

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права  
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота  
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»  
зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми  
«Менеджмент»  
на тему: «Удосконалення кадрового забезпечення в управлінні  
підприємством»

Виконала:

студентка групи 401-ЕМ

Костенко Даша Дмитрівна \_\_\_\_\_

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.т.н., доцент Губа Л.М. \_\_\_\_\_

Полтава – 2025

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	5
1.1. Системний підхід до удосконалення кадрового забезпечення підприємства	6
1.2. Удосконалення кадрового забезпечення на основі процесу управління рухом персоналу	14
1.3. Нормативно-правове забезпечення процесу звільнення працівників та його характеристика	19
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПАТ "ЕЛЕКТРОМЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД "МАГНІТ"	31
2.1. Характеристика ПАТ "Електромеханічний завод "Магніт" як соціально-економічної системи	31
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників ПрАТ «Електро- механічний завод Магніт»	38
2.3. Характеристика кадрового забезпечення ПрАТ «Електро- механічний завод Магніт»	45
Висновки до розділу 2	49
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗВІЛЬНЕННЯМ ПЕРСОНАЛУ НА ПрАТ «ЕЛЕКТРО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД МАГНІТ»	51
3.1. Світовий досвід ефективного управління персоналом та можливість його впровадження на ПрАТ «Електро-механічний завод Магніт»	51
3.2. Імплементация заходів нематеріальної мотивації працівників ПрАТ «Електро-механічний завод Магніт»	63
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	71
ВИСНОВКИ	71
ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	79
ДОДАТКИ	87

## ВСТУП

Кадрове забезпечення є одним із найважливіших чинників ефективного управління підприємством, оскільки людський капітал безпосередньо впливає на якість продукції, рівень обслуговування клієнтів, інноваційний розвиток і загальну конкурентоспроможність організації. У сучасних умовах ринкової економіки та глобалізації, підприємства змушені швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що висуває підвищені вимоги до гнучкості та професіоналізму їх персоналу.

Однією з ключових складових ефективного кадрового забезпечення є управління рухом персоналу – процес планування, організації, контролю та аналізу переміщень працівників всередині підприємства, а також їх прийому і звільнення. Управління рухом персоналу дозволяє оперативно реагувати на зміни у виробничих завданнях, забезпечувати своєчасне заміщення вакансій, підтримувати баланс між кількістю і якістю кадрів, а також сприяти професійному зростанню і розвитку працівників.

Неефективне управління рухом персоналу призводить до надмірної плинності кадрів, втрати цінних фахівців, зниження мотивації та погіршення корпоративної культури. Це, у свою чергу, негативно впливає на продуктивність праці, підвищує ризики збою у виробничих процесах і зменшує адаптаційні можливості підприємства в умовах ринкових викликів.

Враховуючи вищезазначене, удосконалення системи кадрового забезпечення з урахуванням ефективного управління рухом персоналу є актуальним напрямом досліджень та практичної діяльності. Це дозволяє створити стабільний кадровий потенціал, підвищити рівень лояльності працівників, забезпечити безперервність бізнес-процесів і зміцнити позиції підприємства на ринку.

Таким чином, тема «Удосконалення кадрового забезпечення в управлінні підприємством» є надзвичайно важливою як для теоретичного осмислення, так і для розробки практичних рекомендацій, що сприятимуть підвищенню ефективності діяльності організації в цілому.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів процесу управління кадровим забезпеченням ПрАТ «Електро-механічний завод Магніт» та визначення напрямів підвищення ефективності.

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні завдання:  
дослідити сутність системного підходу до удосконалення кадрового забезпечення підприємства

описати удосконалення кадрового забезпечення на основі процесу управління рухом персоналу

розкрити нормативно-правове забезпечення процесу звільнення працівників;

охарактеризувати ПАТ "Електромеханічний завод "Магніт" як соціально-економічну систему;

проаналізувати фінансово-економічні показники ПрАТ «Електро-механічний завод Магніт»;

дати характеристику кадрового забезпечення ПрАТ «Електро-механічний завод Магніт»;

розглянути світовий досвід ефективного управління персоналом та можливість його впровадження на ПрАТ «Електро-механічний завод Магніт»;

визначити напрями імплементації заходів нематеріальної мотивації працівників ПрАТ «Електро-механічний завод Магніт».

Об'єктом дослідження є процес управління кадровим забезпеченням ПрАТ «Електро-механічний завод Магніт».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів процесу управління кадровим забезпеченням ПрАТ «Електро-механічний завод Магніт», зокрема звільненням працівників.

Нормативно-правовою та інформаційно-методологічною базою цієї кваліфікаційної роботи є: державні нормативно-законодавчі акти; навчальні посібники, підручники та монографії вітчизняних і зарубіжних авторів; наукові статті з періодичної літератури; статистичні дані бухгалтерської та фінансової звітності ПрАТ «Електро-механічний завод Магніт».

Для написання роботи застосовувалися такі методи дослідження: аналіз — дозволяє виявити структуру та будову об'єкта дослідження; синтез — дає змогу поєднати окремі частини, встановити їх взаємозв'язок і розглянути об'єкт як єдине ціле; класифікація — висвітлює предмет за різними критеріями; кількісний аналіз із використанням графіків та порівняльних характеристик; узагальнення та інші допоміжні методи.

Загальний обсяг роботи становить 87 сторінок. Вона складається з трьох основних розділів, містить 10 рисунків, 8 таблиць і 3 додатки.

РОЗДІЛ 1  
ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ  
УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ  
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Системний підхід до удосконалення кадрового забезпечення підприємства

Кадрове забезпечення є одним із найважливіших факторів ефективної діяльності будь-якого підприємства, оскільки саме працівники формують основний ресурс для реалізації стратегічних і оперативних цілей організації. Без належного кадрового забезпечення неможливо гарантувати безперервність виробничих процесів, високий рівень якості продукції чи послуг, а також гнучкість і адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Правильно організоване кадрове забезпечення сприяє підбору, формуванню та утриманню висококваліфікованих, мотивованих і відповідальних фахівців, що підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку. Воно створює передумови для розвитку корпоративної культури, покращення комунікацій, оптимізації внутрішніх процесів та зміцнення соціальної стабільності в колективі. Крім того, ефективне кадрове забезпечення включає системне планування потреб у персоналі, що дає змогу своєчасно заповнювати вакансії, запобігати дефіциту кваліфікованих кадрів і мінімізувати плинність працівників. Це особливо важливо в умовах динамічного розвитку бізнесу, цифрової трансформації та зростаючої конкуренції. Таким чином, основними

Роль кадрового забезпечення також полягає в підтримці процесів навчання, підвищення кваліфікації та професійного розвитку працівників, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на нові виклики та впроваджувати інновації. Відповідальна кадрова політика забезпечує

формування лояльності персоналу, зниження соціальної напруги і створення сприятливого мікроклімату, що позитивно впливає на продуктивність праці.

