

**Міністерство освіти і науки України  
Сумська обласна рада  
КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
СУМСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ІНСТИТУТ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ  
ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ**

Факультет підвищення кваліфікації та перепідготовки  
Кафедра педагогіки, спеціальної освіти та менеджменту

**Бардаков Андрій Іванович**

**ОРГАНІЗАЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ  
ПІДПРИЄМСТВА ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ**

**Кваліфікаційна (магістерська) робота здобувача вищої освіти  
другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 Менеджмент  
освітньо-професійної програми Менеджмент і адміністрування**

**Науковий керівник:**

кандидат педагогічних наук, доцент  
доцент кафедри педагогіки,  
спеціальної освіти та менеджменту

**Сидоренко Н.В.**

Рекомендовано до захисту  
Рішенням кафедри педагогіки,  
спеціальної освіти та менеджменту  
Протокол № 7 від «27» січня 2025 р.  
Зав. кафедри \_\_\_\_\_ Г.Л.Єфремова

**Суми – 2025**

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП.....</b>                                                                                                                                         | <b>3</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ОСНОВНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНОЇ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ У СУЧАСНИХ УМОВАХ.....</b>        | <b>6</b>  |
| 1.1. Адміністративна робота з персоналом як пріоритетна складова функціонування підприємства державного сектору економіки в сучасних умовах.....          | 6         |
| 1.2. Стратегії адміністративної роботи з персоналом підприємства державного сектору економіки в сучасних умовах.....                                      | 15        |
| 1.3. Сучасний інструментарій адміністративної роботи з персоналом підприємства державного сектору економіки.....                                          | 23        |
| <b>РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «СУМИХІМПРОМ» У СУЧАСНИХ УМОВАХ.....</b>                                   | <b>34</b> |
| 2.1. Сучасна політика промислового підприємства ПАТ «Сумихімпром» у роботі з персоналом.....                                                              | 34        |
| 2.2. Ефективна стратегія та дієві інструменти адміністративної роботи з персоналом на промисловому підприємстві ПАТ «Сумихімпром» в сучасних умовах ..... | 45        |
| 2.3. Практичні рекомендації щодо організації адміністративної роботи з персоналом підприємств державного сектору економіки у сучасних умовах.....         | 56        |
| <b>ВИСНОВКИ.....</b>                                                                                                                                      | <b>65</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>                                                                                                                    | <b>67</b> |

## ВСТУП

Україна зараз перебуває у важкому економічному становищі у зв'язку з існуючим воєнним станом. Тому стратегічно важливо підтримувати роботу промислових підприємств, які наразі утримують економіку країни, фінансуючи армію та необхідні соціальні видатки. Це спричинило потребу у пошуку шляхів виходу з ситуації, які допоможуть наповнити бюджет країни, і не втратити дієздатність регіону, пошуку сучасних стратегій адміністративної роботи з персоналом підприємств, надаючи робочі місця для населення та підтримати соціальну захищеність людей. На це було спрямовано Проект Закону України «Про особливості регулювання підприємницької діяльності окремих видів юридичних осіб та їх об'єднань у перехідний період» (2021), який Верховна Рада України 9 січня 2025 року прийняла як закон в цілому.

Зазначимо, що наразі активно досліджуються різні аспекти стабілізації та розвитку підприємств в Україні в сьогоdnішніх умовах. Зокрема, питання стратегічного управління персоналом підприємства з'ясовували Л. Балабанова [3], О. Будякова [23], М. Денисенко [23], О. Стельмашенко [4] та ін.. Пошуком та дослідженням сучасних методів та технологій адміністративної роботи з персоналом займалися такі дослідники як В. Брич [7], Ю. Воржакова [13], В. Гетьман [16], О. Грішнова [19] та ін..

Ризики і загрози у формуванні кадрового потенціалу працівників підприємств з'ясовували О. Комеліна, А. Чайкіна та ін.. Проблеми розвитку персоналу на вітчизняних підприємства – І. Грибик, Г. Коpecь. Основні аспекти управління персоналом в умовах високих ризиків, які спричинені воєнним станом, зокрема мотиваційний аспект, досліджувала Г. Захарчин [31] та ін.. Разом із тим питань щодо організації адміністративної роботи з персоналом підприємств, які сьогодні перебувають в умовах воєнного стану, залишаються недостатньо вивченими, що обумовило необхідність їх розгляду у темі магістерського дослідження «Організація адміністративної роботи з персоналом підприємства державного сектору економіки».

**Об'єктом дослідження** є адміністративна роботи з персоналом підприємства державного сектору економіки.

**Предмет дослідження:** стратегії та інструменти адміністративної роботи з персоналом підприємства державного сектору економіки.

**Мета дослідження** – визначити та обґрунтувати сучасні стратегії та інструменти адміністративної роботи з персоналом підприємства державного сектору економіки.

Надалі, ця мета буде реалізована за допомогою вирішення **завдань:**

1. Здійснити аналіз стратегій адміністративної роботи з персоналом підприємства державного сектору економіки в сучасних умовах.
2. З'ясувати сучасну політику промислового підприємства ПАТ «Сумихімпром» у роботі з персоналом.
3. Визначити ефективну стратегію та дієвий інструментарій адміністративної роботи з персоналом на промисловому підприємстві ПАТ «Сумихімпром» в сучасних умовах.
4. Укласти практичні рекомендації щодо організації адміністративної роботи з персоналом підприємств державного сектору економіки у сучасних умовах.

**Методи дослідження:** теоретичний аналіз наукової та професійної літератури, критичний аналіз інтернет-ресурсів та законодавчих документів з теми дослідження; спостереження за виробничим процесом; бесіди, анкетування та опитування працівників підприємства щодо організації виробничої діяльності, охорони праці, соціальних послуг; діагностика впровадження інструментів (форм, технологій та методів) професійної взаємодії та мотивації персоналу підприємства.

**Теоретичне значення.** Здійснено детальний аналіз актуальних проблем функціонування промислового підприємства в сучасних умовах; існуючих стратегій адміністративної роботи з персоналом підприємства в сучасних умовах; визначено та схарактеризовано ефективний інструментарій адміністративної роботи з персоналом підприємства в сучасних умовах.

**Практичне значення** полягає у з'ясуванні сучасної політики промислового підприємства ПАТ «Сумихімпром» у роботі з персоналом; визначенні ефективного інструментарію (форм, методів, технологій) адміністративної роботи з персоналом на промисловому підприємстві ПАТ «Сумихімпром» в сьогоденних умовах воєнного стану; укладенні практичних рекомендацій щодо організації адміністративної роботи з персоналом підприємств державного сектору економіки у сучасних умовах, які можуть бути використані їх керівниками у професійній діяльності.

**Апробація результатів роботи.** Результати дослідження оприлюднено на Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції молодих дослідників «Інновації в науці: сучасний вимір» (Суми 2024 р.) та висвітлено у наукових публікаціях:

1. Бардаков А. Проблема та ризики функціонування підприємства в умовах воєнного стану. *Інновації в науці: сучасний вимір*: матеріали Міжнародної науково-практичній інтернет-конференції молодих дослідників (4 квітня 2024 року). Суми: ФОП Цьома С.П., 2024. 270 с. С.121-123.

2. Бардаков А. Адміністративна робота з персоналом як вагома складова підприємства у сучасних умовах. *Сучасна наука: погляд молодих : збірник наукових праць студентів, магістрантів та молодих дослідників*/ уклад. А. В. Вознюк, Г. Л. Єфремова. У 3-х ч. Суми : НВВ КЗ СОІППО, 2024. Ч. 3. 112 с. С. 15-18.

3. Бардаков А. Дієвий інструментарій адміністративної роботи з персоналом підприємства в сучасних умовах. *Сучасна наука: погляд молодих : збірник наукових праць студентів, магістрантів та молодих дослідників*/ уклад. А. В. Вознюк, Г. Л. Єфремова. У 2-х ч. Суми : НВВ КЗ СОІППО, 2025. Ч. 1. 104 с. С. 17-19.

**Структура та обсяг роботи:** вступ, два розділи, висновки та список використаних джерел, що містить 66 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 74 сторінки, з яких 66 сторінок займає основний зміст. У роботі також містяться 3 таблиці та 1 рисунок.

## РОЗДІЛ 1

### ОСНОВНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНОЇ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

#### **1.1. Адміністративна робота з персоналом як пріоритетна складова функціонування підприємства державного сектору економіки в сучасних умовах**

Сьогодні промислові підприємства України працюють в умовах повномасштабної війни, які є кризовими для економічного розвитку країни. Тому промислові підприємства країни зазнають різного впливу воєнних дій, насамперед, в залежності від свого місця розташування. А отже, окреслились відповідні проблеми їх ефективного функціонування. Зокрема надзвичайно актуальними стали питання визначення ключових проблем та ризиків функціонування промислових підприємств в умовах прифронтового регіону України, до якого наразі відноситься Сумщина.

Зазначимо, що різні аспекти стабілізації та розвитку підприємництва в Україні в сьогоднішніх умовах досліджувалися та представлені у працях як закордонних, так і вітчизняних науковців. Зокрема, А. Зінченко та Л. Філіпчук здійснили аналіз актуального стану підприємництва в Україні та розробили пропозиції щодо створення сприятливих умов для їх розвитку. Вивчення питань ризику підприємств зустрічається у наукових роботах М. Балджи, Н. Верхоглядова, О. Турко, О. Шевчук та ін.. Зокрема, питання управління підприємницьким ризиком (Д. Штефанич), управління та зниження рівня ризиків енергозабезпечення підприємств (Н. Подольчак).

Ризики і загрози у формуванні підприємницького потенціалу регіону з'ясовували О. Комеліна, А. Чайкіна та ін.. Разом із тим чимало питань стосовно ефективного функціонування підприємництва в Україні на сьогодні, насамперед в умовах прифронтового регіону, залишаються недостатньо вивченими, що обумовлює необхідність подальшого розгляду цієї проблеми.

Наразі великі промислові підприємства досить швидко пристосовуються до нових обставин, але для ефективної підтримки їх функціонування і подальшого розвитку своєї діяльності необхідно визначити та оцінити кризові проблеми, які виникли в умовах воєнного стану. Насамперед важливо визначити ризики та потенційні можливості регіону, в якому розташовано підприємство. Сьогодні, на думку Дмитра Ливча, керівника аналітичного напрямку Центру економічного відновлення, регіони України можна поділити за чотирма категоріями:

- «частково окуповані регіони» (зона ведення бойових дій),
- «прифронтові регіони» (під загрозою вторгнення),
- «опорні регіони» (відіграють вирішальну роль у логістиці оборонних та гуманітарних вантажів)
- «безпечні регіони» (регіони, які є умовно безпечними для підприємницької діяльності та мають мінімальний ризик вторгнення) [39].

Вважаємо доцільним в контексті наукового дослідження окреслити й схарактеризувати проблеми з якими стикається сьогодні промислове виробництво в Україні, зокрема на прикордонних територіях, які безпосередньо перебувають під постійною загрозою воєнного вторгнення. Насамперед, проблеми адміністративної роботи з персоналом, яка є надзвичайно важливою складовою функціонування підприємств в сучасних умовах воєнного стану, вирішення яких надасть не тільки можливість стабільного функціонування підприємству, а й перспективу його подальшого розвитку.

Серед низки існуючих проблем та ризиків варто зазначити питання територіального розташування промислового підприємства та безпекових умов його функціонування. Здійснений детальний аналіз держаних документів статистичної звітності надає можливість зазначити, що за останніми даними Державної служби статистики України (Держстат України), які представлено на офіційному сайті (<https://stat.gov.ua/>), прифронтові та частково окуповані

регіони відповідають за більш як 40% ВВП України. На їх території зареєстровано понад 45% компаній (за виключенням Києва) [24].

Існуючий наразі кількісний показник частки підприємств, які територіально розташовані у прифронтових, до яких відноситься Сумщина, та частково окупованих регіонах країни і перебувають під загрозою зникнення є значним для економічної стабільності таких регіонів і країни в цілому (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Кількісний показник частки підприємств, розташованих у прифронтових та частково окупованих регіонах країни**

| Сектори промисловості | Напрямок виробничої діяльності          | Частка підприємств (%) |
|-----------------------|-----------------------------------------|------------------------|
| первинний сектор      | видобуток та сільське господарство      | 45 %                   |
| вторинний сектор      | промислове виробництво, заводи, фабрики | 35%                    |
| третинний сектор      | послуги                                 | 37%                    |

На основі джерела: [24]

Як бачимо, територіальне розташування підприємства є визначним чинником для його функціонування в сучасних умовах.

Орієнтуючись на окреслений підхід Дмитра Ливча до визначення категорії регіону, можемо зазначити, що Сумщина наразі відноситься до «прифронтового регіону», якому безпосередньо загрожує військове вторгнення і підприємницька діяльність на цій території наразі обмежена. Але не зважаючи на певну обмеженість можливостей функціонування підприємств на території Сумщини вони першочергово зберігають і/або відновлюють виробництво в різних галузях. Цей процес для керівників підприємств, зокрема великих промислових підприємств, викликає гостру необхідність з'ясування проблем та ризиків їх можливого функціонування в умовах воєнного стану. Так, за даними опитування Американської торгівельної палати в Україні і Сіті Україна, які були проведені у 2023 році [21]

найголовнішими проблемами ведення і розвитку бізнесу в Україні, що включає і виробничу діяльність підприємств, наразі є:

- ракетні атаки на бізнес-активи і об'єкти критичної інфраструктури;
- здоров'я і психічний стан робітників;
- зниження економічної і споживчої активності;
- доступ до електроенергії, водо- та теплопостачання, мобільного зв'язку;
- залучення і збереження топ-кадрів;
- проблемі із транспортом і логістикою;
- регуляторні виклики,
- відсутність та невисока платоспроможність клієнтів тощо [57].

Також до основних проблем, які не дозволяють ефективно відновлюватися, функціонувати та розвивати підприємство під час воєнного стану варто віднести непрогнозованість розвитку ситуації в країні та достатність власного капіталу або його відсутність. Серед проблем, що потребують особливої уваги, Український союз промисловців та підприємців (УСПП) визначив критичний імпорт обладнання та матеріалів, які потрібні для стабільного функціонування промислового комплексу (ПК) країни і необхідної модернізації промисловості та не виготовляються в Україні, прискорена амортизація, доступ виробників до фінансових ресурсів [57]. Варто зазначити і проблеми зі збутом на внутрішньому ринку та проблеми з експортом товарів промисловості.

І як зазначають у Раді бізнес-омбудсмена України (РБО), «наразі перелік критичного імпорту покриває майже 90 відсотків категорій товарів, що є критично важливими для виживання» [57] вітчизняних виробничих підприємств, які потребують необхідні комплектуючі.

Ще однією гострою проблемою та ризиком функціонування промислових підприємств України став ринок збуту продукції підприємств. Наразі є значні проблеми з внутрішнім ринком збуту та проблеми з експортом товарів, які сьогодні, в умовах воєнного стану, потребують додаткового

узгодження режиму експорту української продукції, яка транспортується транзитом через територію Євросоюзу в треті країни (за повідомленням РБО), бо наразі є цілий спектр обставин, що не дають можливості українським підприємствам виконувати заплановані експортні замовлення у повному обсязі.

По-перше, це заблоковані порти, по-друге відсутність у промислових компаній міжнародного ветеринарного сертифікату, що підтверджує відповідність товарів нормам ЄС, а також запровадження квот на експорт деяких категорій товарів, зокрема сільськогосподарських, у зв'язку з чим підприємство мало додатково отримати експортну ліценцію Міністерства економіки.

Окрема проблема, яку слід виділити при експорті товарів за кордон, за переконанням Б. Слуцького [57], – це налагодження ефективної логістики. У сьогоdnішній ситуації воєнного стану в країні виник дефіцит морських контейнерів, надзвичайно ускладнилося транспортування товарів залізничним шляхом, що змушує промислових виробників здійснювати перевезення товарів автомобільними шляхами, які крім обмеження навантаження вантажних автомобілів (до 20 тонн) відповідно до норм ЄС, наразі також іноді мають проблеми з їх блокуванням на дорогах країн ЄС.

