високої кваліфікації керівництва.

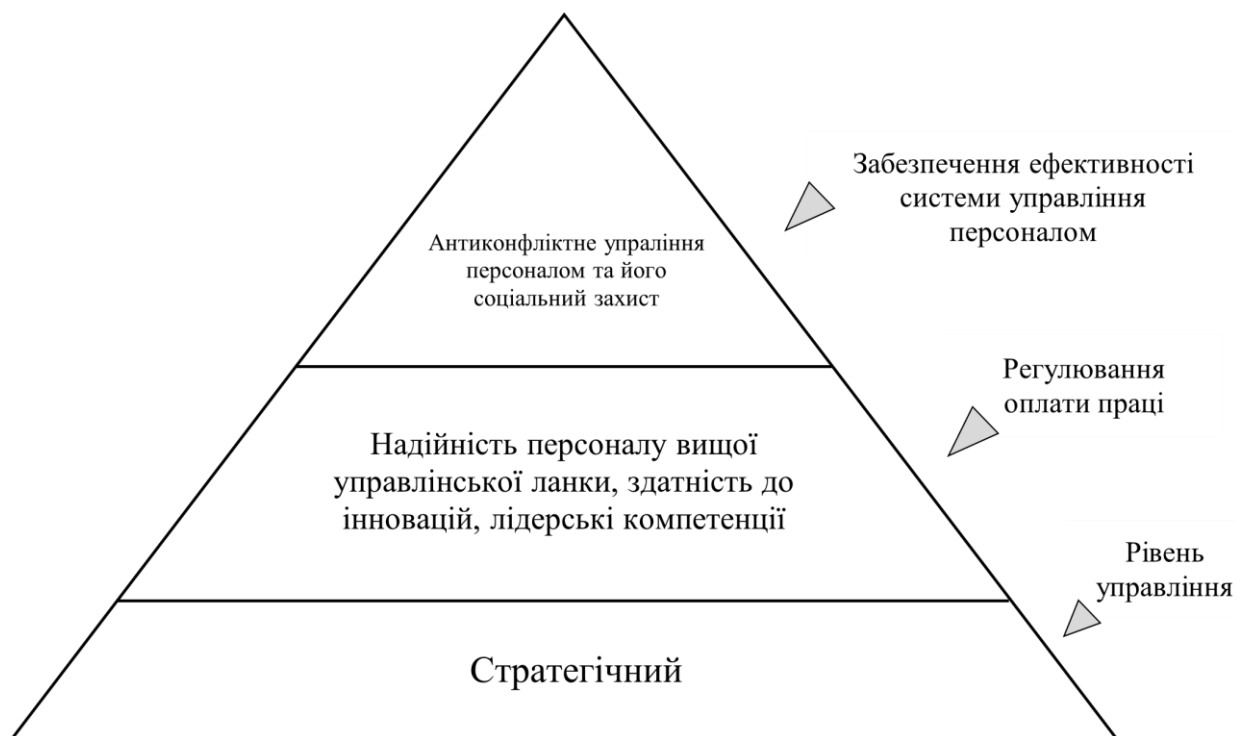


Рисунок 3.4 – Управління оплатою праці з врахуванням специфіки системи управління персоналом: стратегічні аспекти

Джерело: власна розробка автора

Управління ефективністю установи ґрунтується на стратегічному підході, який включає системні та ситуаційні методи. Ці методи утворюють базу концепції перформанс-менеджменту, яка орієнтована на досягнення та підтримку високих результатів і ефективності функціонування установи.

Термін «перформанс» походить від англійського «performance», що означає активність або результативність, спрямовану на досягнення конкретних, вимірюваних цілей, визначених на певний період часу. Крім того, поняття «перформанс» включає в себе ідеї результативності – досягнення специфічних фінансових, маркетингових та інших цілей, а також ефективності – оптимального використання людських, матеріальних, фінансових та інших ресурсів для досягнення цілей при мінімальних витратах.

Управління установою розглядається як система взаємодії, де кожен крок має визначений вплив на різних рівнях організації і взаємодіє з іншими процесами. Підхід перформанс-менеджменту зосереджується на чинниках, що

впливають на результативність і ефективність управління, з урахуванням ситуаційних умов у прийнятті стратегічних рішень.

Отже, ми визначили головні аспекти управління ефективністю Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького з урахуванням гарантії кадрової стійкості на різних рівнях управління. На оперативному рівні ці аспекти включають:

- визначення чіткої ролі кожного працівника та його здатності до професійної виконавчої діяльності;
- розробка ефективної структури системи оплати праці;
- оцінка професійних та особистісних навичок кожного працівника;
- контроль за продуктивністю та використанням робочого часу;
- організація робочих місць та гнучкі графіки праці.