Планування персоналу. Включає системний аналіз поточного кадрового потенціалу та прогнозування майбутніх потреб у персоналі. Планування враховує динаміку розвитку бізнесу, технологічні зміни, розширення чи оптимізацію структурних підрозділів. Цей процес допомагає своєчасно заповнювати вакансії, уникати дефіциту ключових спеціалістів і забезпечує сталий розвиток організації.

Підбір та найм працівників. Ефективний процес рекрутингу зосереджується на залученні кандидатів, які не лише мають необхідні професійні навички, але й відповідають корпоративній культурі організації. Використання сучасних інструментів (цифрові платформи, соціальні мережі, тестування) підвищує якість відбору та скорочує час закриття вакансій.

Адаптація нових працівників. Комплекс заходів для швидкої інтеграції співробітників у корпоративне середовище, ознайомлення з корпоративними цінностями, правилами, структурою та процесами. Ефективна адаптація знижує ризики плинності кадрів і підвищує продуктивність праці.

Навчання та розвиток персоналу. Постійне підвищення кваліфікації, розвиток професійних і комунікаційних навичок, підготовка лідерів. Інвестиції в навчання формують внутрішній кадровий резерв, стимулюють мотивацію та залученість працівників [4].

Утримання працівників. Формування системи мотивації, яка включає не лише матеріальні стимули, а й соціальні, професійні та емоційні фактори. Важливе значення має створення комфортного робочого середовища, можливостей для кар'єрного зростання та визнання досягнень.

Оцінка ефективності праці. Систематичний моніторинг результатів роботи персоналу, зворотній зв'язок, визначення зон для розвитку. Цей процес допомагає формувати прозору систему винагороди та розвитку.

Таким чином, кадрове забезпечення сприяє формуванню єдиних цінностей, норм поведінки та стилю комунікації в організації. Це створює

передумови для: підвищення довіри і відкритості в колективі; оптимізації внутрішніх процесів через прозору взаємодію; створення атмосфери підтримки та соціальної стабільності; зміцнення ідентичності організації та підвищення лояльності співробітників.

У контексті цифрової трансформації, глобалізації та посилення конкуренції, кадрове забезпечення набуває особливої ваги: забезпечення гнучкості та швидкості реакції на зміни через готовність персоналу опановувати нові технології і адаптуватися; використання цифрових HR-інструментів для аналітики, автоматизації рекрутингу, розвитку та моніторингу персоналу; акцент на формуванні інноваційного мислення і креативності в команді; запобігання втраті цінних кадрів через ефективні програми утримання та мотивації. Тому важливу роль відіграють програми розвитку персоналу.

На основі численних програм розвитку персоналу підприємство забезпечує задоволення потреб у професійному та загальноосвітньому вдосконаленні, розглядаючи працівників як динамічний виробничий ресурс.

Системний підхід до управління персоналом включає взаємодію всіх підрозділів кадрової служби для досягнення синергетичного ефекту, удосконалення організаційної структури служби та розроблення функціонально-цільової моделі управління персоналом з чітким розподілом завдань між працівниками[16].

Наприклад, група підготовки і просування персоналу організовує навчання, перепідготовку і підвищення кваліфікації, розробляє кар'єрні проекти, укладає угоди щодо практики і стажування. Сектор мотивації та стимулювання праці розробляє системи оплати праці, преміювання, матеріальної і моральної мотивації, аналізує продуктивність та розробляє заходи її підвищення, а також організовує створення посадових інструкцій.

Кадрове забезпечення включає також мотивацію праці у всіх підрозділах, планування і прогнозування персоналу, підбір і облік кадрів, створення належних умов для їх розвитку та соціального забезпечення. Важливим є

забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі та інформаційне забезпечення системи управління персоналом.

Врахування взаємодії попиту і пропозиції на ринку праці є необхідним при залученні персоналу. Для підвищення ефективності кадрової політики доцільно використовувати процесний та функціональний підходи, а також стратегічне, тактичне і оперативне планування розвитку персоналу як сукупності взаємопов'язаних елементів.