Разом з тим, проблемою для підприємств під час транспортування товарів за кордон є неузгодженість у допустимих нормах ваги вантажних контейнерів у портах (27–30 тонн) та допустимої ваги контейнерів, що транспортуються автошляхами (до 20 тонн). Недовантаженість контейнерів на третину стає економічно не вигідним для підприємств.

Маємо зазначити, що не дивлячись на численні проблеми функціонування промислових підприємств, які виникли у сучасних умовах воєнного стану, вони не тільки вистояли, але й почали досить активно розвиватись у 2023/2024 роках.

Наразі великі підприємства досить швидко пристосовуються до нових умов функціонування. Але, щоб підприємства у прифронтовому регіоні могли

адаптуватися до сьогоднішніх умов та знайти ресурси й продовжити ефективно функціонувати в умовах нових реалій необхідно чітко визначити і оцінити існуючі проблеми та ризики та здійснювати їх постійний моніторинг.

Зроблена оцінка існуючих проблем та ризиків у процесі адаптації промислових підприємств до сьогоднішніх умов їх функціонування виявила проблему, яка потребує особливої уваги зі сторони керівництва підприємств, місцевих та державних органів влади. Мова йде про людські ресурси.

Питання людських ресурсів на промисловому виробництві, зокрема їх кількості, кваліфікації, мотивації, наразі набули статусу гострої проблеми для промислових виробництв. На початку повномасштабного вторгнення близько 10 мільйонів українців вимушено переїхали до інших регіонів, здебільшого це центральні та західні регіони України, а значна кількість українців виїхала за кордон.

Наразі повертається значна частина робочих кадрів, але є потреба забезпечення Збройних сил України, то постає питання бронювання кваліфікованих професійних робітників, бо це надзвичайно вагома складова функціонування промислового підприємства.

Важливим й надзвичайно актуальною є потреба у працевлаштуванні вимушено переміщених осіб (ВПО). Це мільйони українців, які сьогодні намагаються інтегруватися в громади за новим місцем проживання і шукають можливість самостійно забезпечити себе, тобто заробляти кошти на свої життєві потреби та відповідно відчувати впевненість у майбутньому. Тому, можемо зазначити, що сьогоднішнє функціонування промислових підприємств є потужним фактором у вирішенні проблеми залучення працівників до економічного розвитку країни, а відповідно і власного стабільного забезпечення.

Промислові підприємства надають можливість для створенні робочих місць у регіонах. Це сприяє стабільності регіону та разом з тим є чинником національної стійкості.

Маємо зазначити, що сьогоднішня робота промислових підприємств, в нових умовах не застрахована від виникнення ще багатьох проблем, які будуть вимагати максимально оперативного реагування влади (місцевої, регіональної, державної) та керівництва підприємств. Тому сьогодні підприємства шукають варіанти виживання і подальшого функціонування в сьогоднішніх умовах воєнного стану і якщо протягом 2022 року промислові підприємства в країні працювали у режимі виживання, не маючи змогу планувати роботу навіть на місяць вперед, то зараз вони прилаштувалися до нових умов і складають повноцінні 2-3 річні плани розвитку, наповнюючи бюджет країни та надаючи робочі місця населенню. Можемо сказати, що підприємства країни продовжують підтримувати і розвивати свою роботу, виходячи на нові ринки, змінюючи й розширюючи асортимент промислової продукції та інвестуючи в технології.

Через це виникає нагальна потреба пошуку ефективних стратегій та сучасного інструментарію адміністративної роботи з персоналом підприємства, тобто дієвих технологій і методів адміністративної роботи з персоналом підприємства, які допоможуть утримати працівників на підприємстві, піднявши їх соціальний рівень та залучити до професійної діяльності нові трудові ресурси.

Для ефективної адміністративної роботи з персоналом підприємств в умовах воєнного стану доцільним є насамперед, виявити джерела ризику. Наразі, як зазначають фахівці (Л. Бондарчук [6], Г. Захарчин [31]) зовнішні джерела стають основним чинником ризику і породжують наступні проблеми:

- напруженість у суспільстві загалом;
- кризові ситуації на ринку праці;
- загроза безпеці людей.

Зазначені фактори ризику, звісно не можуть бути спрогнозованими, а відтак, не мають стандартного відпрацьованого алгоритму управління ними. Мінімізація цих ризиків значною мірою пов'язана з загальнодержавними безпековими заходами. До них, у загальному розумінні, можна віднести:

- відстежування тенденцій, що спричиняють загрозові ситуації;
- аналізування динаміки розвитку загроз;
- аналізування можливих наслідків від загрозових ситуацій;
- розробка заходів із попередження негативних наслідків;
- розробка заходів щодо мінімізації негативних наслідків;
- організаційно-ресурсне забезпечення безпечних заходів.

Зважаючи на важливість і надзвичайну актуальність безпекових заходів в сьогоденних умовах воєнного стану вважаємо доцільним чітко координування спільних дій усіх структурних підрозділів підприємства (цехів, виробничих дільниць, відділів) із службою адміністративної роботи з персоналом, яка відповідає за безпекову діяльність.

Як показує, вже існуючий досвід, набутий за часи кризових ситуацій в країні (COVID – 19, воєнний стан) безпекові заходи є різноманітними і ресурсоемними, тому доцільно запроваджувати колективні методи взаємодії (співпраця, спільне (колективне, командне) обговорення, спільне (колективне, командне) прийняття рішень, дискусії тощо) у яких беруть участь усі підрозділи підприємства.

Цю думку підтверджує у своїх дослідженнях і В. Вахлакова, наголошуючи, що «сукупність безпеко забезпечувальних заходів є великою, різноманітною та ресурсоемною, а тому в їхньому розробленні та виконанні мають взяти участь всі структурні підрозділи підприємства. Саме тому заходи з убезпечення мають бути певним чином організовані, скоординовані, а їхнє виконання повинно перебувати під постійним контролем, що уможливить їхнє своєчасне коригування та попередить неефективне використання ресурсів підприємства» [9, с. 205].

Визначним для нашого дослідження став аналіз питань кадрової безпеки та надійності персоналу підприємств, які здійснювали В. Вахлакова [9], В. Кравченко, В. Никифорова [44], а також аналіз психологічних аспектів взаємодії з персоналом в сучасному вимір, які досліджувала Г.Долга [26] та ін..

Адміністративна робота з персоналом в сучасних умовах функціонування підприємств має забезпечувати надійність персоналу та його безпеку. Тому підприємства потребують перегляду і оновлення підходів та методів у роботі з кадровим персоналом, «що в умовах відтоку висококваліфікованих кадрів за кордон та переміщення у інші регіони країни, як зазначають В. Никифоренко, В Кравченко мають забезпечити реальну, а не удавану надійність персоналу та кадрову безпеку» [44, с. 180].

Зазначимо, що існуюча наразі внутрішня (ВПО) і зовнішня міграція населення країни змінила структуру ринку праці та спричинила суттєву диспропорцію між попитом і пропозицією на регіональному рівні. Став відчутним дефіцит кадрового персоналу у життєво необхідних сферах ринку праці (зокрема у прифронтових регіонах, до яких належить і Сумщина).

Зважаючи на кризову ситуацію, яка склалася з кадровим персоналом в країні і зокрема у прикордонних регіонах, відповідні антикризові заходи у роботі підприємств насамперед, необхідно спрямувати на відновлення трудової активності населення, яка звісно залежатиме від безпекової ситуації. Тут мають бути скоординовані дії підприємства з заходами на регіональному та державному рівнях, що надасть можливість не заглибитися кадровій кризі і не втратити висококваліфіковані кадри.

З огляду на сказане, важливо відзначити, що підходи до теорії та сучасної практики ефективного управління інноваційним розвитком людських ресурсів набувають нової сучасної спрямованості, що виражається в моделюванні та реалізації процесів ефективного залучення працівників до вирішення сучасних проблем на підприємстві, у впровадженні інноваційних процесів, а також у розробці критеріїв оцінки ефективності цих процесів [52].

Отже зазначимо, що у існуючих наразі умовах воєнного стану, які характеризуються динамічністю та невизначеністю середовища, в якому функціонують промислові підприємства країни, зокрема підприємства розташовані у прифронтовому регіоні країни, ефективна адміністративна

робота з персоналом, як важливим ресурсом, відіграє надзвичайно визначну роль.

Таким чином, кадровий потенціал виробничої сфери набув стратегічного значення для функціонування вітчизняних підприємств в умовах різкого зниження забезпеченості сировинними, технологічними та фінансовими ресурсами.

## **1.2. Стратегії адміністративної роботи з персоналом підприємства державного сектору економіки в сучасних умовах**

В сучасному суспільстві персонал підприємства вважають його основним ресурсом, який є визначним для успіху всієї виробничої діяльності підприємства, тому виникає необхідність ефективно ним керувати та створювати оптимальні умови для його розвитку. Однак, маємо зазначити, що здійснювати ефективну адміністративну роботу з персоналом підприємства є не простою діяльністю.

Працівники виробничих підприємств державного сектору економіки є складною проблемою для управління, оскільки працівники здатні до прийняття самостійних рішень та можуть бути чутливими до впливів керівництва. Сучасні підходи до реалізації управлінських завдань з працівниками базуються на припущенні знання та розуміння важливості особистості працівника на підприємстві, його мотивів відповідно до стратегічної функції виробничої діяльності підприємства та їх побудови. Незважаючи на те, що основною метою промислового виробництва є отримання якісної продукції та відповідного прибутку, сучасна теорія і практика адміністративної роботи з працівниками приділяє значну увагу задоволенню не лише матеріальних, а й їх соціальних потреб.

Для ефективної адміністративної роботи зі співробітниками підприємства державного сектору економіки необхідно вибрати таку стратегію, яка допоможе їм зосередитися на головних завданнях і досягти

визначених цілей. Вибудовування сучасної стратегії адміністративної роботи зі співробітниками підприємства державного сектору економіки має базуватися на основі таких державних нормативно-законодавчих документах як Господарський кодекс України (2003) [18]; Стратегія підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання державного сектору економіки, яка схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України №662-р від 27 травня 2015 року [58] та Проект Закону «Про особливості регулювання підприємницької діяльності окремих видів юридичних осіб та їх об'єднань у перехідний період» № 6013 від 09.09.2021 р. [53], який Верховна Рада України на засіданні 9 січня 2025 року прийняла його як закон в цілому, яким скасовується Господарський кодекс України, що діяв з 2004 року [18].

Як правило, така стратегія декларується в стратегічному плані підприємства державного сектору економіки де зазначено усі заходи та терміни їх реалізації, відповідальна особа, а також обсяг ресурсів, необхідних для її реалізації. На етапі стратегічного планування, наприклад, як зазначають І. Балабанова та О. Стельмашенко, спільно з працівниками визначаються довгострокові цілі адміністративної роботи з персоналом, вибирається відповідна кадрова стратегія виробничої взаємодії та створюється організаційна система для досягнення цих цілей [4, с. 4].

М. Денисенко, О. Будякова також розглядають стратегію адміністративної роботи з персоналом підприємства як систему довгострокових цілей, які відповідають ідеології та загальним завданням ефективного функціонування і подальшого розвитку підприємства. Дослідники вважають, що її можна порівняти із загальним планом дій підприємства у сфері кадрової політики, який визначає стратегічні напрями та ефективні форми й засоби адміністративної роботи з персоналом, джерела, технології та методи кадрового проектування персоналу підприємства для досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства [23, с. 175-181].

Отже, детальний аналіз існуючих досліджень щодо сутності, змісту та складових стратегій адміністративної роботи з персоналом дає можливість

визначити її як генеральний напрямок спільних дій керівництва та працівників, вибір напрямів, технологій, методів та інструментів адміністративної роботи з персоналом, які будуть націлені на втілення в життя стратегії розвитку самого підприємства державного сектору економіки.

Наразі існує цілий спектр наукових досліджень з питань адміністративної роботи з персоналом та механізмів управління ним в сучасних умовах. Зокрема І. Абрамова [1] висвітлює питання (можливості, спроможності) антикризового менеджменту персоналу; досліджують стратегічне управління ризиками (І. Спіфанова, В. Панкова, Л. Ткачук та ін..) [28]; мінімізацію кадрових ризиків (Ю. Варжакова) [13]. Важливими аспектами сучасних досліджень стали питання соціальних ризиків (О.Кравчук, І. Варис, І. Рябоконь) [34] та необхідності використання технологій і методів стрес-менеджменту (М. Гончар) [17].

Стратегічні напрями управління персоналом в умовах кризових викликів нашого сьогодення досліджували Г. Середа, І. Панченко [48] та ін.. Проблеми стратегічного планування адміністративної роботи з персоналом та його практичне здійснення досліджували такі науковці та практики, як: Є.Бельтюков, Д. Богиня, О. Грішнова, Т. Максимова, Г. Осовська, М.Прокопенко, Г. Тарасенко та ін...

Питання специфіки стратегічного управління персоналом підприємства з'ясовували Л. Балабанова, О. Будякова, М. Денисенко, О. Стельмашенко та ін.. Зокрема, П. Райт, С. Снелл, Л. Даєр досліджували нові моделі стратегічного менеджменту. Проте питання, пов'язані з розробкою принципів, напрямів, технологій і методів управлінської роботи з персоналом, підвищення кваліфікації персоналу, застосування нових методів і систем навчання персоналу та підвищення його компетенції, які є складовими у розробці та реалізації стратегії адміністративної роботи з персоналом підприємства досі не втрачають своєї актуальності.

Варто зазначити, що досі не існує єдиного підходу до визначення стратегій адміністративної роботи з персоналом підприємства державного

сектору економіки, які будуть ефективно вирішувати стратегічні завдання функціонування та подальшого розвитку підприємства, зокрема в сучасних кризових умовах. Науковці і фахівці-практики класифікують наразі такі типи стратегій [54, с. 875-881]:

1) *Стратегія стимулювання персоналу* або стратегія заохочення працівників, яку використовують підприємства, схожа на стратегію «лідерства у витратах». Основною метою відділу кадрів при застосуванні цієї стратегії є скорочення витрат на підбір, відбір і навчання співробітників, оптимізація чисельності співробітників, а також контроль продуктивності та її організації.

2) *Стратегія інвестування в розвиток персоналу*. Ця стратегія нагадує стратегію «диференціації». Основною метою HR-відділу при її використанні є підвищення кваліфікації та навчання співробітників, підвищення їх лояльності та ініціативи, а також управління оплатою праці персоналу для стимулювання інноваційної діяльності співробітників.

3) *Стратегія залучення персоналу*. Ця стратегія схожа на поєднання різних бізнес-стратегій підприємства. Особливостями цієї стратегії є використання децентралізованої структури управління, орієнтація на результат діяльності персоналу та високий рівень самоконтролю співробітників.

Характеризуючи більш детально сутність та специфіку означених стратегій адміністративної роботи з персоналом підприємств державного сектору економіки, маємо зазначити, що стратегія стимулювання персоналу характеризується високою увагою до якості роботи, орієнтацією на швидко змінювані короткострокові цілі та результати, схильністю до ризику та швидким оволодінням новими знаннями.

Відповідно стратегії інвестування в розвиток персоналу і залучення персоналу характеризуються орієнтацією на довгострокові цілі, багатозадачністю, інноваціями в роботі, високою толерантністю до ризику та збалансованим баченням результатів.

Крім того, існує цифрова стратегія (діджитал стратегія) адміністративної роботи з персоналом підприємств, яка використовує новітні технології для реалізації функцій HR. Такий підхід дозволяє підприємству підвищити продуктивність праці співробітників, заощадити час і зусилля на організацію роботи та зосередитися на її виконанні, покращити процес збору та аналізу персональних даних, спростити управління HR процесами та зробити багато інших ефективних процесів а підприємстві, інтегруючи в нього освітню та кадрову інформацію [19, с. 52-57].