На тактичному рівні управління у рамках концепції перформанс-менеджменту враховуються такі аспекти:

- оцінка лідерського потенціалу керівників підрозділів;
- ефективне делегування функціональних обов'язків;
- контроль за витратами на оплату праці та їх ефективне використання;
- створення мотиваційної атмосфери в колективі.

На стратегічному рівні управління розглядаються такі аспекти:

- визначення цілей та стратегії розвитку управління;
- організаційна структура та політика персоналу;
- процес набору та рекрутингу персоналу;
- розробка систем оплати праці та стимулювання;
- політика мобільності та соціального захисту працівників;
- формування корпоративної культури та розвиток лідерського потенціалу управління.

Аспекти трьох рівнів ефективності є складовими системи управління ефективністю. Для аналізу та вирішення завдань щодо результативності важливо ідентифікувати виконавця, конкретну проблему виконання і провести аналіз, починаючи з індивідуального рівня. Оцінка на індивідуальному рівні дозволить

виявити корені проблем на колективному рівні і на рівні управління.

Для розв'язання проблеми ефективності потрібна комплексна стратегія, яка охоплює всі можливі причини, що призвели до проблеми. Таким чином, ефективні зміни повинні охоплювати кілька елементів системи управління ефективністю одночасно.

Процес управління персоналом полягає у творчому вирішенні завдань керівником, який розробляє стратегію дій для досягнення мети, максимально оптимізуючи використання наявних ресурсів. Цей процес ґрунтується на ретельному аналізі обставин функціонування управлінського об'єкта та оцінці необхідної інформації.

Розвиток оптимальних управлінських стратегій є критичним фактором у керуванні системою винагород за працю у контексті забезпечення ефективності системи управління персоналом. Цей процес охоплює наступні аспекти:

- створення дієвого колективу професійних керівників;
- оптимізація організаційної структури для досягнення найбільш ефективного функціонування;
- розробка та впровадження ефективної стратегії управління персоналом;
- регулювання соціально-економічних та психологічних взаємин.

Отже, удосконалення системи управління персоналом в сучасних умовах включає кілька критичних аспектів. По-перше, це розвиток лідерських якостей у керівництва, що сприяє підвищенню їхньої ефективності як менторів та керівників команд. По-друге, важливим є вдосконалення систем мотивації, враховуючи сучасні тенденції у гнучкості винагороди та розвитку персоналу. По-третє, необхідно зміцнювати процеси оцінки та управління професійним розвитком співробітників для ідентифікації та підтримки їхнього потенціалу. Крім того, впровадження гнучких робочих умов та цифрових інструментів для підтримки комунікації та роботи на відстані є важливими факторами для успішного управління персоналом у динамічному бізнес-середовищі.

ВИСНОВОК

На основі проведеного дослідження системи управління персоналом установи, можна зробити кілька важливих висновків, що відображають поточний стан і можливості вдосконалення організаційних процесів.

Управління персоналом в сучасних умовах виявляється ключовим чинником успіху будь-якої установи, оскільки воно не лише забезпечує найцінніший ресурс – людський капітал, але й визначає здатність установи адаптуватись до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Розглядаючи персонал підприємства як стратегічно важливий актив, необхідно постійно його розвивати та удосконалювати. Успішний розвиток підприємства неможливий без системи управління персоналом, спрямованої на підвищення ефективності праці та продуктивності. Суть такого управління полягає у відношенні до працівників як до важливого ресурсу, що вимагає дбайливого та ретельного ставлення.

Система управління персоналом житлово-комунального господарства має два ключових рівні: теоретичний і прикладний. На теоретичному рівні його метою є отримання нових знань шляхом аналізу та класифікації явищ, встановлення причинно-наслідкових зв'язків та закономірностей між ними, а також прогнозування типових організаційних ситуацій. На прикладному рівні система управління персоналом займається конкретними завданнями, спрямованими на зміну та трансформацію реальних виробничих ситуацій. Це включає розробку конкретних моделей, проєктів та пропозицій для підвищення ефективності використання працівників.

Базою дослідження було обрано Головне управління Житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького, що займається координацією та управлінням усіма аспектами, пов'язаними з житлово-комунальним господарством міста.