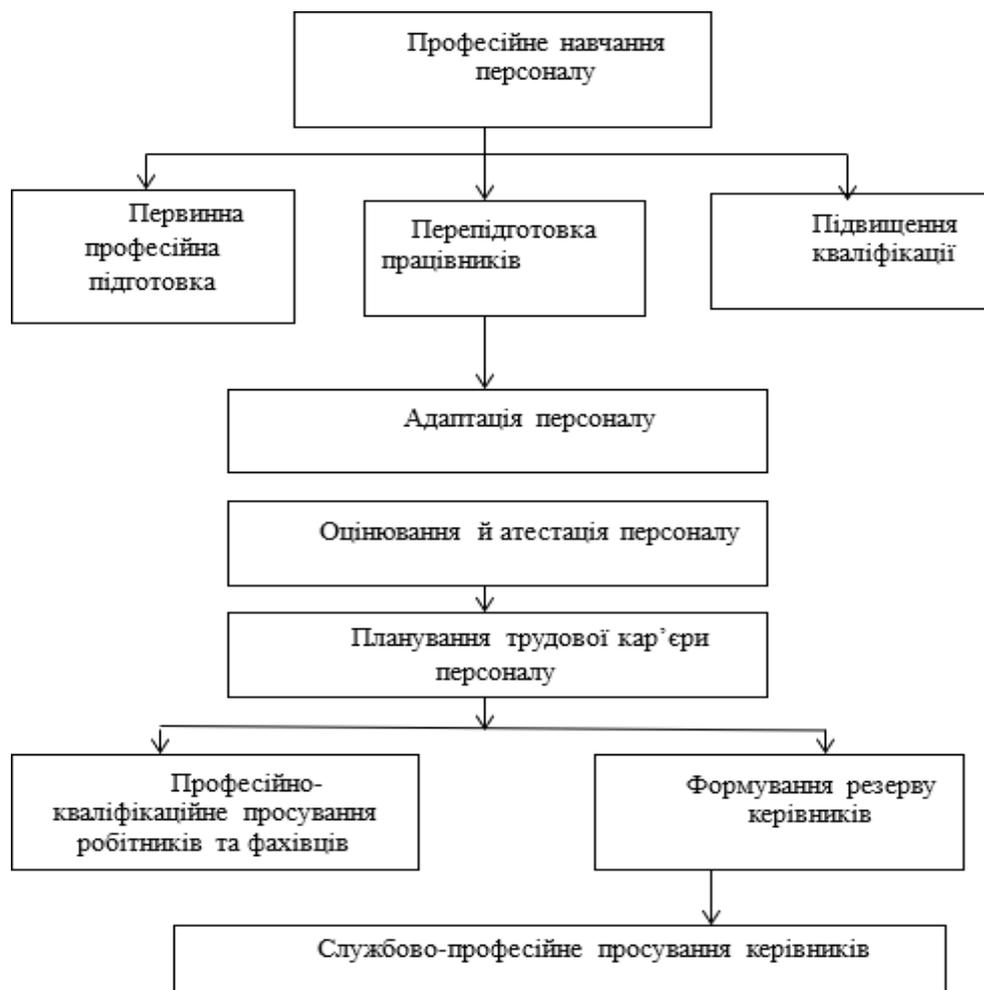


Рис.1.1 – Складові процесу розвитку персоналу підприємствах [складено автором на основі 4,15, 30]

Стратегічне планування розвитку персоналу орієнтується на довгострокові цілі організації і враховує тенденції розвитку галузі, технологічні інновації, а також соціально-економічні чинники. Тактичне планування спрямоване на реалізацію середньострокових проектів з

підвищення кваліфікації та адаптації кадрів до нових викликів. Оперативне планування забезпечує швидке реагування на поточні кадрові потреби, в тому числі заповнення вакансій та оперативну корекцію кадрових ресурсів у відповідь на зміни бізнес-процесів.

Важливою складовою ефективного кадрового забезпечення є інтеграція системи управління знаннями, що передбачає збирання, збереження та передачу корпоративного досвіду. Це дозволяє мінімізувати втрати знань при плинності кадрів і сприяє безперервному навчанню.

Соціальна відповідальність організації у сфері управління персоналом реалізується через забезпечення безпечних і комфортних умов праці, підтримку балансу між професійним і особистим життям, а також через впровадження програм здоров'я, соціального захисту та розвитку корпоративної культури. Такі заходи не лише підвищують лояльність працівників, а й зміцнюють позитивний імідж компанії на ринку праці. Завдяки цифровим HR-рішенням стає можливим проводити аналітику ефективності персоналу, прогнозувати тренди у кадровій політиці, а також персоналізувати навчальні програми та мотиваційні системи, що підвищує загальну результативність роботи колективу.

Отже, сучасне кадрове забезпечення — це не просто кадровий облік чи рекрутинг, а цілісна система, що поєднує стратегічне управління, інноваційні технології та людський фактор для створення конкурентоспроможної, гнучкої та стійкої організації. Ефективне використання ресурсів потребує здібних менеджерів для подолання опору змінам і психологічних бар'єрів. Американські компанії роблять управління талановитими людьми стратегічним пріоритетом, присвячуючи цій проблемі значний час та увагу.

Американські аналітики виділили 8 основних перешкод для отримання бізнес-цінностей від управління талановитими працівниками:

Топ-менеджери не витрачають достатньо часу на це – 54%.

Лінійні менеджери недостатньо віддані розвитку працівників – 52%.

Відсутність конструктивної співпраці для ефективного використання ресурсів – 51%.

Лінійні менеджери не диференціюють здібності працівників – 50%.

Топ-менеджери не пов'язують управління талантами зі стратегією фірми – 47%.

Лінійні менеджери не обговорюють постійну неефективність організації – 45%.

Неперервне планування та виділення ресурсів не є жорсткими – 39%.

Вище керівництво не має спільної думки про ключові ролі працівників – 37%.

Це результати опитування 50 керівників бізнесових одиниць і HR-професіоналів із 29 мультинаціональних компаній різних галузей у Африці, Азії, Європі та Північній Америці. Багато знань можна отримати у корпоративних університетах, організованих в Україні на базі великих корпорацій, іноземних компаній та банків. Навчання там допомагає здобути практичні бізнес-знання, мотиваційні навички та ефективне управління персоналом. [68, с.50-51].

Однією з головних цілей підприємства в управлінні розвитком персоналу є створення умов для максимального використання резервів зростання потенціалу працівників та забезпечення їх високої мотивації досягнення виробничих завдань, що дозволить забезпечувати кадрами підприємство.

Існує модель управління розвитком персоналу, яка включає управлінські дії для досягнення стратегічних цілей підприємства через розвиток трудового потенціалу. Ця модель допомагає планувати, реалізовувати та контролювати процес розвитку персоналу, а також аналізувати економічну ефективність відповідних заходів. Виділяють три типи моделі: «Конкурентні переваги», «Підтримка працівників» та «Підтримка суспільства», кожен з яких має свої унікальні інструменти управління для розвитку персоналу в рамках стратегії підприємства (табл. 1.1).

У моделі «Конкурентні переваги» керівництво підприємства ставить за мету підвищення конкурентоспроможності персоналу. Головний механізм для цього - розвиток трудового потенціалу, особливо його інтелектуальної складової.