Також варто зазначити, що такий підхід до управління персоналом дозволяє підприємству оптимізувати фінансові витрати на адміністративну роботу з персоналом і підвищує прозорість процесів діяльності персоналу.

Розробка стратегії адміністративної роботи з персоналом також є складним процесом, тому для правильного формулювання стратегії необхідно чітко визначити місію та цілі, проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище, щоб визначити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, необхідно проаналізувати поточні стратегії, а також зробити додатковий аналіз потенціалу ресурсів. Далі необхідно підготувати стратегічні плани реалізації стратегії, реалізувати стратегію та контролювати її [45, с. 184].

Вважаємо за необхідне розглянути в контексті нашого дослідження можливі напрями формування стратегії адміністративної роботи з персоналом та визначити основні вимоги, яких необхідно дотримуватися при розробці ефективної системи адміністративної роботи з персоналом в сучасних умовах функціонування підприємства.

До стратегічних напрямків адміністративної роботи з персоналом, які визначають функції сучасної ефективної кадрової політики підприємства з урахуванням його поточних показників та стратегічних цілей його подальшого розвитку, належать:

- формування і ефективне використання кадрового потенціалу підприємства;

- маркетинг співробітників підприємства, що включає детальний аналіз сучасного ринку праці, створення функціональної системи найму та використання працівників, дослідження проблем цього ринку та визначення потреб у співробітниках;
- вибір і розробка форм, технологій і методів відбору, оцінки та атестації виробничого персоналу підприємства;
- розробка концепції розвитку робітників підприємства, що включає ефективні напрямки, нові форми, інноваційні технології та сучасні методи професійного навчання співробітників, планування професійної кар'єри співробітників;
- створення кадрового резерву у необхідні часові терміни з випередженням виникнення потреб у цих заходах;
- створення напрямів розвитку соціальної сфери підприємства;
- поліпшення інформаційного забезпечення всього підприємства від досягнутого рівня реалізації стратегії адміністративної роботи з персоналом [3, с. 393-394].

Практичний досвід організації адміністративної роботи з персоналом на сучасних виробничих підприємствах демонструє, що серед ефективних стратегій адміністративної роботи з персоналом зорієнтованих на **використання та розвитку персоналу** сьогодні визначається *стратегія стимулювання праці персоналу* (мотивація та стимулювання). Ця стратегія задає напрямки системи стимулювання праці співробітників підприємства, що необхідно для забезпечення безперервності залученості співробітників у виробничий процес, *мотивації та утриманні відповідальних та компетентних працівників*, які необхідні для виконання завдань щодо ефективного функціонування підприємства в сучасних кризових умовах та стратегічних цілей щодо подальшого розвитку підприємства.

Маємо зазначити, що адміністративна робота з персоналом в сьогоденних умовах воєнного стану, за переконаннями Г. Захарчин [31], набуває виражених ознак людиноцентризму, оскільки основною цінністю

стали безпека людини та її ментальне здоров'я. А це означає що домінуючим напрямком адміністративної роботи з персоналом на підприємствах стає мотивація людей до виробничої діяльності, адже значимість (цінність, ціна) ролі людини у виробництві в сучасних умовах надзвичайно зросла.

Мотиваційно підтримуючи кадровий персонал, досягнути фінансового результату можна меншими зусиллями. Таким чином, є надважливим для керівництва підприємств державного сектору економіки усвідомлення того, що мотив і результат є одним цілим. Така філософія сьогодні стає актуальною для вітчизняних підприємств, організацій у процесі формування їх корпоративного духу.

Відмітимо, що така стратегія безпосередньо спрямована на вирішення довгострокових проблем винагороди робітників, службовців і рядових працівників підприємства. Вона декларує наміри, які є основою для прийняття рішення про те, як система мотивації та стимулювання праці персоналу може сприяти досягненню цілей компанії та як ця система повинна бути розроблена та керована.

Безперечно важливим аспектом формування стратегії адміністративної роботи з персоналом є обґрунтування принципів за якими вона розробляється. Відповідно доцільно розглянути принципи формування стратегії стимулювання праці персоналу, як ефективної у адміністративної роботи з персоналом підприємства державного сектору економіки.

Принципи створення стратегій стимулювання праці працівників створюють баланс інтересів усіх працівників на підприємстві державного сектору економіки у відповідних професійних групах (цехи, відділи, виробничі підрозділи, виробничі ділянки тощо), тобто персоналу підприємства і зосереджені на розвиток усіх професійних здібностей і потенційних можливостей кожного працівника та відповідному включенні їх у виробничу діяльність. Серед *принципів створення стратегії стимулювання праці персоналу*, слід зазначити наступні:

- врахування всіх складових індивідуального трудового внеску працівника при оцінці та оплаті його праці;
- надання кожному працівнику можливості брати участь у нових видах діяльності на всіх виробничих підрозділах;
- розвиток усіх виробничих підрозділів працівників, у тому числі з використанням потенційних здібностей усіх працівників підприємства для підвищення професійного і творчого потенціалу;
- реалізація принципу неперервного навчання, через участь у цих процесах усіх виробничих підрозділів працівників;
- рівний доступ до всіх видів виплат для всіх виробничих підрозділів працівників і стимулювання індивідуальних вкладів в організацію;
- участь підприємства в життєзабезпеченні працівників виробництва у різних соціальних сферах і на кожному етапі професійного шляху;
- утримання працівників підприємства під час різноманітних модернізацій та участь в інших видах форс-мажорних ситуацій або інших видів непередбачуваних сил і обставин [16], які є умовами сучасного військового законодавства.

Реалізація стратегій адміністративної роботи з працівниками підприємства може бути дуже складним завданням для виробничих підприємств з несформованим або недостатньо сформованим персоналом працівників, що наразі вирізняє виробничі підприємства державного сектору економіки прифронтових регіонів країни, або недостатніми фінансовими і промисловими ресурсами та поганою системою мотивації персоналу. Тому для керівників, які займаються адміністративною роботою з персоналом підприємства дуже важливо регулярно здійснювати аналіз результатів організації управлінської адміністративної роботи зі співробітниками та розробляти й запроваджувати відповідні заходи для зміцнення позицій підприємства державного сектору економіки в сучасній ситуації.

Відтак, основною метою стратегії адміністративної роботи з персоналом, працівниками підприємства, є використання потенційних

професійних якостей працівників для досягнення успіху підприємства. Для розробки ефективної стратегії адміністративної роботи з персоналом важливо використовувати позитивний досвід провідних світових промислових компаній і підприємств, результативний досвід підприємств країни та власний досвід роботи зі співробітниками.

Отже, зазначимо, що загальна стратегія адміністративної роботи з персоналом підприємств, які функціонують наразі в сучасних кризових умовах, потребує зміни. Можна зробити висновок, що в сучасних умовах неможливо вирішити важливі функції кадрової політики (підбір, навчання працівників, оплата праці) в рамках традиційних уявлень. Тому сьогодення стратегічна концепція адміністративної роботи з персоналом має передбачати управління колективом підприємства, яке спирається на можливості потенціалу працівників як базову основу діяльності підприємства державного сектору економіки в сучасних умовах та його подальшого розвитку.

### **1.3. Сучасний інструментарій адміністративної роботи з персоналом підприємства державного сектору економіки**

У сьогоденній ситуації воєнного стану, коли зовнішнє організаційне середовище динамічно змінюється, такі підприємства, які зосереджені на постійному розвитку та навчанні персоналу, впровадженні та оволодінні новими підходами, методами та технологіями для виявлення та розвитку потенціалу робітників підприємства та діяльнісного потенціалу самого підприємства, залишаються функціональними. Тобто пошуку сучасного ефективного інструментарію адміністративної роботи з персоналом підприємства, що є надзвичайно ваговою складовою у процесі функціонування та подальшого розвитку підприємства.

Відтак, вважаємо, що функціонування та подальший розвиток підприємств в сучасних умовах можуть бути обумовлені використанням нових підходів, технологій і методів у роботі з працівниками підприємства.

Ефективна адміністративна робота з робітниками підприємства, керівництво розвитком їх трудових можливостей, дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства, швидше досягати поставлених цілей і розширювати сегменти ринку.

Однак слід враховувати, що зі зміною поколінь, з одного боку, змінюється сам персонал, змінюються його цінності, змінюються пріоритети, а нове покоління співробітників має набувати тих характеристик, які їм потрібні. А з іншого боку, існуючі наразі кризові умови функціонування самих промислових підприємств. Це змушує актуалізувати та адаптувати наявний інструментарій адміністративної роботи з персоналом та запроваджувати сучасний, ефективний в сьогоденних умовах, інструментарій адміністративної роботи з персоналом на промислових підприємствах.

Вважаємо доцільним у контексті нашого дослідження зробити аналіз існуючих напрацювань науковців та практиків щодо можливого запровадження інноваційних технологій та сучасних методів в адміністративній роботі з персоналом.

Широке коло зарубіжних та вітчизняних практиків, науковців і фахівців (О. Гетьман [15], Л. Даєр [54], Н. Дишлюк [25], Р. Набока [41] та інші) вивчали класичні методи адміністративної роботи з персоналом, які традиційно поділялися на три групи: *адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи* адміністративній роботі з персоналом.

Практичні дослідження методів управління персоналом вітчизняними і зарубіжними науковцями [2; 11] дали змогу класифікувати їх у три групи:

- адміністративні;
- економічні;
- соціально-психологічні.

Однак практика сьогодення показує, що базувати адміністративну роботу з персоналом «на традиційних методах менеджменту стає неефективним» [2, с. 191]. Такі класичні адміністративні методи як розпорядження, накази, посадові інструкції, догани не є максимально

ефективними для людей сучасної формації, які відзначаються прагненням свободи і незалежності. І адміністрації підприємств варто розуміти, що застосування саме таких класичних методів може дати зворотний ефект, що негативно відіб'ється на зацікавленості працею, демонстрацією трудової активності і як наслідок зниження ефективності праці.

Зважаючи на це, поділяємо думку Ю. Андрійчук [2], що класичні методи (адміністративні, економічні, соціально-психологічні) доцільно доповнити сучасними методами менеджменту, який сьогодні також набув інноваційного формату. Так, наразі активно запроваджуються у професійній взаємодії з персоналом такі види сучасного менеджменту як:

- антикризовий менеджмент;
- ризик-менеджмент;
- психологічний менеджмент;
- стрес-менеджмент.

У своїх дослідженнях науковці (І. Абрамова, Ю. Воржакова, М. Гончар, Г. Долга та ін..) доводять, що використання різноманітних інструментів (форм, методів, технік, технологій) всіх видів сучасного менеджменту у адміністративній роботі з персоналом може мінімізувати кадрові ризики і пом'якшити негативні наслідки у результаті можливих кризових ситуацій.

Дослідженням сучасних методів та технологій адміністративної роботи з персоналом, а також практичної адміністративної діяльності, займалися такі дослідники як Серед авторів, що досліджували окреслену проблематику, В. Брич [7], В. Вергун [10], Г. Гетьман [15], М. Денисенко [23], А. Касич [33], Т. Погорелова [50] та ін. Проте сучасні методи та технології, як основні інструменти адміністративної роботи з персоналом, наразі недостатньо вивчені та систематизовані, тому необхідні подальші дослідження з огляду на існуючу кризову ситуацію в умовах воєнного стану.

Зауважимо, що існуючий досвід класичної адміністративної роботи з персоналом здебільшого передбачає використання адміністративних методів менеджменту (посадові інструкції, накази, розпорядження, догани), що є не

доцільним для сьогоденного покоління працівників, яке характеризується прагненням до незалежності та особистої свободи і може принести зворотний ефект. Зазначені класичні адміністративні методи роботи з персоналом, зазвичай поєднувалися з економічними методами, які забезпечують практичне втілення адміністративних методів управління через фінансові інструменти. І, на жаль, соціально-психологічні методи, які раніше не були популярними на підприємствах країни і не часто були задіяваними, оскільки не зовсім відповідали менталітету та ціннісним орієнтирам нашої нації.

Дослідження щодо аналізу особливостей сучасного інструментарію управління персоналом здійснювали Ю. Андрійчук, Л. Рісна [2] та ін.. Можливості застосування інноваційних методів управління персоналом на підприємствах аналізували С. Бих, Т. Дядик [48], Л. Кустріч [37], С.Писаренко [49] та ін.. Зокрема, Інноваційні методи розвитку персоналу досліджував В.Гетьман [15]; методи стрес-менеджменту – М. Гончар [17].

Існують наразі і відповідні дослідження щодо запровадження інноваційних технологій адміністративної роботи з персоналом на підприємствах. Серед них: інноваційні технології формування персоналу підприємств в умовах оптимізаційного розвитку (В. Брич) [7]; сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання (А. Холодницька) [62]; інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві (Т. Погорелова) [50] та ін..

Окреслений спектр сучасних досліджень з проблематики пошуку та запровадження дієвих інструментів (форм, методів, технік, технологій) взаємодії з персоналом підприємства у процесі адміністративної роботи дозволяє зробити детальний аналіз щодо їх функціональних можливостей в сучасних умовах воєнного стану.

Маємо зазначити, що детальний аналіз науково-психологічної літератури та досвіду, який є у західних практиках управління персоналом, а також запитів і вимог сучасного покоління трудового ресурсу, демонструє що

соціально-психологічні методи адміністративної роботи з персоналом, наразі набувають значної популярності на українських підприємствах.

Отже, для розроблення і запровадження ефективного інноваційного інструментарію адміністративної роботи з персоналом підприємства, необхідно врахувати сучасні напрями, підходи, технології та методи адміністративного менеджменту.

А це означає, що класичний спектр методів управління персоналом, (адміністративні, економічні, соціальні та психологічні), на нашу думку, слід доповнити сучасними технологіями та методами адміністративного менеджменту. А адміністративну роботу з персоналом у сучасних умовах функціонування підприємства слід розглядати як комплексну узгоджену взаємодію з наявним та потенційним персоналом за допомоги традиційних і сучасних дієвих інструментів (напрямів, підходів, інноваційних технологій та сучасних методів) адміністративної роботи з персоналом, що сприятимуть підвищенню ефективності та продуктивності праці для досягнення визначених виробничих та особистісних цілей.

Інноваційні методи управління персоналом дозволяють сформувати та підтримувати компетентну, креативну та вмотивовану команду робітників. До інноваційних інструментів адміністративної роботи з персоналом фахівці (О. Петраєв, І. Яковенко) відносять: *підбір персоналу; оцінка діяльності; навчання персоналу; система винагород; управління кар'єрою* [64]. Цей комплекс інструментів, який передбачає інноваційні технології та сучасні методи адміністративної роботи з персоналом візуалізовано на рис.1.