Показники фінансової стійкості Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького відображають

позитивні тенденції щодо зменшення заборгованості, ефективного використання власного капіталу та раціонального використання фінансових ресурсів через підтримку стабільного фінансового левериджу.

Інтегральний коефіцієнт системи управління персоналом для Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького склав 0,70, що попадає у діапазон 0,61-0,80. Це свідчить про нормальний рівень функціонування системи управління персоналом, однак вказує на необхідність прийняття заходів для запобігання та протидії кадровим загрозам, які можуть виникати від власного персоналу. Для підвищення стабільності та ефективності управління рекомендується активізувати заходи з підготовки персоналу, контролю за дотриманням трудової дисципліни та зміцнення системи професійного розвитку.

Стратегічне керівництво у сфері управління персоналом відділу житлово-комунального господарства міської ради міста Кропивницького в умовах BANI World і Індустрії 4.0 потребує комплексного підходу і виважених рішень. Важливо акцентувати увагу на створенні сприятливого середовища для розвитку та самореалізації персоналу, що забезпечить як збереження кваліфікованих кадрів, так і підготовку до майбутніх викликів. Це сприятиме не лише збереженню потенціалу управління, а й сприятиме сталому розвитку та економічному зростанню країни.

Удосконалення системи управління персоналом в сучасних умовах включає кілька критичних аспектів. По-перше, це розвиток лідерських якостей у керівництва, що сприяє підвищенню їхньої ефективності як менторів та керівників команд. По-друге, важливим є вдосконалення систем мотивації, враховуючи сучасні тенденції у гнучкості винагороди та розвитку персоналу. По-третє, необхідно зміцнювати процеси оцінки та управління професійним розвитком співробітників для ідентифікації та підтримки їхнього потенціалу. Крім того, впровадження гнучких робочих умов та цифрових інструментів для підтримки комунікації та роботи на відстані є важливими факторами для успішного управління персоналом у динамічному бізнес-середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
2. Безпалько О.В., Бергер А.Д., Березянко Т.М., Гринюк Ю.М. та ін. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Київ : МПП «ЛИНО. 2022. 612 с.
3. Вісіцька Д. О., Кримова М. О. Сучасні підходи оцінки ефективності процесу рекрутингу в організації. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/9287> (дата звернення: 23.05.2024 року)
4. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник. Київ : Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 194 с.
5. Глухова В. І., Кравченко Х. В. Фінансовий стан комунальних підприємств і напрями його покращення. Modern Economics. 2021. № 26(2021). С. 30-36. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V26\(2021\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V26(2021)-05).
6. Глущенко, Л., Пілявоз, Т., & Коваль, Н. (2022). УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНІЙ СТРУКТУРІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ. Економіка та суспільство, (35). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
7. Губик Ю.Ю., Беляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка та суспільство. 2018. №17. С. 216–224.
8. Дашко І.М., Крилов Д.В., Серова В.Ю. Сучасні системи управління персоналом. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. 2021. Вип. 4(52). С. 121-128.
9. Єльнікова Г. В. Технологія адаптивного управління персоналом. URL: <http://tme.umo.edu.ua/docs/2/09yelmtf.pdf>
10. Єлецьких С. Я., Брижниченко В. Є. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. Економічний вісник

- Донбасу. 2021. №3 (65). С. 206-215. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-206-215](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-206-215).
11. Ільч Л. М., Акіліна О. В. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підруч. Київ : Київський ун-т ім. Бориса Грінченка, 2020. 952 с.
 12. Костенко, Ю., Короленко, О., & Гузь, М. (2022). АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ. Економіка та суспільство, (43). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77>
 13. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
 14. Морозова М. Особливості управління персоналом. Економічний аналіз. 2022. № 3 (Т 32). С. 47-53.
 15. Прудіус О.І., Любінцева В.В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. ECONOMICS: time realities. 2020. №4(50). С. 57-65.
 16. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.]; за ред. Ю. Є. Петруні. [4-те вид., переробл. і доп.]. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
 17. Сочинська-Сибірцева І. М., Доренська А. О., Тушевська Т. В. HRменеджмент: навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.
 18. Хлебнікова Т. М., Темченко О. В., Білінська О. П. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. Економіка та суспільство. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66>
 19. Череп, О., Калюжна, Ю., & Михайліченко, Л. (2023). ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ. Економіка та суспільство, (48). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>
 20. Чиж В. І., Гавриленко Я. В. Розвиток персоналу як складова стратегії управління в інформаційному суспільстві. Modern Economics. 2021. №26(2021). С. 160-166.

ДОДАТКИ