Табл. 1.1 – Типи моделі управління розвитком персоналу підприємства [68]

Головна мета управління	Основні заходи, притаманні досягненню головної мети
1	2
<b>1. Тип моделі «Конкурентні переваги»</b>	
Створення конкурентоздатного персоналу підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ розробка та реалізація спеціальних освітніх програм (проектів);</li> <li>→ забезпечення впровадження інновацій у сфері наукової організації праці та заходів щодо зниження витрат праці на виробництво продукції;</li> <li>→ організація та мотивація професійно-кваліфікаційного просування робітників і планування їх трудової кар'єри;</li> <li>→ організація системи цілеспрямованого інтенсивного заохочення до підвищення професійно-кваліфікаційного та освітнього рівня персоналу;</li> <li>→ встановлення заробітної плати за рівнем вищим, ніж середньо-галузевий та відповідна їй організація;</li> <li>→ впровадження сучасних технологій комплексної оцінки та атестації персоналу та ін.</li> </ul>
<b>2. Тип моделі «Підтримка працівників»</b>	
Підвищення якості трудового життя персоналу підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ організація та впровадження системи соціальної підтримки співробітників підприємства;</li> <li>→ організація та реалізація на підприємстві програм з охорони праці і здоров'я працівників;</li> <li>→ формування та впровадження на підприємстві відповідно-орієнтованої корпоративної культури;</li> <li>→ організація та проведення на підприємстві культурно-освітніх та спортивних заходів та ін.</li> </ul>
1	2
<b>3. Тип моделі «Підтримка суспільства»</b>	
Становлення соціально-відповідального підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ формування та впровадження на підприємстві корпоративної культури, яка орієнтована на соціальну відповідальність;</li> <li>→ організація та впровадження системи підвищення якості трудового життя персоналу підприємства;</li> <li>→ забезпечення фінансування та матеріальної підтримки програм з розвитку міста (регіону) місця розташування підприємства;</li> <li>→ організація та побудова сумлінних взаємовигідних партнерських відносин з усіма зацікавленими сторонами (інвестор, партнери, споживачі, постачальники, держава, суспільство, персонал та ін.);</li> <li>→ сприяння заходам з удосконалення вітчизняного законодавства (податкового, трудового, екологічного та ін.), які спрямовані на забезпечення суспільного та економічного розвитку держави.</li> </ul>

Модель «Підтримка працівників» зосереджується на розвитку матеріального добробуту та охорони здоров'я працівників, покращуючи умови їх життя і праці. Головний об'єкт - якість життя персоналу.

Модель «Підтримка суспільства» спрямована на створення соціально-відповідального підприємства, інтегруючи соціальну відповідальність у корпоративну культуру й стратегію. Вона охоплює суспільне життя працівників, їх родин та мешканців міста, розглядаючи їх як потенційних працівників, споживачів та інвесторів.

Основні заходи, наведені в таблиці 1.1, є ключовими для певних моделей, але можна використовувати комбінації заходів з інших моделей залежно від ситуації. Для розвитку персоналу необхідне постійне навчання. Найпоширеніші методи навчання в Україні та за кордоном: тренінги, програмоване і комп'ютерне навчання, групові дискусії, case-study, ділові та рольові ігри.

Бізнес-тренери поєднують теорію з практикою, користуючись принципом: "почують - забудуть, побачать - запам'ятають, зроблять - зрозуміють".

Основні аспекти розвитку персоналу: аналіз та планування персоналу, підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу, організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу, атестація і ротація кадрів, мотивація персоналу, облік працівників, організація трудових відносин на підприємстві, соціальний розвиток та соціальне партнерство, створення умов праці.

Фірма Replacements, Ltd, що спеціалізується на продажу столових виробів із фарфору, кришталю, срібла, скла та кераміки, застосовує комплексний підхід до управління персоналом, спрямований на підвищення кваліфікації, мотивації та ефективності праці співробітників. Основні напрямки включають постійне підвищення кваліфікації, стимулювання максимальної відданості працівників, а також засвоєння суміжних навичок для забезпечення взаємозамінності, що особливо важливо в пікові години роботи. Планування кар'єри співробітників та увага до майбутніх потреб споживачів дозволяють фірмі орієнтуватися на перспективний розвиток і задоволення клієнтів[68].

Для підтримки високого рівня сервісу застосовуються досконалі стратегії комунікації як всередині колективу, так і із зовнішніми партнерами та

клієнтами. Значна увага приділяється інформаційним каналам і комп'ютерному забезпеченню, що сприяє зростанню обсягів продажів та оперативності роботи. У критичних ситуаціях керівники особисто залучаються до обслуговування клієнтів, що підвищує згуртованість колективу і демонструє відповідальність управлінської ланки. Мотиваційна система включає не лише високу заробітну плату з щорічним переглядом та преміальні виплати, а й моральне стимулювання у вигляді подяк і грамот, а також компенсаційні пакети для топ-менеджерів. Водночас, високі вимоги до персоналу обумовлюють досить високу плинність кадрів (37%). Для підтримання об'єктивності оцінки роботи регулярно формується рейтинг продуктивності працівників, що підсумовується керівництвом і контролерами та оголошується щоквартально. Отже, основним підходом до розгляду сутності та змісту розвитку персоналу є системний підхід. Він найбільшою мірою відображає стратегічні завдання розвитку як персоналу, так і підприємства загалом, враховуючи зміни зовнішнього оточення, необхідність адаптації до них та пошук і нарощування конкурентних переваг.

## 1.2. Удосконалення кадрового забезпечення на основі процесу управління рухом персоналу

Процес функціонування сучасної організації пов'язаний із постійними кадровими змінами, такими як наймання, внутрішнє переміщення, переведення, звільнення, навчання, перепідготовка, підвищення кваліфікації, професійне зростання та просування працівників. Ці процеси забезпечують безперервний рух персоналу, що сприяє підтриманню відповідності його складу потребам підприємства. Для оцінки цього руху використовують кількісні та якісні показники.

Виділяють такі види руху персоналу: кількісний рух — зміна чисельності та персонального складу працівників організації у часі; якісний рух — зміна якісних характеристик окремих працівників, що часто

розглядається як розвиток персоналу; горизонтальний рух — переміщення працівників між або всередині підрозділів організації при збереженні рівня займаної посади; вертикальний рух — підвищення працівників на вищу категорію або посаду; зовнішній рух — переміщення працівників між організацією та зовнішнім ринком праці; внутрішній рух — зміни, що відбуваються всередині самої організації. (табл.1.2).

Табл. 1.2 - Показники, що оцінюються для зовнішнього та внутрішнього руху працівників [8,9, 18, 60]

Показники, що оцінюють зовнішній рух персоналу організації	Показники, що оцінюють внутрішній рух персоналу організації
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	Коефіцієнт стабільності кадрів Коефіцієнт постійності кадрового складу Коефіцієнт внутрішньої мобільності
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	
Коефіцієнт загального обороту кадрів	
Коефіцієнт плинності кадрів	
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	
Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів	
Коефіцієнт загальної трудової мобільності	

Усі види руху персоналу є взаємопов'язаними і можуть бути охарактеризовані за допомогою системи кількісних показників.