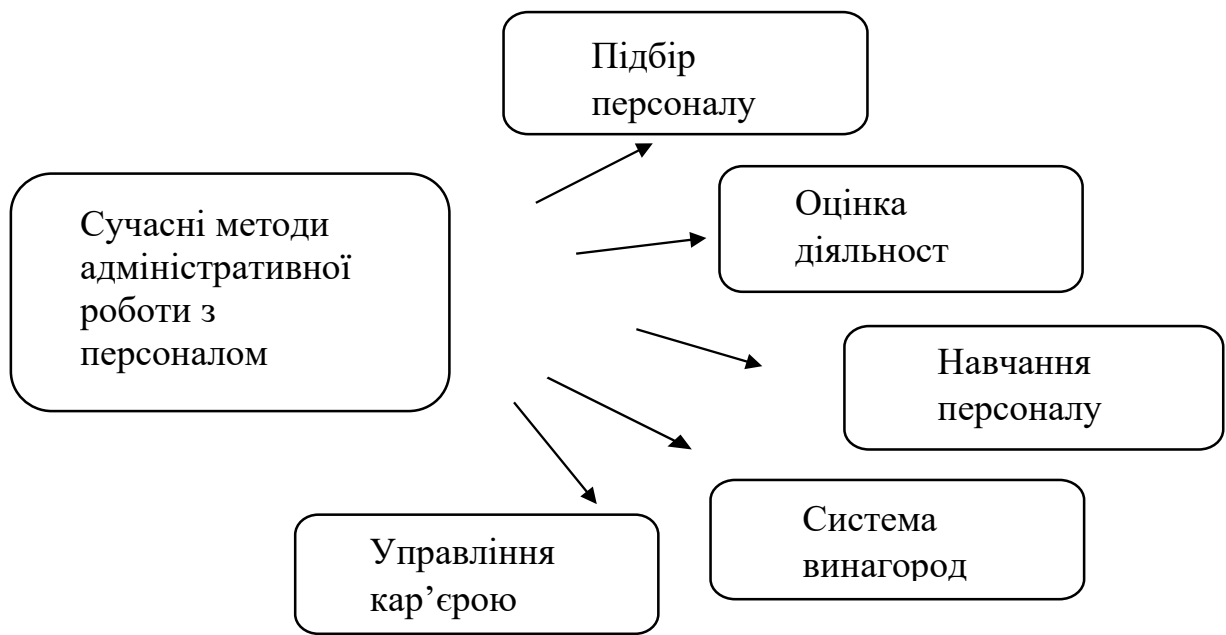


**Рис. 1. Сучасні інструменти адміністративній роботі з персоналом на підприємстві**

Схарактеризуємо означені сучасні інструменти адміністративній роботі з персоналом на підприємстві. Насамперед, це – **відбір персоналу**, який здійснюється з метою підбору кращих співробітників, які будуть допомагати в роботі та у подальшому розвитку підприємства і передбачає застосування інструментів ретельного відбору кандидатів на відповідну посаду. Інноваційними інструментами у підборі персоналу є такі новітні технології як *інтерактивні резюме, онлайн-тести* тощо.

**Оцінка діяльності** (assessment) як сучасний інструмент адміністративній роботі з персоналом – це процес встановлення відповідності між вимогами до посадових обов’язків та професійними характеристиками працівника, тобто допомагає проаналізувати основні професійні якості, навички та виробничі результати робітників. Цей інструментарій адміністрування кадрів підприємства включає методи зворотного зв’язку, методи оцінки професійної компетенції та застосування інноваційних інструментів для збору та аналізу даних про виробничу продуктивність співробітників, а також аналітичних інструментів для оцінки трудових навичок і професійного потенціалу кандидатів [14].

**Навчання персоналу** як стратегія адміністративної роботи з персоналом підприємства передбачає, що кваліфікація співробітників підвищується за допомогою таких сучасних методів як семінари та курси і таких інноваційних технологій як тренінги. Цей інструмент адміністративної роботи з персоналом залучає працівників підприємства до активного розвитку та самонавчання, що сприяє підвищенню продуктивності праці.

Ключові компоненти навчання співробітників включають: застосування інноваційних технологій, таких як електронне навчання та мобільні застосунки і додатки, для необмеженого доступу до навчальних матеріалів у зручний час і в будь-якому місці; запровадження активних та інтерактивних методів навчання; персоналізація навчання, забезпечення кожному співробітнику можливості отримати навчальні матеріали, які відповідають його особистим та професійним потребам і розвитку.

Наразі популярними є такі *технології навчання персоналу*:

- training-навчання,
- case-навчання,
- coaching,
- електронне навчання (e-learning),
- наставництво (buddying).

Так, *тренінгове навчання (training study)* визначається як коротке навчання працівників, де передбачено оволодіння новими технологіями впливу для вирішення завдань підприємства. *Технологія кейс-навчання (case study)* де розглядаються та аналізуються практичні професійні кейси, надає можливість знаходити нестандартні, креативні та альтернативні рішення. *Технологія коучингу (coaching)* є дієвим методом підтримки та консультування, який чітко зосереджується на досягненні мети. *Електронне навчання (e-learning)* є системою навчання за допомогою електронних пристроїв та електронних засобів, таких як електронні книги, відеоуроки та онлайн-тести. *Наставництво (buddyin)* – це метод навчання, завдяки якому новому співробітнику допомагає досвідчений співробітник підприємства. Досвід

провідних підприємств, які застосовують таку технологію навчання, свідчить про ефективне підвищення професійних якостей працівників.

Важливим інструментом адміністративній роботі з персоналом є **система винагород**, яка спрямована на мотивацію персоналу і реалізується за допомогою заохочень та винагород. Для вирішення адміністративних завдань із співробітниками підприємства, такий інструментарій передбачає зміну рівня заробітної плати, бонусів (у вигляді премій та заохочень) чи пільг, забезпечуючи тим самим задоволеність працівників компанії своєю роботою, фінансові винагороди та інші види визнання, які можуть мотивувати співробітників до якісної продуктивної діяльності, створення нових ідей і постійного розвитку.

Інструментарієм системи винагород є гнучкі форми винагород, такі як бонусні пакети, акції компанії та нематеріальні стимули (медичне обслуговування, медичне страхування, заходи відпочинку, спортивні заходи).

Ще одним інструментом адміністративній роботі з персоналом є **управління кар'єрою**. Він передбачає сприяння розвитку та просуванню працівників у межах структурних підрозділів підприємств завдяки виробничому стажуванню, професійному навчанню та підвищенню кваліфікації, що вмотивовує працівника до вдосконалення, викликає зацікавленість у своїй сфері роботи [51].

Маємо зазначити, що у сучасній адміністративній роботі з персоналом сьогодні використовують багато *технологій щодо підбору персоналу*, з яких основними й ефективними методами підбору персоналу в сучасних умовах виділяють *рекрутинг* і *хедхантинг*. Рекрутинг, за аналізом наукових досліджень (А. Булгакова [8], С. Писаренко, Т. Дядик, С. Бих [49], А. Холодницька [62]) є залученням та опитуванням у форматі співбесіди кваліфікованих працівників, їх підготовка та перепідготовка. Відповідно Хедхантинг – це метод, спрямований на пошук і відбір висококваліфікованих працівників, а також переманювання працівників у конкурентів [49].

При підборі відповідних співробітників в сучасних умовах доцільно використовувати *онлайн-рекрутинг* як початковий етап співбесіди з кандидатами на вакантні посади на підприємствах (або їх філіях), які не мають менеджера з персоналу.

Крім того, практика підбору персоналу має технологію пошуку керівників Executive Search (*керівний пошук*), але вона працює з дуже дорогими методами пошуку відповідних працівників, тому її доцільно використовувати при залученні висококваліфікованих фахівців, які володіють певними навичками в певній сфері або мають досить широку клієнтську базу [65]. Такий інноваційний підхід до адміністративної роботи з тимчасовими працівниками як *лізинг* персоналу та *аутсорсинг* може використовуватися, якщо роботодавець не має можливості прийняти працівника на постійну роботу.

Отже, зважаючи на сучасні умови функціонування підприємств державного сектору економіки та особливості їх персоналу (представники нового покоління) доцільно використовувати сучасні технології та методи адміністративної роботи з персоналом, які будуть мотивувати та надихати до праці працівників і підвищувати ефективність їх діяльності та діяльності всього підприємства.

Розуміємо, що сьогоднішня економічна криза в країні набула катастрофічних масштабів. Але, маємо зауважити, щоб наразі утримати функціонування підприємств, їх керівники мають усвідомлювати, що «будь-яка криза має свої властивості та способи вирішення» [20, с. 62] і для її подолання доцільно комплексно використовувати різноманітні інструменти усіх видів сучасного менеджменту (антикризовий менеджмент; ризик-менеджмент; психологічний менеджмент; стрес-менеджмент), за допомогою яких можна досягти адміністративних впливів на персонал.

Серед сучасних інструментів адміністративної роботи з персоналом підприємств активно почали запроваджуватися *технології стрес-менеджменту*, які спрямовані на виявлення (з'ясування) внутрішнього

(психологічного) стану людини та формату її взаємодії в колективі. Сучасні технології стрес-менеджменту працюють на основі комплексу методів та різноманітних інструментів:

- антистресові практики;
- практики психологічної підтримки;
- практики підтримки ментального здоров'я;

Вони дають можливість підтримувати психічне і ментальне здоров'я персоналу, знижувати у працівників підприємства рівень стресостійкості. Використання таких методик сучасного менеджменту у адміністративній роботі з персоналом підсилить її ефективність у можливості подолання працівниками життєвих криз і розвитку емоційної стійкості.

Набутий в сучасних умовах воєнного стану практичний досвід адміністративної роботи з персоналом, управління ним показує ефективність практик прийняття швидких рішень, миттєвої адаптації, креативності, гнучкого мислення і віри у перемогу, які є в арсеналі різних видів сучасного менеджменту.

Отже, маємо зазначити, що сьогоднішня адміністративна робота з персоналом переорієнтовується на реалізацію стратегій термінового вирішення проблем, які виникають майже щодня.

З метою зниження психологічного напруження серед персоналу, у сьогоднішніх стресових умовах життя, фахівці-практики (Ю. Андрійчук [2], А. Балдинюк [5]) рекомендують задіювати синхронний режим праці та пом'якшувати показники продуктивності, бо навіть незначне досягнення, завжди сприймається як успіх і викликає позитивні емоції й бажання рухатися далі. Дієвим та доцільним у цій ситуації є і планування робочого дня, тому не варто від нього відмовлятися, оскільки це налаштовує кадровий персонал підприємства на результаті й позитивно впливає на його психологічний стан.

Маємо зазначити, що в сьогоднішніх умовах воєнного стану дієву силу та життєву здатність (спроможність) демонструє корпоративна взаємодія, завдяки якій вдається підтримувати доброзичливі відносини в трудовому

колективі, забезпечувати взаємопідтримку та взаємозамінність персоналу, змінювати формат стосунків та спілкування колективу. Тому важливо активно задіювати існуючий арсенал елементів та форм корпоративної культури, тобто зберегти усталені традиції і ритуали колективу, підтримувати колективні заходи, які згуртовують людей, залучають до волонтерства, зміцнюють особистий потенціал кожного працівника.

Завдяки креативності адміністрації та членів трудового колективу на багатьох підприємствах з'являються нові сучасні ритуали. Зокрема, різні онлайн-активності, які проводяться у зручний для персоналу підприємства час, щоб підтримувати емоційний стан і корпоративний дух колективу. В сьогоденних умовах воєнного стану уже багато підприємств облаштували укриття, устаткували відповідний соціально-комунікативний простір, який надає можливість для ефективної взаємодії трудового колективу, безпечної праці персоналу або його відпочинку, зайняття спортом, психологічних тренінгів тощо. Таким чином, в умовах воєнного стану зароджується нові сучасні корпоративні норми, формується гнучка політика адміністративної роботи з персоналом у прийнятті рішень, видозмінюється формат створення команди трудового колективу і його комунікування, з'являються нові мотиви й стимули, які спрямовані на підтримку та розвиток емоційної стабільності працівників, їх ентузіазму, стриманості і життєвої впевненості.

Підсумовуючи зазначимо, що розглянуті види сучасного менеджменту, технології та методи адміністративної роботи з персоналом, які доцільно доповнювати економічними, адміністративними, соціальними і культурологічними засобами менеджменту, є ефективним інструментарієм адміністративної роботи з персоналом і здатні мінімізувати можливі високі ризики та загрози у функціонування підприємства в сучасних умовах воєнного стану.

## РОЗДІЛ 2

### ОРГАНІЗАЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «СУМИХІМПРОМ» У СУЧАСНИХ УМОВАХ

#### 2.1. Сучасна політика промислового підприємства ПАТ «Сумихімпром» у роботі з персоналом

Публічне акціонерне товариство «Сумихімпром» є великим енергохімічним комплексом, промисловим підприємством (виробництвом), яке наразі здійснює свою діяльність на прикордонній території країни, до якої відноситься Сумщина.

Цей промисловий майданчик має статус базового підприємства хімічної галузі промисловості України з виробництва мінеральних добрив, яке працює за такими основними сферами виробничої діяльності:

- виробництво комплексних мінеральних добрив, двоокису титану, сірчаної кислоти та продукції великотоннажної неорганічної хімії;
- оптова та роздрібна торгівля [46].

Зазначимо, що підприємство ПАТ «Сумихімпром» – це одне з найбільших українських промислових підприємств з виробництва складних мінеральних добрив та різних видів продукції неорганічної хімії. Також на підприємстві виробляють понад 30 марок NPK-добрив з різним співвідношенням поживних речовин для різних ґрунтових та кліматичних зон.

ПАТ «Сумихімпром» і є провідним підприємством у хімічній галузі України та бюджетотворюючим підприємством міста Суми та області.

На початку повномасштабного вторгнення на територію Сумщини виробниче промислове підприємство ПАТ «Сумихімпром» зіткнулося з проблемою функціонування взагалі. Його діяльність стала на паузу, бо підприємство було екстрено зупинено у перші дні повномасштабного вторгнення.

Але поступово ситуація стабілізується і підприємство «Сумихімпром» розпочало відновлювати свою роботу. Цьому сприяла і зміна керівництва

підприємства. Промислове підприємство ПАТ «Сумхімпром» сьогодні продовжує свою діяльність у державному підпорядкуванні (є власністю Фонду Держмайна), і майже 100% акцій якого належить державі. Варто зазначити, що у такому форматі підпорядкування підприємство розпочало свою діяльність лише з 2024 року.

Наразі, після тривалої паузи, державне промислове підприємство ПАТ «Сумхімпром» відновило свою роботу, а саме у квітні 2024 року промислове підприємство ПАТ «Сумхімпром» відновило виробництво мінеральних добрив і було отримано першу товарну продукцію (сульфат амонію).

Сьогодні виробнича потужність підприємства поступово збільшується, запустилося 5 виробничих цехів, на яких задіяно у виробничу діяльність 1227 працівників виробництва ПАТ «Сумхімпром».

Підприємство ПАТ «Сумхімпром», перебуваючи на прикордонній території, наразі зіткнулося з проблемами постійних обстрілів, які несуть безпосередню загрозу не тільки потужностям підприємства, але й його персоналу, а також населенню Сумської громади та навколишньому середовищу регіону.

В існуючих умовах воєнного стану виникла серйозна проблема і з логістикою. Ті логістичні схеми, які були напрацьовані у ПАТ «Сумхімпром» наразі «просіли» і потребують відновлення та зміни.

Водночас, не зважаючи на проблеми, які виникають в умовах воєнного стану сьогодні налагоджуються логістичні зв'язки підприємства і як результат, отриманий товар хімічної промисловості вже відвантажується покупцям.

Зазначимо, що у перспективних планах підприємства виробляти азотно-фосфорні та комплексні трикомпонентні мінеральні добрива. Для виробництва добрив підприємство вже здійснило необхідні закупки базової сировини (аміак, сірка) та знаходиться на стадії закупки фосфатів та калійних руд.

Вважаємо, що таким активним діям на шляху до відновлення підприємства ПАТ «Сумхімпром» сприяла і зміна його керівництва.

Нове керівництво промислового підприємства ПАТ «Сумихімпром» відкрите для співпраці з дистриб'ютерами та партнерами заради відродження титанового гіганта.

З метою ефективного відродження та подальшого розвитку державного промислового підприємства ПАТ «Сумихімпром» керівництвом розроблена нова стратегія розвитку ПАТ «Сумихімпром».

Метою розробленої стратегія розвитку ПАТ «Сумихімпром» є запуск виробництва продукції на підприємстві, бо це не тільки стабілізує діяльність підприємства, але й надасть економічну стабільність регіону та соціальну безпеку населенню, насамперед персоналу підприємства, а також сприятиме розвитку хімічної галузі України [46].

Для реалізації поставленої мети на підприємстві запроваджено антикризовий менеджмент, який стимулював розробку стратегії поступового розвитку підприємства, яка в найближчі терміни зможе вивести його на беззбитковий рівень функціонування. План стратегічного розвитку підприємства передбачає поетапний запуск цехів та розширення асортименту виробничої продукції і як результат поетапне збільшення робочих місць.

Цей антикризовий крок дозволить запустити на підприємстві процес доданої вартості, де продукція ПАТ «Сумихімпром» слугуватиме сировиною для інших підприємств. Так, наприклад, хімічні продукти, які виготовлятиме підприємство знайдуть застосування в аграрній сфері, будівництві, лакофарбовій та гумовій промисловості.

Отже, Фонд Держмайна України (ФМДУ) наразі послідовно й цілеспрямовано проводить роботу з відновлення потужностей підприємств, що перебувають під його управлінням, зокрема і промислового підприємства ПАТ «Сумихімпром», тим самим роблячи свій внесок у зміцнення економічного тилу країни.

Але, маємо зазначити, що надважливою структурною складовою стратегічної мети розвитку підприємства ПАТ «Сумихімпром» є кадрова

політика, яка сьогодні визначає можливість залучення персоналу до виробничої діяльності на підприємстві.

В сучасних умовах воєнного стану значно змінився і склад працівників підприємства. Наразі більшість працівників підприємства це люди вікової категорії 60-65 років. Така категорія працівників є важливою для виробництва, так як вони мають величезний практичний досвід, але разом з тим, виробництво сьогодні потребує наповнення молодими й перспективними працівниками.

Станом на зараз на підприємстві працює 1227 працівників, віковий показник яких у переважній більшості становить 60-65 років. Як бачимо, за статистичними даними підприємство ПАТ «Сумхімпром» нагально потребує оновлення персоналу для подальшого ефективного функціонування.

Підсумовуючи результати аналізу сучасного стану функціонування підприємства ПАТ «Сумхімпром» можемо зазначити, що вже більше двох років підприємство перебуває в умовах воєнного стану. Колектив сумських хіміків наразі зумів організувати та забезпечити життєдіяльність підприємства та адаптувати виробничі ресурси до нових реалій.

Сьогодні, в умовах високих ризиків функціонування промислових підприємств, які спричинені воєнним станом в країні, питання кадрової політики стали надзвичайно актуальними і визначними для їх ефективної діяльності.

Основою адміністративної роботи з персоналом виступає кадрова політика підприємств, яку фахівці (М. Виноградський, А. Виноградська, О. Шканова) розглядають як систему закономірностей, принципів, методів та прийомів побудови дієвого управління найважливішою складовою господарського механізму – людського капіталу. Ця система поєднує у собі теорію, практику і мистецтво управління кадровим потенціалом, потоками матеріальних, фінансових і трудових ресурсів [7, с. 136].

Проблематику питання вибору та застосування методів у контексті управління персоналом розглядали Л. Балабанова [3], Л. Бондарчук, О. Любко

[5], Н. Кодацька та ін.. Питання кадрового ризику досліджували І. Горбачова, Є. Гончаров та ін.. Основні аспекти управління персоналом в умовах високих ризиків, які спричинені воєнним станом, зокрема мотиваційний аспект досліджувала Г. Захарчин [31] та ін..

Наразі підприємство ПАТ «Сумихімпром» має певні кадрові ризики, що спричинені його розташуванням на прикордонній території країни і пов'язано з можливістю ведення активних бойових дій та вимушеним переміщення громадян на інші території проживання та необхідними процесами мобілізації населення Сумської громади до служби у лавах Зброєних сил України (ЗСУ). Тому сучасна політика промислового підприємства ПАТ «Сумихімпром» у роботі з персоналом (працівниками підприємства) спрямована на максимально можливу підтримку (психологічну, ментальну, соціальну) працівників, які залишилися працювати на виробництві та профорієнтаційну діяльність, що дозволить залучити до виробництва нових кваліфікованих працівників і реалізується за декількома напрямками.

Надважливим напрямком у роботи виробничого підприємства з персоналом є охорона здоров'я та безпеки праці працівників підприємства. Тому керівництво ПАТ «Сумихімпром» дотримується політики у сфері охорони здоров'я та безпеки праці, яка реалізується через розроблену та запроваджену систему управління охороною здоров'я та безпекою праці (СУОЗБП) персоналу (працівників підприємства) ПАТ «Сумихімпром».

На промисловому підприємстві ПАТ «Сумихімпром» функціонує система управління охороною здоров'я та безпекою праці (СУОЗБП), яка відповідає чинному законодавству України у сфері охорони праці. А у виробництві діоксиду титану пігментного з 2020 року на підприємстві функціонує СУОЗБП, яка відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 45001 : 2018 [27]. Наразі, у зв'язку з воєнним станом в країні, СУОЗБП міжнародного стандарту не має підтвердження третьою стороною (дія сертифіката закінчена), але підприємство підтримує СУОЗБП шляхом проведення внутрішніх аудитів та аудитів другою стороною (споживачем).

Політика промислового підприємства ПАТ «Сумихімпром» у сфері охорони здоров'я та безпеки праці здійснюється у відповідності до визначеної мети. Пріоритетною метою ПАТ «Сумихімпром» у сфері охорони здоров'я та безпеки праці є забезпечення безпеки, збереження життя й здоров'я та працездатності працівників підприємства. Для цього у ПАТ «Сумихімпром» функціонує і постійно вдосконалюється система управління охороною здоров'я та безпекою праці.

Керуючись принципом постійного покращення системи управління охороною здоров'я та безпекою праці, керівництво ПАТ «Сумихімпром» зобов'язалося:

- враховувати істотні внутрішні і зовнішні чинники, контекст та обставини, що стосуються діяльності ПАТ «Сумихімпром» в рамках системи управління охороною здоров'я та безпекою праці;
- виконувати законодавчі та інші вимоги, сфера дії яких поширюється на діяльність ПАТ «Сумихімпром»;
- поліпшувати умови праці, підвищувати рівень безпеки, зменшувати ризики виробничих травм, професійних захворювань та арій;
- безкоштовно забезпечувати працівників засобами захисту та фінансувати заходи для покращення умов безпеки праці і охорони здоров'я в обсягах згідно діючим Колективним договором ПАТ «Сумихімпром»;
- постійно підвищувати компетентність працівників ПАТ «Сумихімпром» у сфері охорони здоров'я та безпеки праці;
- систематично інформувати працівників про умови праці на робочих місцях;
- довести політику у сфері охорони здоров'я та безпеки праці до всього персоналу ПАТ «Сумихімпром» та інших зацікавлених сторін.

Разом з тим, для ефективної реалізації політики у сфері охорони здоров'я та безпеки праці керівництво ПАТ «Сумихімпром» зобов'язується вимагати від усіх працівників підприємства і підрядників здійснення робіт відповідно до вимог законодавства у сфері охорони праці.

Будь-які ініціативи працівників ПАТ «Сумихімпром» направлені на покращення умов і підвищення рівня безпеки праці, в рамках заявленої політики, будуть підтримані керівництвом.

Дана політика є основою для встановлення цілей у сфері охорони здоров'я та безпеки праці працівників підприємства та їх реалізації.

Ще одним важливим напрямом у реалізації політики промислового підприємства ПАТ «Сумихімпром» у роботі з персоналом (працівниками підприємства) є соціальна сфера.

Завданням сучасної соціальної політики підприємства як суб'єкта суспільного інтересу є стимулювання економічного зростання і підпорядкованість процесу виробництва продукції інтересам споживача, посилення трудової мотивації та ділової активності працівників, забезпечення належного рівня їх життя та соціального захисту, національної своєрідності і самобутності [52, с. 96].

Основними функціями соціальної політики підприємства, як визначає Л. Постол [52, с. 98], мають стати:

- запобігання конфліктам;
- покращення відносин між роботодавцями і працівниками;
- залучення нових працівників;
- створення сприятливого іміджу підприємства в очах громадськості;
- «прив'язка» персоналу до даного підприємства.

Наразі, в сучасних умовах воєнного стану, серед основних напрямків соціальної політики на підприємстві ПАТ «Сумихімпром» є: підтримка сімей з дітьми; медичне обслуговування; транспортні послуги та інші соціальні послуги, які реалізуються та через вивчення, аналіз і оцінку соціальної політики підприємства за допомогою соціального аудиту. Разом з тим, маємо зазначити, що у «замороженому» стані залишаються серед основних напрямків соціального планування такі як добровільні інвестиції в соціальний захист; організація відпочинку та оздоровлення працівників та їх сімей;

надання освіти за рахунок підприємства; житлове будівництво; дотації на харчування. кредитування купівлі житла.

Послуги соціальної сфери з надання медичної допомоги працівникам підприємства забезпечує медико-санітарна частина ПАТ «Сумихімпром», яка функціонує відповідно до встановленого режиму роботи (години роботи: Пн. – Пт. 7.00-16.15; Сб. – Нд. вихідний) і розрахована на шістсот відвідувань в день. Послугами медичного обслуговування, які надає медико-санітарна частина ПАТ «Сумихімпром» можуть користуватися не тільки працівники підприємства, але й жителі Сумської міської громади та територіальної громади Сумського району на комерційній основі. У медико-санітарній частині ПАТ «Сумихімпром» працюють лікарі загальної практики (сімейні лікарі), з якими у працівників підприємства є можливість укласти Декларацію про вибір для надання первинної медичної допомоги.

Переваги послуг медико-санітарної частини ПАТ «Сумихімпром» у можливості зробити усі необхідні обстеження, за призначенням свого сімейного лікаря, у межах лікувального закладу. Також за направленням E-health отримати спеціалізовану медичну допомогу та лабораторне обстеження.

Лікувальний заклад підприємства ПАТ «Сумихімпром» надає для працівників можливість провести первинний і періодичний медичний огляди, у закладі проводиться амбулаторний прийом пацієнтів, комплексні медичні огляди та амбулаторне лікування у денному стаціонарі. А також працівники підприємства можуть отримувати професійні консультації кваліфікованих спеціалістів-медиків різних спеціалізацій. У медико-санітарній частині ПАТ «Сумихімпром» працівники підприємства можуть здійснити різні види обстежень: ультразвукове, ендоскопічне (езофагогаскопію, бронхоскопію), рентгенологічне, лабораторне (гематологічне, біохімічне), аудіограму електрокардіограму, спірографію та спірометрію [46].

Медико-санітарна частина ПАТ «Сумихімпром» має фізіотерапевтичне відділення, яке надає працівникам підприємства можливість отримати водолікувальні та грязелікувальні процедури та грязеві і парафінові аплікації,

морські ванни, ванни з хвоєю та бішофітом, лікувальні сухі вуглеводні ванни, електротерапія, лазеротерапія, а також різні види апаратного масажу: вібраційний, пневмомасаж, лімфо дренаж, гідромасаж.

Отже, можемо зазначити, що робота колективу медико-санітарної частини ПАТ «Сумихімпром, який застосовує знання та інноваційні методи лікування спрямована на збереження і підтримку здоров'я працівників підприємства, як найбільшої цінності.

У форматі соціальних послуг для дітей працівників ПАТ «Сумихімпром» був організований оздоровчий табір «Зоряний», який має статус філії. Оздоровчий табір «Зоряний» розташований в екологічно чистій лісовій зоні в 20 км. від м. Суми, яка має різноплановий ландшафт (змішаний ліс, річка, піщаний пляж, луки). Його потужність дає змогу відпочивати та оздоровлюватися 320-370 дітям. Зовнішній дизайн території і внутрішній дизайн корпусів, які облаштовані зручним обладнанням (побутова техніка) і комфортними меблями, сприяють повноцінному відновленню дітей.

У оздоровчому таборі функціонує медичний корпус і запровадження медична програма, мета якої – відновити гармонію організму дитини. Медична програма містить у собі:

- лікування мінеральними водами;
- фітотерапію;
- фізіотерапевтичні процедури;
- аромотерапію;
- вітамінізацію.

Над реалізацією цієї програми працюють досвідчені лікарі та медичні сестри спільно з педагогічним колективом.

Невід'ємною частиною оздоровлення та відпочинку дітей є п'ятиразове, правильно збалансоване, повноцінне, насичене вітамінами харчування. У щоденному раціоні дітей свіжі овочі, фрукти, ягоди, натуральні соки, різноманітні солодощі та випічка власного виробництва.

Але в сучасних умовах воєнного стану оздоровчий табір «Зоряний» тимчасово не працює.

Також дієвою послугою соціальної сфери на підприємстві ПАТ «Сумихімпром» став створений комбінат громадського харчування, який забезпечує гарячим харчуванням працівників ПАТ «Сумихімпром», а також здійснює торгівлю кондитерськими, хлібобулочними виробами, продовольчими і промисловими товарами.

Торгівельна мережа комбінату представлена трьома їдальнями, виробництвом по випічці борошняних, кондитерських і хлібобулочних виробів і торгівельним комплексом, до складу якого входить магазин промислових і продовольчих товарів.

У продовольчому магазині працівники підприємства і мешканці міста можуть придбати широкий асортимент хлібобулочних виробів і кулінарну продукцію, що випускається комбінатом живлення. У промисловому магазині представлена вся продукція, що випускається на ПАТ «Сумихімпром».

Наразі торгівельна мережа комбінату перебуває на стадії активного відновлення.

Працівники підприємства ПАТ «Сумихімпром» сьогодні вже можуть користуватися новою опцією соціальних послуг, яку надало керівництво Ощадбанку у спільній взаємодії з керівництвом підприємства. Так, 01 травня 2024 року відновило роботу відділення Ощадбанку ТББВ №10018/0167, що знаходиться на території ПАТ «Сумихімпром». Це дозволить працівникам підприємства вирішувати свої фінансові питання швидко та зручно:

- відкривати депозити на вигідних умовах;
- оформлювати кредитні картки зі встановленим кредитним лімітом та лімітом на розстрочку;
- оформлювати страхові поліси (страхування життя, автоцивілка, зелена картка та інше);
- оформлювати дитячу картку «Лайк'ю»;

- отримувати консультації щодо кредитів на придбання нерухомості, автомобіля, щодо позик на власні потреби;
- користуватися терміналами самообслуговування для оплати комунальних послуг, поповнення карток, переказу коштів, поповнення мобільного тощо.

Важливим механізмом адміністративної роботи з персоналом в контексті сьогодишньої кадрової політики ПАТ «Сумихімпром» є запроваджена *Декларація корпоративної соціальної відповідальності*.

Отже підсумовуючи, зазначимо, що політика підприємства ПАТ «Сумихімпром» щодо соціального забезпечення його працівників, розвиток їхніх професійних та особистісних якостей, збереження їх здоров'я є визначною умовою успіху функціонування підприємства.

Таким чином, соціально-орієнтована кадрова політика промислового підприємства ПАТ «Сумихімпром» спрямована на соціальну підтримку персоналу, його соціальну захищеність через надання різнопланових соціальних послуг, відповідно до колективного договору. Адміністративна робота з персоналом на підприємстві зорієнтована на корпоративну взаємодію, що дає працівникам відчуття єдності з підприємством, поліпшує соціальну атмосферу на підприємстві та формує корпоративний дух й сприятливий психологічний клімат. Робота адміністрації підприємства з персоналом в контексті соціальної політики заохочує власні ініціативи працівників у вирішення їх життєвих проблем та надає можливу підтримку постійним розширенням та зростанням формату соціальних послуг, що активізує готовність працівників до виробничої діяльності та сприяє зростанню продуктивності праці. Такий підхід до соціальної політики на ПАТ «Сумихімпром» створює позитивне ставлення його працівників та громадськості до підприємства.

## **2.2. Ефективна стратегія та дієві інструменти адміністративної роботи з персоналом на промисловому підприємстві ПАТ «Сумихімпром» в сучасних умовах**

У межах нашого дослідження, відповідно до поставлених завдань, вважаємо необхідним визначити дієві інструменти (стратегії, форми, методи та технології) адміністративної роботи з персоналом на промисловому підприємстві ПАТ «Сумихімпром» в сучасних умовах.

Серед ефективних стратегій адміністративної роботи з персоналом підприємств зорієнтованих на **використання та розвиток персоналу** сьогодні набуває визначного значення *стратегія стимулювання праці персоналу* (мотивація та стимулювання).