У практичній роботі відділу кадрів застосовують абсолютні показники руху персоналу, серед яких: чисельність прийнятих працівників; чисельність працівників, які вибули з підприємства; кількість звільнень за звітний період, у тому числі за прогул та інші порушення трудової дисципліни, за невідповідність займаній посаді, а також за власним бажанням; чисельність працівників, які перебували в обліковому складі протягом усього року; облікова чисельність штатних працівників; середньооблікова чисельність штатних працівників тощо. Самі по собі абсолютні показники не містять аналітичної інформації, однак вони є необхідними для проведення порівнянь і розрахунку відносних показників. Зокрема, на підприємстві використовують

такі відносні показники, які дозволяють більш глибоко оцінити рух персоналу (Додаток А).

Варто зазначити, що показники руху персоналу повинні бути безпосередньо пов'язані з відповідними кадровими процесами та відображати їх динаміку й ефективність. Наступним важливим кроком у дослідженні є розгляд класифікації видів зовнішнього та внутрішнього руху персоналу в організації. Зовнішній рух персоналу охоплює всі переміщення, пов'язані з залученням нових працівників до організації або їх вивільненням. Залучення персоналу може здійснюватися на постійній основі — через прийом на роботу з випробувальним терміном, стажування або практику з подальшим оформленням в штат, а також на тимчасовій основі — шляхом роботи за строковою угодою, прийому на стажування чи практику, аутсорсингу та лізингу персоналу.

Показники кількісного руху працівників, запропоновані вченими України та близького зарубіжжя, систематизовані за ознаками інтенсивності обороту і стабільності персоналу, що наведено в додатку Б. Оцінка внутрішнього руху персоналу здійснюється переважно опосередковано. Проте неефективне управління внутрішніми переміщеннями працівників часто призводить до зростання зовнішнього руху, тобто підвищення плинності кадрів. Саме тому оцінка та управління внутрішнім рухом персоналу є не лише важливими, а й мають бути базовими складовими системи управління персоналом. Інформаційною основою оцінки руху персоналу є документи (рис.1.2.).

Управління внутрішнім рухом персоналу є, по-перше, одним із найефективніших способів заохочення талановитих працівників через кар'єрний розвиток всередині організації завдяки чітко структурованим планам кар'єри. Воно дає можливість запропонувати співробітникам більш складні та цікаві завдання, що стимулює їхній вплив на різні аспекти діяльності підприємства, сприяє зростанню продуктивності праці та досягненню нових професійних вершин. Також це дає працівникам

можливість реалізувати свої амбіції і бути корисними у розвитку організації, а також самим активно впливати на формування своєї професійної кар'єри.

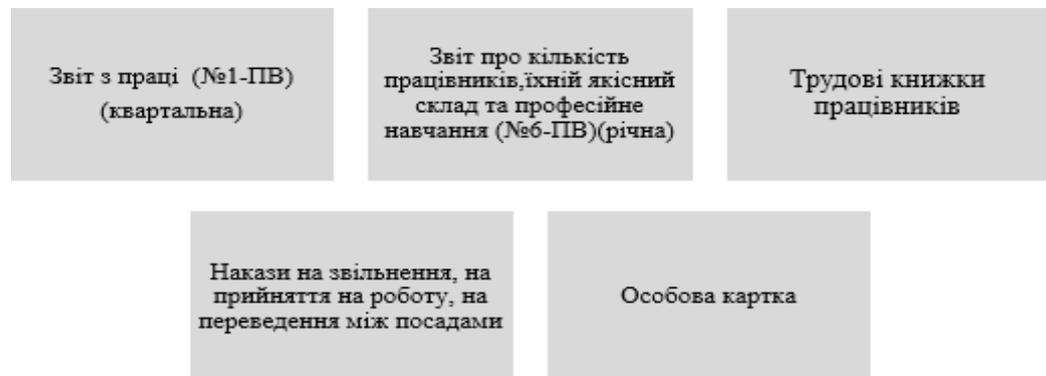


Рис. 1.2 Основні документи, що є джерелом інформації для оцінки руху персоналу [складено автором на основі 48]

По-друге, управління внутрішнім рухом є важливим інструментом утримання найкращих і талановитих працівників, оскільки створює умови для їхнього професійного зростання та розширення можливостей для навчання. Це сприяє формуванню почуття причетності та активної участі в житті організації, що підвищує їхню лояльність і мотивацію.

По-третє, забезпечує зростання продуктивності праці, віддачі від працівників та впливає на розвиток різних функцій організації, що сприяє зростанню ефективності діяльності всієї організації. І як наслідок збільшується лояльність та залученість персоналу та зменшується його плинність [44]. По-четверте, це зменшення витрати (рис.1.3) від руху персоналу. Аналізуючи процеси внутрішнього руху персоналу, доцільно також розглянути такі аспекти, як входження працівників в організацію (кількість персоналу, що пройшов випробувальний термін), а також адаптацію персоналу (число працівників, які працюють в організації до двох років). Крім того, варто оцінювати внутрішньо організаційний рух, що включає: міжпрофесійний рух (зміну професії); кваліфікаційний рух (підвищення кваліфікації); між категорійний рух (перехід між категоріями персоналу); чисельність замін

персоналу на посадах у зв'язку з невідповідністю посаді; відсоток забезпеченості організації внутрішніми кадрами; рівень абсентеїзму.



Рис.1.3. Основні види витрат від руху персоналу [узагальнено на основі 18-19]

При цьому важливо зберігати баланс між вертикальними та горизонтальними переміщеннями всередині організації, а також кількістю внутрішньо організаційних переміщень. Досягти цього можна через побудову чітко структурованих програм внутрішніх переміщень і впровадження систематичної оцінки та атестації персоналу.

Як приклади показників для оцінки внутрішнього руху можуть використовуватися коефіцієнт замін персоналу на посадах через невідповідність посаді та коефіцієнт забезпеченості організації внутрішніми кадрами.