Маємо зазначити, що наразі немає одностайності щодо тлумачення поняття «мотивація працівника», хоча більшість визначень схожі. Відповідно, О. Кузьмін, О. Мельник визначають, що «мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначаючи межі, форми і спрямованість діяльності з орієнтацією на досягнення визначеної мети» [13]. Деякі автори наголошують на усвідомленні особистістю вибору тієї чи іншої лінії поведінки [19]. Інші вчені розглядають мотивацію як процес управлінської діяльності, спрямований на стимулювання працівників до досягнення цілей підприємства чи організації [11]. Загалом, можемо зробити висновок, що мотивація праці – це комплекс заходів, які активізують і спонукають працівника чи робочий колектив до виконання певних завдань.

Проблема мотивації працівників була детально проаналізована в дослідженнях таких вчених, як Л. Антоненко, В. Бондер, Н. Газенко, В. Галенко, П. Журавльова, С. Занюк та ін.. Різні аспекти розробки та запровадження ефективного інструментарію стимулювання персоналу підприємств досліджували такі вітчизняні науковці і практики, як О. Гетьман, М. Кебас, А. Кибанов та інші.

Процес мотивування працівників на підприємстві ПАТ «Сумихімпром» вважаємо доцільним розглядати як сучасну стратегію адміністративної роботи з персоналом на підприємстві, яка ефективно реалізується через існуючу систему мотивування, що представляє комплекс складових, які містять згруповані у відповідному порядку мотиви: матеріального, соціального та духовного та інтелектуального характеру.

З метою ефективної реалізації адміністративної стратегії мотивації персоналу виробничого підприємстві ПАТ «Сумихімпром» адміністрація та керівники підрозділів почала активно освоювати нематеріальні методи мотивації, які наразі стають популярними у діяльності підприємств. Але, маємо зазначити, що *матеріальна мотивація* залишається наразі найбільш очевидним способом винагороди працівників підприємств. Проблема фінансової мотивації є особливо актуальною для країн з ринковою економікою, до яких відноситься і Україна. Це пояснюється як, зазначає Г. Лановська, мінімум двома причинами: 1) низьким рівнем доходів, перекосами та відмінностями в їх структурі; 2) необхідністю розробки сучасних форм, технологій і методів нематеріального стимулювання працівників виробничої сфери [16, с. 34].

Стратегія *стимулювання праці персоналу* на підприємстві ПАТ «Сумихімпром» передбачає застосування такого адміністративного інструментарію як *пряме та непряме матеріальне мотивування*. Слід зазначити, що за своїм змістом безпосередня *пряма матеріальна мотивація* до праці є не що інше, як нарахування певних посадових окладів і премій. Цей розрахунок базується на наборі показників. Загалом, це приміщення має охоплювати ефективність показника, ефективність досягнення мети, загальну ефективність і основну заробітну плату працівника. Так зване *непряме матеріальне мотивування* для працівників ПАТ «Сумихімпром» реалізується через винагороди або соціальні пакети, які пропонуються залежно від рівня професіоналізму, займаної посади, , авторитету працівника тощо. У практиці ПАТ «Сумихімпром» система непрямого матеріального стимулювання має

форму додаткової негрошової винагороди працівників. Наразі система обмежена обов'язковими видами компенсацій, які регулюються трудовим законодавством країни: оплата щорічної відпустки, обов'язкове медичне страхування, оплата за листками непрацездатності, відпустка до пологів і після пологів для жінок, відпустка по догляду за дитиною, відрахування на обов'язкове пенсійне страхування.

Зазначимо, що адміністративне рішення про запровадження непрямої матеріальної мотивації (крім використання обов'язкових соціальних пакетів) є надзвичайно відповідальним. Розроблена на підприємстві ефективна система оплати праці та компенсацій в поєднанні з продуманою системою матеріальної мотивації дозволить ПАТ «Сумихімпром» стабільно функціонувати в сучасних умовах і динамічно розвиватися у перспективі, забезпечити себе висококваліфікованими спеціалістами та отримати значну конкурентну перевагу перед іншими підприємствами хімічної промисловості.

Вважаємо, що грамотно розроблена та ефективно побудована система матеріального мотивування і нематеріальних компенсацій дозволить підприємству ПАТ «Сумихімпром» стабільно функціонувати в сучасних умовах та динамічно розвиватися у перспективі, забезпечувати себе висококваліфікованими фахівцями і мати можливість конкурентно взаємодіяти з іншими підприємствами хімічної промисловості. Зазначимо, що нематеріальна мотивація є насамперед, процесом, який «спрямований на немонетарне заохочення працівників підприємства та формування у них корпоративного духу, що сприяє підвищенню зацікавленості працівників у якості роботи та економічній безпеці підприємства» [6, с.13].

Доцільно зазначити, що одним із дієвих методів нематеріальної мотивації є покращення умов праці робітників підприємства ПАТ «Сумихімпром», що включає створення комфортних робочих зон, покращення дизайну інтер'єру, забезпечення працівників інноваційними технологіями, встановлення кондиціонерів, опалення тощо.

Важливим інструментом нематеріальної мотивації працівників підприємства ПАТ «Сумихімпром» стали корпоративні свята, до яких залучаються родини співробітників.

У практиці адміністративної роботи з персоналом на підприємства ПАТ «Сумихімпром» існує таке поняття, як командоутворення (team building). Основними складовими процесу формування виробничого колективу у цехах та на виробничих ділянках є:

- формування (створення) виробничої команди (team building)
- формування та розвиток надважливих сьогодні навичок роботи у команді у працівників (team skills);
- автоматизовані дії щодо підбору працівників, оптимізації структури виробничого колективу та функціонального розподілу: встановлення дієвого професійного взаємозв'язків усередині виробничих підрозділів, цехів;
- створення функціонального робочого середовища;
- загальна спрямованість особистих цілей з колективними;
- вміння прийняти працівником відповідальність за спільні результати виробничої команди;
- формування командного духу (team spirit) у виробничих підрозділах;
- позитивне, дружнє ставлення працівників до колег та підприємства.

Отже, основні заходи щодо створення виробничих команд зорієнтовані на покращення професійної командної взаємодії між працівниками, отримання задоволення від професійної діяльності та підвищення неформального авторитету керівників підприємства.

Зараз, в умовах воєнного стану, надто важливим у адміністративній роботі з персоналом вважаємо прояв уваги керівника підприємства чи його підрозділу до кожного працівника. Тому що наразі використання тільки матеріальних стимулів, без зосередження на нематеріальній мотивації, не принесе такого ефекту, як використання цих двох методів одночасно.

Тому нематеріальна мотивація має бути у постійному пріоритеті і стати вагомою частиною професійної культури підприємства, яка базується на

емоційних і внутрішніх потребах співробітників, і повинна мати преміальний характер на додаток до грошової мотивації та посилювати загальний механізм мотивації.

Ускладнені сучасні умови функціонування підприємства ПАТ «Сумихімпром» змушують керівників підприємства та його підрозділів замислюватися про запровадження нових підходів, інноваційних технологій і методів до адміністративної роботи з персоналом. Так, сьогодні на виробничому підприємстві ПАТ «Сумихімпром» поширене матеріальне мотивування. При цьому запроваджений певний спектр нематеріальної мотивації, який спонукає працівників підприємства до досягнення кращих результатів у довгостроковій перспективі, дозволяючи їм максимально розкрити та реалізувати свій трудовий потенціал.

У сучасних кризових умовах воєнного стану критично важливо забезпечити функціонування та подальший розвиток промислових підприємств країни, серед яких важливе місце займає ПАТ «Сумихімпром», як підприємство державного рівня та градоутворююче підприємство міста Суми. Тому надважливим у реалізації таких завдань є дієва адміністративна робота з персоналом підприємства, тому що розумне та ефективне використання людських ресурсів вважається одним із ключових моментів успішної та результативної управлінської діяльності на підприємстві. А ключовими функціями адміністрації підприємства вбачаємо у співтоваристві та об'єднанні працівників для ефективного виконання виробничих завдань.

Маємо зазначити, що адміністративна робота з персоналом безпосередньо пов'язана з людьми та їх відношенням на рівні підприємства. Тому сьогодні все більше уваги приділяється використанню вітчизняного та зарубіжного досвіду, накопиченого протягом багатьох років, для підвищення рівня роботи з кадрами та їх працездатності в умовах воєнного стану.

Сьогодні на промисловому підприємстві ПАТ «Сумихімпром» відбувається постійне розширення та поглиблення функцій адміністративної

роботи з робітниками всіх професійних категорій. Цей процес набуває наразі особливого стратегічного значення і перетворюється в єдину цілісну систему.

Зауважимо, що до функцій управління працею на підприємстві відносяться відповідні зовнішні та внутрішні функції адміністративної діяльності з працівниками. До зовнішніх функцій адміністративної роботи з працівниками на підприємстві можна віднести, які представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Зовнішні функції адміністративної роботи з персоналом на  
ПАТ «Сумихімпром»**

| <b>зовнішні функції</b>                               | <b>характеристика</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Працевлаштування                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- наймання,</li> <li>- знайомство з місцем роботи,</li> <li>- знайомство з умовами праці,</li> <li>- професійне та кар'єрне просування,</li> <li>- розірвання контракту.</li> </ul>                                                                           |
| Забезпечення безпечних умов праці та безпеки здоров'я | <ul style="list-style-type: none"> <li>- медичне огляд працівників,</li> <li>- програми страхування,</li> <li>- дотримання вимог безпеки праці.</li> </ul>                                                                                                                                           |
| Розвиток персоналу (людські ресурси)                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- професійна підготовка працівників,</li> <li>- перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників,</li> <li>- забезпечення двостороннього зв'язку з закладами освіти,</li> <li>- розробка концепції кар'єрного росту працівників підприємства.</li> </ul> |
| Організація заробітної плати та компенсацій           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка рівнів і процедур оплати,</li> <li>- встановлення працівникам індивідуальних ставок погодинної оплати,</li> <li>- розрахунок пенсійного забезпечення працівників підприємства.</li> </ul>                                                          |
| Забезпечення трудових відносин                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- підготовка і укладання контрактів між підприємством і працівниками,</li> <li>- угоди між адміністрацією підприємства та профспілкою.</li> </ul>                                                                                                             |
| Матеріальне стимулювання                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- комплекс питань, пов'язаних з організацією оплати праці,</li> <li>- розробка і вдосконалення системи заохочення до ефективної праці,</li> <li>- атестація робочих місць,</li> </ul>                                                                         |

|                   |                                                                                       |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
|                   | - розробка індивідуальних статей колективного договору.                               |
| Соціальні питання | - зв'язок з профспілковими організаціями,<br>- допомога у проведенні масових заходів. |

У складі внутрішніх функцій адміністративної роботи з персоналом на підприємстві розглядаємо такі, що представлені у табл. 2.2

Таблиця 2.2

**Внутрішні функції адміністративної роботи з персоналом на  
ПАТ «Сумихімпром»**

| <b>внутрішні функції</b>                              | <b>характеристика</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Розподіл співробітників за робочими місцями           | - здійснюється на підставі виконання працівниками трудових обов'язків,<br>- урахування особистісних якостей і схильностей, що виявлені і проаналізовані під час випробувального терміну або іншими методами,<br>- врахування зовнішніх умов праці.                                                                               |
| Controlling personnel                                 | - запровадження концепції управління персоналом,<br>- пректування стратегій та системи управління працею для досягнення економічної і соціальної ефективності;<br>- узгодження різних заходів кадрової політики підприємства з його загальною політикою розвитку;<br>- підготовка інформації для прийняття обґрунтованих рішень. |
| Ротація або планована зміна робочого місця працівника | - створює можливість уникнути монотонності, можна досягти високої ефективності використання праці.                                                                                                                                                                                                                               |
| Планування кар'єри працівника                         | - планується заздалегідь для розвитку конкретного працівника під час його роботи на підприємстві,<br>- визначається порядок посад, які обіймає працівник згідно відомостей штатного розкладу.                                                                                                                                    |
| Оцінка роботи співробітників                          | - використовується з метою організаційного впливу на працівників,<br>- для матеріального і нематеріального винагородження.                                                                                                                                                                                                       |

Як відомо, на державних підприємствах країни система стимулювання працівників залежить від групи, до якої належить підприємство. Є дві основні групи. До першої групи відносяться підприємства, які надають послуги та працюють в ринковому секторі економіки. Наразі підприємство ПАТ «Сумихімпром» виконує обсяг робіт державного замовлення. У цьому випадку підприємство має можливість самостійно розпоряджатися отриманими доходами і необхідними витратами. Держава, як власник, може брати участь у створенні стандартів обслуговування, встановленні цін, бути основним замовником. Такі підприємства отримують компенсацію від держави у вигляді соціальних послуг. Для цієї групи підприємств буде ефективною мотивація, пов'язана з цінностями людей. Крім матеріальної винагороди ця мотивація повинна мати нематеріальні заохочення, такі як повага, визнання професійності, можливість для самовираження тощо.

На підприємстві ПАТ «Сумихімпром» активно створюються нематеріальні стимули для визнання цінності працівників у колективі та суспільстві. Наприклад, постійним є проведення професійних конкурсів кращих працівників, нагородження їх грамотами та пам'ятними подарунками.

Наш професійний досвід адміністративної роботи з працівниками підприємства дає розуміння, що такі стимули та системи цінностей більше підходять людям похилого віку. Щоб залучити молодь на такі підприємства, їй необхідно забезпечити прийнятний дохід для підтримки середнього рівня життя. Важливими аспектами в системі стимулювання державного підприємства ПАТ «Сумихімпром» є розроблені і запроваджені схеми преміювання працівників та додаткової оплати їх праці, встановлення більш чіткої залежності розміру премії від результатів роботи.

Відповідно до аналізу існуючих досліджень Ю. Воржакової [9], Р. Винничука [10], Н. Дишлюк [14] та практичного досвіду адміністративної роботи з персоналом на підприємствах найефективнішою формою залучення

потенційних працівників до виробничої діяльності та її якісного виконання наявними працівниками підприємства є мотивація.

Мотиваційні заходи на промисловому підприємстві ПАТ «Сумихімпром» здійснюються за різними формами адміністративної роботи з персоналом. Насамперед, враховуючи проблему збереження висококваліфікованих працівників на підприємстві та проблему адаптації молодих працівників розроблено і запроваджується комплекс послідовних та дієвих організаційних заходів, спрямованих на успішну інтеграцію працівників в колектив підприємства та його подальшу ефективну роботу та закріплення в структурних підрозділах (цеха, відділення) підприємства. Серед комплексу заходів та методів маємо відмітити такі як welcome-зустріч, розробка чек-листів та адаптаційної програми на випробувальний термін, супровід та підтримка нового працівника.

Мотивація досвідчених працівників до передачі власного професійного досвіду та навчання молоді професійним навичкам (так званого наставництва) є важливим аспектом адміністративної роботи з персоналом на промисловому підприємстві «Сумихімпром».

Мотиваційні заходи щодо здійснення досвідченим працівником підприємства наставницької діяльності зафіксовані у колективному договорі підприємства ПАТ «Сумихімпром». Так, наприклад, висококваліфікованим працівникам підприємства за наставництво молодих працівників доплачують 25% заробітної платні в якості заохочувальних бонусів.

Колективним договором промислового підприємства «Сумихімпром» передбачена також надбавка за інтенсивність праці для висококваліфікованих працівників, що є одним додатковим мотиваційним заходом.

Важливим напрямом адміністративної роботи з персоналом вважаємо ефективне використання кадрового потенціалу працівників підприємства, що надає практичну можливість мінімізувати ризики виробничої діяльності підприємства. Дієвою формою ефективного використання наявного кадрового потенціалу на підприємстві ПАТ «Сумихімпром» стало Заміщування

працівників підприємства технологічних або ремонтних професій. Заміщення працівників здійснюється коли відсутня людина (працівник) суміжної професії або існує вакансія працівника суміжної професії і При наявності допуску у працівника і заяви від нього.