### 1.3. Нормативно-правове забезпечення процесу звільнення працівників та його характеристика

У процесі професійної діяльності кожен працівник може опинитися в ситуації, коли виникає необхідність звільнитися з роботи. Причини такого рішення можуть бути різноманітними — наприклад, переміщення між посадами, зміна місця роботи або інші обставини. Основним нормативно-правовим документом, який регулює трудові відносини між працівником та роботодавцем, є Кодекс законів про працю України (КЗпП) [23].

З огляду на це, доцільно розглянути порядок звільнення за власним бажанням з позиції чинного законодавства. Згідно зі статтею 38 КЗпП, працівник зобов'язаний письмово повідомити роботодавця про своє намір розірвати трудовий договір, укладений на невизначений строк, не пізніше ніж за два тижні до дати звільнення. У заяві на звільнення вказувати причину не є обов'язковим, однак у деяких випадках це може бути доцільно, оскільки поважність причини впливає на пільги та права, які можуть бути надані працівнику після звільнення[23].

На деякі категорії працівників поширюються особливі строки попередження про звільнення за власним бажанням. Так, для тимчасових працівників (у разі укладення трудового договору на строк не більше двох місяців) або для працівників, які виконують сезонні роботи, встановлено скорочений термін попередження — три календарні дні. Намір звільнитися має бути оформлений письмово у вигляді відповідної заяви.

Відлік строку попередження починається наступного дня після подання заяви на звільнення за власним бажанням. При цьому хвороба або відпустка не призупиняють цей строк. По завершенню двотижневого терміну працівник має право припинити роботу незалежно від того, чи отримав він заробітну плату. Роботодавець не має права утримувати працівника на роботі після закінчення терміну попередження, навіть у випадках непередачі справ наступнику, невіддання обхідного листа або неврегульованих фінансових питань.

Згідно зі статтею 241-1 Кодексу законів про працю України, терміни, які обчислюються у тижнях, повинні завершуватися у визначений день тижня. Наприклад, якщо заява на звільнення подана в середу, строк попередження закінчиться у середу через два тижні. Якщо останній день терміну припадає на вихідний, святковий або неробочий день, днем закінчення вважається найближчий робочий день.

Існують виняткові випадки, коли роботодавець зобов'язаний звільнити працівника у термін, який він визначає. До таких випадків належать: переведення дружини або чоловіка на роботу в інший населений пункт; переїзд на нове місце проживання; неможливість працювати в певній місцевості (підтверджена медичною довідкою); вступ до вищого навчального закладу; догляд за дитиною з інвалідністю або дитиною віком до 14 років; вагітність; вихід на пенсію; догляд за особою з інвалідністю I групи або хворим членом сім'ї (за медичним підтвердженням); прийняття на інше робоче місце за конкурсом; інші поважні причини.

У цих випадках працівник повинен надати роботодавцеві документи, що підтверджують поважність причини звільнення (наприклад, довідки з місця роботи чоловіка/дружини, довідки з ЖЕКу, медичні довідки тощо).

Окрім перелічених випадків, роботодавець зобов'язаний звільнити працівника у строк, який він визначив, якщо були порушені умови трудового чи колективного договору або законодавства про працю (ч. 3 ст. 38 КЗпП)[23]. У такому разі, відповідно до статті 44 КЗпП, працівник має право на вихідну допомогу при звільненні за власним бажанням, розмір якої встановлюється колективним договором і не може бути меншим за тримісячний середній заробіток.

Якщо роботодавець вважає, що не порушував трудове законодавство або умови договорів і відмовляється звільняти працівника на підставах, передбачених частиною 3 статті 38 КЗпП, він може накладати резолюцію на заяву про звільнення. Проте варто враховувати, що органи Держпраці, комісія з трудових спорів, суд чи профспілка можуть встановити факт порушення з

боку роботодавця. У разі звернення працівника до відповідного органу та підтвердження правопорушення, а також якщо буде визнано, що формулювання причини звільнення неправомірне, роботодавець буде зобов'язаний змінити формулювання заяви та виплатити належну вихідну допомогу відповідно до законодавства.

Законодавство також встановлює обмеження щодо звільнення окремих категорій працівників за власним бажанням. Зокрема, молоді спеціалісти не мають права розірвати трудовий договір протягом строку, передбаченого договором або направленням на роботу. Водночас, згідно з Порядком, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 22.08.1996 № 992, молодий спеціаліст може розірвати угоду про підготовку фахівців з вищою освітою з підстав, визначених у пункті 9 цього Порядку [51].

Крім того, пункт перший статті 42 Кримінально-виконавчого кодексу України забороняє звільнення засудженого з роботи за власною ініціативою в період відбування покарання без дозволу кримінально-виконавчої інспекції.

Бажання працівника звільнитися за власним бажанням оформлюється у письмовій довільній формі. Проте у відділі кадрів корисно мати зразки типових заяв для зручності та уніфікації документообігу. Працівники кадрової служби повинні ретельно ознайомитися зі змістом поданої заяви.

Після ознайомлення заяву необхідно зареєструвати в Журналі реєстрації заяв з кадрових питань. Зареєстрований документ надсилається керівнику для розгляду. За вимогою працівника може бути надана копія заяви із зазначенням дати та вхідного номера реєстрації. Законодавство не обмежує спосіб подання заяви — її можна передати особисто, надіслати поштою або телеграмою.

Працівник має право відкликати заяву про звільнення в будь-який момент до завершення строку попередження. У цьому разі звільнення не відбувається. Винятком є ситуація, коли на його місце вже прийнято нового працівника, якому не можна відмовити у працевлаштуванні (ч. 2 ст. 38 КЗпП) [23]. Відкликання заяви також оформлюється письмово. Після відкликання роботодавець втрачає право звільнити працівника на підставі власного

бажання, проте може розірвати трудовий договір за іншими законодавчо передбаченими підставами.

Працівники кадрових служб часто помилково вважають, що заява про звільнення за власною ініціативою дає роботодавцю право розірвати трудовий договір у будь-який зручний для нього час. Проте це неправильно — звільнення має відбутися лише після завершення строку попередження, визначеного законом.

Як і будь-яке розірвання трудового договору, звільнення з ініціативи працівника оформлюється наказом, який є офіційним документом, що підтверджує припинення трудових відносин.

Рекомендується видавати наказ про звільнення працівника за власним бажанням за день-два до визначеної дати звільнення. Це дозволяє уникнути необхідності скасовувати наказ у разі відкликання заяви про звільнення. Такий строк є оптимальним, оскільки дає можливість вчасно провести розрахунок з працівником та видати йому трудову книжку.

Заповнення трудової книжки при звільненні за власним бажанням. Запис у трудову книжку слід вносити безпосередньо в день звільнення відповідно до пункту 2.4 Інструкції про порядок ведення трудових книжок працівників (наказ Мінпраці, Мін'юсту, Мінсоцзахисту від 29.07.1993 № 58). Якщо працівник попередив про звільнення за два тижні, достатньо зробити запис: «Звільнений за власним бажанням, ст. 38 КЗпП» [43].

У разі наявності поважних причин звільнення працівник має право на отримання допомоги по безробіттю з 8-го дня після реєстрації у службі зайнятості, а не з 91-го дня, як це передбачено при звільненні за власним бажанням без поважних причин.

Видача трудової книжки при звільненні. У день звільнення роботодавець зобов'язаний видати працівникові належно оформлену трудову книжку та провести повний розрахунок згідно зі статтею 47 КЗпП. Підтвердженням видачі трудової книжки є запис у Книзі обліку руху трудових книжок та вкладишів до них.

Якщо трудова книжка затримується з вини роботодавця, працівникові виплачується середній заробіток за весь час вимушеного прогулу. У такому випадку датою звільнення вважається день фактичної видачі трудової книжки. Для цього видається новий наказ про звільнення, а відповідний запис вноситься до трудової книжки. Попередній запис про дату звільнення визнається недійсним.

Оскільки працівник може бути відсутнім на робочому місці у день звільнення, законодавство передбачає чіткий алгоритм дій для роботодавця у таких ситуаціях, що дозволяє уникнути порушень і забезпечити дотримання прав працівника. Відповідно до пункту 4.2 Інструкції про порядок ведення трудових книжок працівників, затвердженої спільним наказом Міністерства юстиції, Міністерства праці та Міністерства соціального захисту населення України від 29 липня 1993 року № 58 (далі — Інструкція № 58)[43], у разі відсутності працівника на роботі в день звільнення роботодавець зобов'язаний надіслати йому поштове повідомлення із зазначенням місця і часу, коли можна отримати трудову книжку.

Таке повідомлення складається у довільній формі і має містити інформацію про можливість особистого отримання трудової книжки або, за згодою працівника, її надсилання поштою на вказану адресу. Офіційний статус повідомлення вимагає його реєстрації у відповідному журналі (наприклад, журналі реєстрації вихідних документів). Для підтвердження вручення доцільно надсилати його рекомендованим листом із повідомленням про вручення.

Згідно з Інструкцією № 58[43], пересилання трудової книжки поштою можливе лише за письмовою згодою працівника. Працівник, отримавши повідомлення, самостійно визначає, чи забирати книжку особисто, навіть у випадку хвороби, чи чекати її надсилання. Якщо обирається другий варіант, працівник повинен письмово повідомити роботодавця про свою згоду на відправлення. Без такої згоди роботодавець не має права пересилати трудову книжку поштою. У разі надання письмової згоди, трудова книжка надсилається

рекомендованим листом із описом вкладення, що засвідчується працівником на поштовому відділенні. Виконання цих вимог звільняє роботодавця від відповідальності за затримку у видачі трудової книжки.

Серед підстав припинення трудового договору чинний Кодекс законів про працю України (КЗпПУ) у статтях 36 та 38 окремо виділяє припинення за угодою сторін та розірвання трудового договору з ініціативи працівника відповідно[23] . Водночас, хоча порядок звільнення за власним бажанням працівника детально регламентований статтями КЗпПУ, питання застосування угоди сторін як підстави для припинення трудових відносин у Кодексі залишено поза увагою.

Основною відмінністю між звільненням за угодою сторін і звільненням з ініціативи працівника є вираження взаємної згоди в першому випадку та одностороннє бажання працівника — у другому. Звільнення за угодою сторін передбачає, що роботодавець і працівник спільно домовляються про припинення трудового договору у визначений строк. Натомість звільнення з ініціативи працівника не вимагає згоди роботодавця, оскільки працівник реалізує своє право, передбачене трудовим законодавством, а роботодавець зобов'язаний погодитися на таке звільнення незалежно від власних намірів.

Саме ця принципова різниця між двома підставами звільнення зумовлює всі особливості їх практичного застосування. Аналізуючи характерні риси використання цих підстав, варто враховувати також особливості строків дії трудового договору, які визначаються чинним КЗпПУ, оскільки це безпосередньо впливає на порядок припинення трудових відносин.

Законодавство України встановлює певні відмінності у порядку звільнення за угодою сторін та за власним бажанням, особливо щодо строкових трудових договорів. Відповідно до статті 39 КЗпПУ,[23] дострокове розірвання строкового трудового договору з ініціативи працівника за загальним правилом не допускається. Проте строковий трудовий договір може бути достроково припинений за ініціативою працівника у таких випадках: наявність хвороби або інвалідності, які перешкоджають виконанню роботи за

договором; поважні причини, передбачені частиною 1 статті 38 КЗпПУ (переїзд на нове місце проживання, переведення чоловіка або дружини на роботу в іншу місцевість тощо); порушення роботодавцем законодавства про працю, колективного або трудового договору. Таким чином, дострокове розірвання строкового трудового договору виключно за згодою працівника та роботодавця відповідно до статті 38 КЗпПУ не допускається. Водночас законодавець не обмежує можливості сторін достроково припинити строковий трудовий договір за угодою сторін, оформленою відповідно до пункту 1 статті 36 КЗпПУ [23].