Для них передбачена оплата частини (відсотку) від тарифної ставки відсутнього працівника або тимчасово відсутніх (мобілізовані, лікарняні, без збереження, вакансії) це стосується і інженерно-технічних працівників підприємства. Для них нараховується додаткова оплати відповідно до посадового окладу.

Адміністративна робота з персоналом щодо залучення професійних кадрів на підприємство ПАТ «Сумихімпром» передбачає рекламні заходи. На офіційному сайті ПАТ «Сумихімпром» (<https://sumykhimprom.com.ua>) у розділі «Компанія» представлені існуючі вакансії, що дає можливість рекламного ходу не тільки на території міста Суми, але й прилеглої території Сумської громади. Представлений спектр вакансій для робітників, професіоналів та фахівців постійно контролюється та оновлюється.

Також на сайті підприємства рекламуються проведені соціальні та культурні заходи для працівників («День хіміка», корпоративні свята, заходи за результати трудових змагань тощо)

Дієвою формою роботи з персоналом на підприємстві ПАТ «Сумихімпром» є підтримка професійних династій та «родинної справи». На підприємстві працюють працівники династій та родини, діяльність яких стимулюється керівництвом підприємства та профспілковим комітетом,

Потужною мотиваційною формою роботи з персоналом на підприємстві ПАТ «Сумихімпром» стали традиційні щорічні трудові або виробничі змагання серед працівників та колективів структурних виробничих підрозділів (цехів та виробничих дільниць) підприємства. Результати виробничих змагань підсумовуються в кінці календарного року. За результатами роботи виробничих підрозділів підприємства визначаються лідери трудового суперництва.

Визначаються призовові місця виробничих підрозділів (цехів, виробничих дільниць) (1-3 місце) та вручаються грамоти й подарунки. Також за щорічними підсумками роботи трудових колективів підрозділів підприємства (цехів, виробничих дільниць) визначаються кращі бригадири підприємства ПАТ «Сумхімпром». Трудові змагання серед бригадирів виробничих цехів підприємства ПАТ «Сумхімпром» триває протягом чотирьох кварталів за умовами Положення діючого в колективі «Колективного договору». За результатами трудового змагання бригадирам цехів, які стали лідерами підприємства, присвоюється звання «Кращий бригадир». І як потужний мотиваційний стимул для них передбачена 10% надбавка до тарифної ставки упродовж всього поточного року.

Мотивацією для якісної праці є щорічне підведення підсумків за результатами роботи працівників підприємства та підтвердження або присвоєння їм кваліфікаційних категорій («Старший майстер», «Майстер 1 класу», «Майстер 2 класу» тощо). Компетентні та досвідчені професіонали, стають майстрами підприємства ПАТ «Сумхімпром».

Одним із класичних, але дієвим і зараз методом стимулювання, заохочення та відзнаки залишається заводська «Дошка пошани».

Мотиваційною формою адміністративної роботи з персоналом на підприємстві є нагородження кращих працівників грамотами та подяками від керівництва підприємства, державних органів міської та обласної рад.

Сучасною формою адміністративної роботи з персоналом на підприємстві ПАТ «Сумхімпром» вважаємо запровадження Декларації корпоративної соціальної відповідальності.

У рамках реалізації корпоративного кодексу промислового підприємства ПАТ «Сумхімпром» та підтримки корпоративного духу колективу щорічно організовується та проводиться (відзначається) в останню неділю травня професійне свято працівників хімічної та нафтохімічної промисловості – День хіміка. Традиційно це свято вважається одним із найголовніших для трудового колективу сумських хіміків. Стало доброю

традицією цього дня вшановувати ветеранів виробництва, нагороджувати кращих працівників підприємства, які натхненно докладають зусиль для стабільної роботи і успішного розвитку ПАТ «Сумихімпром» та загалом для вітчизняної хімічної промисловості.

Отже, підсумовуючи, зазначимо, що для ефективної організації адміністративної роботи з персоналом в сучасних умовах функціонування промислового підприємства ПАТ «Сумихімпром» необхідним є побудова гнучкої, функціональної та адекватної та системної адміністративної роботи з персоналом, яка поєднує в собі обрану стратегію та сучасні дієві форми, методи та технології адміністративної роботи з персоналом, та здатної не лише ефективно реагувати на зовнішні виклики сьогодення, а й сприяти перспективним напрямкам розвитку підприємства.

### **2.3. Практичні рекомендації щодо організації адміністративної роботи з персоналом підприємств державного сектору економіки в сучасних умовах**

На основі накопиченого в сьогоденнішніх умовах воєнного стану практичного досвіду запровадження сучасної стратегії та дієвого інструментарію адміністративної роботи з персоналом промислового підприємства ПАТ «Сумихімпром», що відноситься до підприємств державного сектору економіки, вважаємо доцільним укласти *практичні рекомендації щодо організації адміністративної роботи з персоналом підприємств державного сектору економіки в сучасних умовах*.

Практичні рекомендації щодо організації адміністративної роботи з персоналом в сучасних умовах укладено для керівників і представників адміністрацій підприємств державного сектору економіки та спрямовані на вдосконалення мотивації праці працівників у системі управління підприємством.

*Метою* укладених практичних рекомендацій є визначення стратегії та дієвого інструментарію (технологій, методів і практичних заходів), спрямованих на удосконалення адміністративної роботи з персоналом та підвищення ефективності системи мотивації праці на підприємствах державного сектору економіки в сучасних умовах.

*Очікувані результати.* Впровадження розроблених практичних рекомендацій сприятиме підвищенню рівня мотивації праці працівників, що, в свою чергу, призведе до зростання продуктивності праці, поліпшення якості продуктів та послуг, підвищення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення його позицій на ринку.

В умовах сьогоденішніх динамічних змін, зумовлених наслідками війни, посиленням конкуренції та зростаючими вимогами до якості продуктів та послуг, ефективне управління персоналом набуває вирішального значення для успіху підприємств державного сектору економіки. Одним із ключових аспектів управління персоналом є мотивація праці працівників, яка виступає визначальним фактором їх продуктивності, залученості та лояльності до підприємства. Тому практичною *стартовою рекомендацією* є необхідність **усвідомлення, що мотивація відіграє роль пускового механізму, який визначає, які здібності і в якій мірі працівник захоче і зможе розвивати та використовувати в процесі роботи.**

До основних функцій адміністративної роботи в аспекті мотивації праці належать:

- **Планування кадрової політики.**
- **Організація системи оцінки результативності праці.**
- **Оптимізація умов праці.**
- **Формування ефективної системи стимулювання.**
- **Розвиток корпоративної культури та внутрішніх комунікацій.**

Відповідно до визначених функцій адміністративної роботи в аспекті мотивації праці працівників підприємства вважаємо доцільним створити систему адміністративної роботи з персоналом підприємства державного

сектору економіки, спрямовану на мотивацію працівників в умовах війни та економічної нестабільності.

**Практичними рекомендаціями щодо планування кадрової політики** на підприємстві, що дозволить зберегти кадровий потенціал підприємства та залучити до виробництва нових кваліфікованих працівників, є:

- розробка стратегій розвитку персоналу, серед яких найбільш ефективною в сучасних кризових умовах є *Стратегія стимулювання персоналу* або стратегія заохочення;
- прогнозування кадрових потреб підприємства;
- запровадження профорієнтаційної діяльності;
- укладання *Декларації корпоративної соціальної відповідальності*;
- спрямувати політику підприємства на охорону здоров'я та безпеку праці працівників (*надання медичних послуг; оздоровлення працівників та їх сімей*);
- спрямувати політику підприємства на соціальну сферу (*соціальні послуги та соціальна підтримка*);
- мотиваційні та організаційні заходи спрямувати на успішну інтеграцію працівника в колектив (*welcome-зустріч, розробка чек-листів та адаптаційної програми на випробувальний термін*).

Для ефективного функціонування підприємства важливо оцінювати продуктивність працівників та розробляти індивідуальні мотиваційні програми. **Практичними рекомендаціями щодо організації системи оцінки результативності праці** вважаємо:

- впровадження ключових показників ефективності (KPI);
- системи рейтингової оцінки персоналу (*присвоєння професійних кваліфікацій («Старший майстер», «Майстер 1 класу», «Майстер 2 класу» тощо*);
- запроваджувати регулярні оцінювання роботи персоналу (*атестації, опитування, аналіз результатів діяльності*);

- використовувати методи 360-градусного оцінювання (*аналіз роботи з різних точок зору – керівництва, колег, підлеглих*);
- запровадження колективних (цехових) трудових або виробничих змагань;
- запровадження механізмів зворотного зв'язку.

Організація адміністративної роботи з персоналом забезпечує розробку та впровадження дієвих механізмів управління людськими ресурсами, які стимулюють ефективну працю, професійний розвиток та відповідальність працівників. Сучасні підходи до мотивації персоналу передбачають комплексний вплив як матеріальних, так і нематеріальних стимулів. Тому **практичною рекомендацією є формування ефективної системи стимулювання**, яка поєднує матеріальні й нематеріальні інструменти мотивації.

### **Матеріальні стимули.**

Специфіка системи матеріального стимулювання на підприємствах державного сектору економіки полягає в тому, що посадові оклади та штати затверджуються власником підприємства, наприклад міністерством. Однак існує преміальний фонд, який можна використовувати для виплати бонусів і змінної оплати праці. Ще однією особливістю підприємств державного сектору економіки є те, що ризик невикплати заробітної плати загалом нижчий, ніж у комерційних структурах. Таким чином, на підприємствах державного сектору економіки вже є мотивація, спрямована на стабільність. Але, варто зауважити, що навіть наявність зарплати може втратити значення стимулу, коли починає сприйматися як належне. Тоді вже спрацьовує невикплата зарплати. Якщо люди не отримують бонусів, вони думають, що ними користуються.

Існуючий професійний досвід адміністративної роботи з працівниками підприємства державного сектору економіки дозволяє зазначити, що висока заробітна плата є ефективним мотиваційним інструментом, який безсумнівно підвищує продуктивність та ефективність праці робітників. Однак постійне

підвищення рівня оплати праці не сприяє збільшенню трудової активності, а навпаки, працівники з часом звикають до такого інструменту мотивації. Тому підвищення заробітної плати рекомендується використовувати в якості короткострокового мотиваційного методу.

Фінансове стимулювання має значну роль у мотивації працівників, проте в умовах обмеженого державного фінансування необхідно впроваджувати раціональні підходи до розподілу матеріальних ресурсів.

*Рекомендовано:*

- використовувати **прозору, зрозумілу та гнучку систему преміювання** залежно від індивідуальних та колективних досягнень;
- запровадити **мотиваційні надбавки** (за професіоналізм, інноваційність, ініціативність, продуктивність праці);
- впроваджувати **немонетарні фінансові стимули** (оплата підвищення кваліфікації, компенсація транспортних витрат, надання додаткових соціальних гарантій);
- використовувати систему **участі працівників у розподілі прибутку** підприємства (для самофінансованих державних підприємств).

Зазначимо, що система заробітку є мотивуючою, якщо вона складається з трьох компонентів:

- гроші виплачуються регулярно і як компенсація за час, витрачений на роботу;
- заробітна плата пов'язана з продуктивністю, яка залежить від обсягу виконаної роботи та взятої на себе відповідальності;
- бонуси, надбавки та премії за результатами виплачуються під час формування прибутку.

При створенні системи стимулювання праці співробітників підприємства державного сектору економіки необхідно дотримуватися таких вимог, щоб підприємство державного сектору економіки могло вирішувати завдання інноваційного розвитку підприємства з найбільш ефективними результатами. Серед них можна виділити наступні:

- заохочення має бути справедливим, а працівники повинні бути поінформовані про саму систему заохочення та методи досягнення результатів;

- стимули повинні бути диференційовані за ступенем інноваційності;

- залучення працівників до запровадження технологій і методів мотивації до виробничої діяльності;

- перш за все заохочувати інновації комплексного характеру;

- методи мотивації мають зменшувати ступінь неприйняття змін.

### **Нематеріальні стимули.**

У сучасних умовах нематеріальні методи стимулювання набувають все більшого значення і займають ключове місце в адміністративній роботі з персоналом, оскільки впливають на залученість, лояльність та довгострокову ефективність праці. Зазначимо, що для сучасних керівників, які здійснюють адміністративну роботу з персоналом підприємств державного сектору економіки в сьогоdnішніх умовах воєнного стану важливо освоювати *нематеріальні методи мотивації*. Це надважливо сьогодні, коли світоглядний чинник особливо актуальний у контексті війни та свідчить про суспільні зміни на всіх рівнях.

#### *Рекомендовано:*

- впроваджувати **гнучкі графіки роботи** та можливість дистанційного режиму праці;

- розвивати **систему кар'єрного росту** (*формування кадрового резерву, внутрішнє ротаційне навчання, наставництво*);

- організовувати **корпоративні освітні програми** (*підвищення кваліфікації стадії, навчальні семінари*);

- розробити **індивідуальні плани професійного розвитку** для кожного співробітника (*додаткове навчання та перекваліфікація*);

- забезпечувати **психологічну підтримку працівників**, що особливо актуально в умовах військових викликів;

- формувати **позитивний психологічний клімат** в колективі, заснованого на взаємоповазі, довірі, підтримці та співпраці;
- визнання та **відзначення досягнень працівників** на публічному рівні, використання різних форм морального заохочення (*подяки, грамоти, відзнаки, цінні подарунки*);
- забезпечувати можливості для працівників **реалізувати свій творчий потенціал**, брати участь у розробці та впровадженні інноваційних проектів та рішень.

**Практичні рекомендації щодо оптимізації умов праці** передбачають:

- сприяти автоматизації виробничих процесів на підприємстві;
- сприяти запровадженню сучасних виробничих технологій, що дозволить зменшити навантаження на працівників та підвищити ефективність їх праці.
- безпечні умови праці (*укриття, сховища*);
- запровадження системи управління охороною здоров'я та безпекою праці (СУОЗБП) персоналу підприємства;
- запровадження *заміщування працівників* у виробничих процесах на підприємстві.

**Розвиток позитивної корпоративної культури та внутрішніх комунікацій** в сучасних умовах діяльності підприємства державного сектору економіки є важливим стимулом ефективної праці персоналу підприємства, що сприяє згуртованості та підвищує рівень довіри між працівниками та керівництвом.

*Рекомендовано:*

- формувати сильну корпоративну культуру, засновану на цінностях, місії та стратегічних цілях підприємства, яка сприятиме залученню та мотивації працівників (*День хіміка, підтримка професійних династій та «родинної справи»*);
- створювати системи внутрішніх комунікацій, яка забезпечить своєчасне інформування працівників про діяльність підприємства, їхні права

та обов'язки, можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання (*офіційний сайт підприємства, офіційна сторінка підприємства у facebook, Viber-спільноти і Telegram-спільноти підприємства та його підрозділів (цехів), дошки оголошень тощо*):

- забезпечувати участь працівників у прийнятті рішень, що стосуються діяльності підприємства, створення умов для розвитку зворотного зв'язку та діалогу між керівництвом та працівниками.

Загалом, варто зазначити, що у процесі адміністративної роботи з персоналом, як потенційним, так і реальним, доцільно *поєднувати як традиційні, так і сучасні інструменти (технології, методи, заходи) адміністративного впливу.*

Так, в сучасних умовах вважаємо доцільним **застосовувати спектр інноваційних адміністративних інструментів**, які є ефективними в управлінні мотивацією персоналу. Серед них **впровадження цифрових технологій**. Сучасні ІТ-рішення сприяють підвищенню ефективності управління людськими ресурсами.

*Рекомендовано:*

- використовувати **електронні HRM-системи** для автоматизації кадрового обліку, оцінки ефективності та управління персоналом;
- впроваджувати **електронний документообіг** для зменшення адміністративного навантаження та бюрократичних процесів;
- використовувати **системи онлайн-навчання** для підвищення кваліфікації працівників.

Сформулюємо висновки укладених *практичних рекомендацій щодо організації адміністративної роботи з персоналом підприємств державного сектору економіки в сучасних умовах*. Організація адміністративної роботи з персоналом на підприємствах державного сектору економіки повинна базуватися на сучасних підходах до управління людськими ресурсами. Ефективне мотивування праці є ключовим чинником підвищення продуктивності, залученості та лояльності працівників.

Удосконалення мотиваційних механізмів забезпечує комплексне поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, впровадження цифрових технологій, розвиток корпоративної культури та адаптацію системи управління до кризових умов. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності роботи підприємств державного сектору економіки та забезпечення їх стабільного функціонування в сучасних динамічних умовах.

Отже, укладені практичні рекомендації щодо організації адміністративної роботи з персоналом підприємств державного сектору економіки в сучасних умовах функціонування дозволять керівникам, які працюють безпосередньо з працівниками підприємств, сформулювати сучасну ефективну стратегію адміністративної роботи з персоналом, що сприятиме особистісному розвитку працівників та підвищенню рівня їх морального й матеріального задоволення, так і перспективному розвитку підприємства державного сектору економіки.

## ВИСНОВКИ

У магістерському дослідженні здійснено теоретичне обґрунтування та представлено практичний досвід розв'язання актуальної наукової проблеми організації адміністративної роботи з персоналом в сучасних умовах функціонування підприємства, що дозволило зробити наступні висновки:

1. Здійснено аналіз стратегій адміністративної роботи з персоналом підприємства в сучасних умовах. До сучасних ефективних стратегій адміністративної роботи з персоналом підприємства відносяться *стратегія стимулювання персоналу, стратегія інвестування в розвиток персоналу та стратегія залучення персоналу*. Серед ефективних стратегій адміністративної роботи з персоналом зорієнтованих на **використання та розвитку персоналу** сьогодні визначається *стратегія стимулювання праці персоналу* (мотивація та стимулювання).

2. З'ясовано сучасну політику промислового підприємства ПАТ «Сумихімпром» у роботі з персоналом, яка сьогодні спрямована на максимально можливу підтримку працівників, які залишилися працювати на виробництві та профорієнтаційну діяльність, що дозволить залучити до виробництва нових кваліфікованих працівників і реалізується за декількома напрямками: *охорона здоров'я та безпеки праці працівників підприємства, соціальна сфера (соціальні послуги та соціальна підтримка)*. Адміністративна робота з персоналом регулюється запровадженою на підприємстві *Декларацією корпоративної соціальної відповідальності*.

Політика ПАТ «Сумихімпром» у сфері охорони здоров'я та безпеки праці реалізується через розроблену та запроваджену систему управління охороною здоров'я та безпекою праці (СУОЗБП) персоналу (працівників підприємства) ПАТ «Сумихімпром».

3. Визначено ефективну стратегію та дієвий інструментарій (сучасні форми, методи та технології) адміністративної роботи з персоналом на промисловому підприємстві ПАТ «Сумихімпром» в сучасних умовах відповідно до викликів сьогодення та потреб ефективної адміністративної

роботи з персоналом підприємства ПАТ «Сумихімпром». Серед існуючих стратегій та інструментарію адміністративної роботи з персоналом на підприємстві ПАТ «Сумихімпром» дієвими в сучасних умовах функціонування є *стратегія стимулювання праці персоналу та його мотивація (матеріальна і нематеріальна)*, яка залишається наразі найбільш очевидним способом винагороди працівників підприємств.

Визначено дієві форми та методи адміністративної роботи з персоналом на промисловому підприємстві ПАТ «Сумихімпром» в сучасних умовах, до яких відносимо мотиваційні заходи, організаційні заходи, спрямовані на успішну інтеграцію працівника в колектив (*welcome-зустріч, розробка чек-листів та адаптаційної програми на випробувальний термін, супровід та підтримка нового працівника*), *соціальні та культурні заходи, наставництво, заміщування, матеріальне заохочування, підтримка професійних династій та «родинної справи», трудові або виробничі змагання, грамоти та подяки, присвоєння професійних кваліфікацій («Старший майстер», «Майстер 1 класу», «Майстер 2 класу» тощо).*

4. Укладено практичні рекомендації щодо організації адміністративної роботи з персоналом підприємств у сучасних умовах у яких обґрунтовано основні вимоги, яких необхідно дотримуватися при розробці стратегії стимулювання праці персоналу та побудови ефективної дієвої системи мотивації працівників підприємств, які продовжують працювати в сьогоденних кризових умовах і зорієнтовані на подальший перспективний розвиток. Надано рекомендації щодо використання сучасного інструментарію адміністративної роботи з персоналом підприємств державного сектору економіки в нинішніх кризових умовах.

Отже, отримані результати наукового дослідження є практико зорієнтованими і можуть бути використані керівниками промислових підприємств державного сектору економіки та їх підрозділів у організації адміністративної роботи з персоналом.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова І.О. Антикризисний менеджмент персоналу в сучасних реаліях розвитку бізнесу. *Modern Economics*. 2020. № 24. С. 6-11.
2. Андрійчук Ю, Рісна Л. Особливості сучасного інструментарію управління персоналом. *Приазовський економічний вісник. Електронний науковий журнал Класичного приватного університету*. 2020. Вип. 2(19). С. 190-196.
3. Балабанова Л. В., Сардак. О.В. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 423 с.
4. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: [Дон НУЕТ], 2010. 147 с.
5. Балдинюк А. Г. Сучасні аспекти стратегічного управління персоналом промислового підприємства. *Соціально – політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України : збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції 28 – 31 травня 2013 року*. Вінниця, 2013. Ч. 1. С. 22-28.
6. Бондарчук Л. В., Любко О.Г. Управління процесом зайнятості персоналу на сучасних підприємствах. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*. Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2017. 1385 с. С. 57-63.
7. Брич В. Я. Інноваційні технології формування персоналу підприємств в умовах оптимізаційного розвитку. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія Економіка. Вип. 2(50). 2017. С. 172-179.
8. Булгакова А. К. Сучасні методи управління персоналом на підприємствах готельного господарства. *Комунальне господарство міст*. 2012. №102. С. 494-498.
9. Вахлакова В.В. Безпекозабезпечувальна діяльність підприємства: зміст, принципи та способи. *Бізнес-Інформ*. 2020. № 3. С. 200-207.

10. Вергун В. А. Сучасні інноваційні зміни системи управління персоналом фірми. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Серія Економіка. Випуск 2(4). Ч. 1. 2015. С. 96-100.
11. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге вид. Київ: ЦУЛ, 2009. 509 с.
12. Волокіта Віктор. У фонді держмайна розповіли про нову стратегію розвитку «Сумихімпром». *Економічна правда*. 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/05/29/714401/> (дата звернення: 09.06.2024).
13. Воржакова Ю.П. Методи мінімізації кадрових ризиків. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. № 33. 2019. С. 89-93.
14. Винничук Р.О., Гладун С.О. Формування процесу адаптації на робочому місці молодого фахівця покоління Z. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31 (70). № 2. Ч.1. С. 165-169.
15. Гетьман В. В. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Вип. 17. 2017. С. 556-561.
16. Гетьман О. О. Салімов А. А. Вдосконалення системи стимулювання праці на вітчизняних сервісних підприємствах. *Молодий вчений*. 2015. № 5. С. 12-16.
17. Гончар М.Ф. Методи стрес-менеджменту та їхня класифікація. *Бізнес Інформ*. № 12. 2017. С. 424-429.
18. Господарський кодекс України. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 18-22, ст. 144. URL: : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-15>. (дата звернення: 19.06.2024).
19. Грішнова О. А., Заїчко О. С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики. *Вісник економічної науки України*. 2016. №2 С. 52-57.

20. Грибик І.І., Копець Г.Р. Проблеми розвитку персоналу на вітчизняних підприємства. URL: [https://vlp.com.ua/files/37\\_10.pdf](https://vlp.com.ua/files/37_10.pdf) (дата звернення: 13.12.2024).

21. Гундер Андрій, МакУортер Олександр. Citi survey doing business in wartime Ukraine. 2023. URL: <https://chamber.ua/ua/news/84-kompaniy-povnistiu-funktsionuiut-pislia-1-5-roku-povnomasshtabnoi-viyny-rosii-v-ukraini-nove-opytuvannia-amerykanskoj-torhovelnoi-palaty-v-ukraini-ta-citi-ukraina/> (дата звернення: 19.02.2024).

22. Двудіт З.П., Завербний А.С., Тиліпська Р.Б. Управління людськими ресурсами на основі ключових показників ефективності (КПІ). *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління», 2019. Вип. 3. С. 90-98.

23. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Сучасні стратегії управління персоналом підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 5(10). С. 175-181.

24. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://stat.gov.ua/> (дата звернення: 07.03.2024).

25. Дишлюк Н. Мотивація і поведінка людини в сфері праці. *Україна: аспекти праці*. 2017. № 3(4). С. 9–11.

26. Долга Г.В. Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 71–75.

27. ДСТУ ISO 45001: 2019 Системи управління охороною здоров'я та безпекою праці. Вимоги та настанови щодо застосування (ISO 45001: 2018, IDT). URL : [https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=88004](https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=88004) (дата звернення: 13.03.2024).

28. Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д., Ткачук Л.М. Стратегічне управління ризиками в системі управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. С. 12–15.

29. Закаблук, Г. О. Економічна ефективність удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2015. № 2. С. 33–41.

30. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо управління об'єктами державної та комунальної власності» від 02.06.2016 р. № 1405-VIII / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1405-19> (дата звернення: 22.10.2018).

31. Захарчин Г.М., Захарчин Н.Р. Основні аспекти управління персоналом в умовах високих ризиків. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. Вип.69. С. 61-65.

32. Зудова І. Ю., Петренко М. С. Сучасні проблеми розвитку та управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). С. 889-893.

33. Касич А., Бурба О. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 16. Ч. 1. С. 130–134.

34. Комеліна О.В., Чайкіна А. О. Ризики і загрози у формуванні підприємницького потенціалу регіону. *Бізнес Інформ*. 2015. №2. С. 143-147.

35.. Кравчук О.І., Варіс І.О., Рябоконт І.О. Соціальні ризики ринку праці під час війни в Україні. Інфраструктура ринку. *Електронний науково-практичний журнал*. 2022. Випуск 68. С. 94-98.

36. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ: Академвидав, 2016. 414 с.

37. Кустріч Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Збірник праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Т. 2, № 100. С. 250–262. URL: <https://doi.org/10.31395/2415-8240-2022-100-2-250-262> (дата звернення: 11.11.2024).

38. Лановська Г., Яковенко В. Формування конкурентоспроможного підприємства за допомогою інноваційних методів управління персоналом.

*Приазовський економічний вісник: електронний науковий журнал. Класичний приватний університет. Запоріжжя 2020. Випуск 2(19). С. 27-39.*

39. Ливч Дмитро. Нове обличчя українського підприємництва. Як війна вплинула на малий і середній бізнес у різних регіонах України? 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/08/29/690937/> (дата звернення: 29.04.2024).

40. Лісовська Л. С., Теребух А. А., Гацук М. М. Моніторинг індивідуальної результативності працівників у процесі управління організацією. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління», 2019. №3. С. 99-112.

41. Набока Р. М. Вплив мотивації на ефективність використання трудового потенціалу підприємства. URL: [http://www.rusnauka.com/25\\_NNP\\_2009/Economics/50639.doc.htm](http://www.rusnauka.com/25_NNP_2009/Economics/50639.doc.htm) (дата звернення: 23.06.2024).

42. Нагаєв В., Кускова С., Земляна Л. Концептуальні засади управління кадровим потенціалом аграрних формувань. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти: матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 22-23 березня 2023 р.* Ч. 1. Львів: ЛНУП, 2023. 462 с. С. 77-80.

43. Никитюк Артем. Трансформація кадрової політики в умовах війни. *Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.- практ. конф. 21 жовтня 2022 р.* Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк, 2022. 396 с. С. 169-172.

44. Никифорова В.Г., Кравченко В.О. Взаємозв'язок надійності персоналу та кадрової безпеки в системі управління організацією. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. Одеський національний економічний університет*. 2018. № 3 (67). С. 174-183.

45. Ольшанська О. В., Мельник А. О., Воронкова Т. Є. Сучасні проблеми економічного розвитку України: монографія. Київ: ТОВ «ДКС центр», 2018. 184 с.

46. Офіційний сайт ПАТ «Сумихімпром». URL : <https://sumykhimprom.com.ua/category/news/> (дата звернення: 11.03.2024).

47. Павлова І. І. Нематеріальна мотивація як чинник економічної безпеки підприємства. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2017. № 2(6). С. 197–203.
48. Панченко І. В., Серeda Г. В. Трансформація стратегічних імперативів управління персоналом в умовах пандемії COVID-19. *Економіка і організація управління*. № 4 (40). 2020. С. 83-89.
49. Писаренко С. В., Дядик Т. В., Бих С. М. Інноваційні методи управління персоналом як чинник формування його конкурентоспроможності. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. Збірник наукових праць*. Випуск 41. 2020. С. 61-68.
50. Погорєлова Т. О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018. №15 (1291). С.13-18.
51. Позднякова С. В., Потапова К. Ю. Сучасні особливості впровадження методів оцінки професійно-кваліфікаційних якостей персоналу. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14, №3. С. 173-179.
52. Постол А., Прокопишин О. Соціальна політика в організації: проблеми та тренди. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти: матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 22-23 березня 2023 р.* Ч. 1. Львів: ЛНУП, 2023. 462 с. С. 96-101.
53. Проект Закону про особливості регулювання підприємницької діяльності окремих видів юридичних осіб та їх об'єднань у перехідний період 6013 від 09.09.2021 <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/27618> (дата звернення: 19.12.2024).
54. Райт П. М., Снелл С. А., Даєр Л. Нові моделі стратегічного HRM у глобальному контексті. *Міжнародний журнал управління людськими ресурсами*. 2005. №16. С. 875-881.
55. Савенкова Т. І. Маркетинг персоналу в інноваційно-інвестиційному середовищі. *Проблеми теорії й практики управління*. № 11. 2013. С. 108-116.

56. Самборська О. Ю. Людський капітал як фактор економічного зростання України. *Економіка АПК*. 2019. № 6. С. 64 – 72.
57. Слуцький Богдан. Бізнес в умовах війни: що заважає підприємцям працювати. 2022. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/stalo-vidomoyak-ukrajinskiy-biznes-ogovtuyetsya-vid-pershogo-shoku-viyni-novini-ukrajina-11874339.html#id-1001323819> (дата звернення: 11.12.2024).
58. Стратегія підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання державного сектору економіки: Схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України № 662-р від 27 травня 2015 р. URL: <https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/662-2015-%D1%80> (дата звернення: 02.01.2025 р.)
59. Український бізнес під час війни: реальна аналітика та перспективи на майбутнє у 2024 році. 2023. URL : <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analityka/> (дата звернення: 23.02.2024).
60. Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: монографія / під ред. Г. Захарчин, Й. Ситник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2021. 280 с.
61. Черкасов А. В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2008. № 628. С. 692–695.
62. Холодницька А. В. Сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання. *Науковий вісник Полісся*. 2015. Вип. 1. С. 61–64.
63. Економіка праці та менеджмент : наук.-допом. бібліогр. покажч. / упоряд. Т. П. Фесун ; Нац. ун-т харч. технол., Наук.-техн. б-ка. Київ, 2021. 244 с.
64. Яковенко І. В., Петряєв О. О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. 2020. С. 257–262.

65. Akarca T., Tansel A. Economic Performance and Political Outcomes: An Analysis of the Turkish Parliamentary and Local Election Results Between 1950 and 2004. *Public Choice*. № 129 (1). C.77–105.

66. Nadraga V., Samborska O., Lavruk O. Modeling of development of labor resources of the enterprise in the system of management of the organizational and economic mechanism in the conditions of digitalization. *Security management of the XXI century: national and geopolitical aspects*. 2022. Issue 4. Monography. Prague. P. 247–254.