Наприклад, працівник, з яким укладено строковий трудовий контракт, не може бути звільнений до закінчення терміну контракту за власною ініціативою без наявності поважних причин, визначених законодавством. За їх наявності звільнення за власним бажанням можливе на підставі статті 39 КЗпПУ. У разі відсутності таких причин контракт може бути припинений достроково лише за угодою сторін. Отже, можна сформулювати таблицю для порівняльного аналізу звільнення за власним бажанням та за згодою сторін, що чітко відображатиме ці особливості (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Порівняльний аналіз звільнення за згодою сторін та за власним бажанням [складено автором ]

Дії	За власним бажанням	За згодою сторін
Попередження про звільнення	Обов'язково, якщо договір укладався на невизначений строк	Не обов'язково
Відкликання заяви на звільнення	Можливо (неможливо, на це місце запрошено нового працівника, якому не можливо відмовити у працевлаштуванні. (ч. 2 ст. 38 КЗпП).	Неможливо
Виплати по безробіттю	звільнення працівника за власним бажанням надає права в перших три місяці з моменту реєстрації у центрі зайнятості отримувати допомогу по безробіттю	Виплати не здійснюються
Звільнення	Звільнення співробітника в період його тимчасової працездатності заборонено тільки у випадках, коли звільнення відбувається з ініціативи роботодавця (ч. 3 ст. 40 КЗпП).	Не діє

Однією з підстав для розірвання трудового договору з ініціативи роботодавця, передбаченою статтею 40 Кодексу законів про працю України (КЗпП), є скорочення штату працівників підприємства.

Скорочення штату (яке не слід ототожнювати зі скороченням чисельності) означає зменшення кількості або ліквідацію певних посад, спеціальностей чи професій. При цьому одночасно можуть вводитися інші посади, спеціальності або професії, внаслідок чого загальна кількість працівників може залишатися незмінною або навіть збільшуватися (роз'яснення Міністерства юстиції України від 25.01.2011).

Умовою для звільнення у зв'язку зі скороченням штату є наявність змін в організації виробництва та праці, таких як репрофілювання підприємства, раціоналізація робочих місць, впровадження нових форм організації праці тощо (Додаток В). Дотримання всіх вимог і процедур, а також належне оформлення необхідних документів є ключовою умовою законного скорочення штату. Порушення цих правил може призвести до порушення прав звільнених працівників, що, у свою чергу, може стати підставою для судового поновлення їх на роботі з обов'язковою компенсацією за вимушений прогул.

Відповідно до статті 42 Кодексу законів про працю України (КЗпП), при скороченні чисельності або штату працівників переважне право на залишення на роботі надається тим, хто має вищу кваліфікацію і продуктивність праці. Порівняння цих показників проводиться серед працівників, кваліфікацію і продуктивність яких можна порівняти [23].

За рівних умов кваліфікації та продуктивності перевага надається працівникам, які належать до таких категорій: сімейним, що мають двох і більше утриманців; особам, у сім'ї яких відсутні інші працівники з самостійним заробітком; працівникам із тривалим безперервним стажем роботи на підприємстві; працівникам, які навчаються у вищих чи середніх спеціальних закладах без відриву від виробництва; учасникам бойових дій, інвалідам війни та особам, які користуються пільгами згідно із Законом України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту»; авторам

винаходів, корисних моделей, промислових зразків та раціоналізаторських пропозицій; працівникам, які отримали на підприємстві трудове каліцтво або професійне захворювання; особам із числа депортованих з України протягом п'яти років після повернення на постійне місце проживання; працівникам, які є колишніми військовослужбовцями строкової служби або проходили альтернативну службу, протягом двох років після звільнення зі служби .

Переважне право на залишення на роботі може надаватися й іншим категоріям працівників, якщо це передбачено законодавством України або колективним договором. Для забезпечення коректного визначення переважного права та дотримання норм трудового законодавства при проведенні скорочення працівників на підприємстві може бути створена спеціальна комісія або ці функції можуть покладатися на постійно діючу комісію з укладення колективного договору.

Заборони на звільнення окремих категорій працівників встановлені статтями Кодексу законів про працю України (КЗпП) та іншими нормативними актами:

Стаття 184 КЗпП забороняє звільнення вагітних жінок, жінок, які мають дітей віком до трьох років (або до шести років, якщо надано відповідну відпустку для догляду за дитиною), одиноких матерів з дитиною до 14 років або дитиною-інвалідом ;

Стаття 186-1 КЗпП встановлює обмеження на звільнення батьків, які виховують дітей без матері, а також опікунів, піклувальників і прийомних батьків ;

Частина 4 статті 41 Закону України «Про професійні спілки» забороняє звільнення працівників, обраних до складу профспілкових органів, протягом року після закінчення терміну їх повноважень ;

Частина 11 статті 29 Закону України «Про військовий обов'язок і військову службу» обмежує звільнення військовозобов'язаних, призваних на збори;

Закони України «Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді» і «Про зайнятість населення» забороняють звільнення молодих людей віком від 14 до 28 років, прийнятих на роботу після закінчення навчання, протягом двох років після працевлаштування, за винятком випадків ліквідації підприємства з обов'язковим працевлаштуванням.

Відповідно до частини 3 статті 40 КЗпП, звільнення працівника за скороченням штату або чисельності не допускається в період його тимчасової непрацездатності та під час перебування у відпустці[23].

Працівникам, яких скорочують, виплачується вихідна допомога в розмірі не менше середньомісячного заробітку. Розрахунок середньої заробітної плати здійснюється згідно з Порядком, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 08.02.1995 № 100 (із змінами). Середньомісячна заробітна плата для цієї мети обчислюється за два календарні місяці, що передують місяцю звільнення.

У день звільнення роботодавець зобов'язаний провести повний розрахунок із працівником, включно з виплатою заробітної плати та інших належних сум, видати копію наказу про звільнення та трудову книжку (стаття 47 КЗпП).

Якщо через вини роботодавця звільненому працівникові затримано виплату, а розмір заборгованості не оскаржується, роботодавець відповідно до статті 117 КЗпП повинен виплатити працівникові середній заробіток за весь період затримки до дня фактичного розрахунку.

Іноді звільнення працівника відбувається не лише через ініціативу роботодавця скоротити витрати або робочі місця, а й у зв'язку з невідповідністю працівника займаній посаді. Відповідно до пункту 2 статті 40 Кодексу законів про працю України (КЗпП), підставами для такого звільнення можуть бути: виявлення невідповідності працівника займаній посаді або виконуваній роботі через недостатню кваліфікацію; виявлення невідповідності через стан здоров'я; відмова у наданні допуску до державної таємниці, якщо це необхідно для виконання службових обов'язків.

Звільнення з мотивів відсутності спеціальної освіти є законним лише тоді, коли її наявність є обов'язковою умовою виконання роботи за трудовим договором. Якщо законодавство допускає виконання певної роботи після отримання спеціального права (наприклад, водіями), позбавлення цього права також може стати підставою для звільнення (пункт 21 постанови Пленуму Верховного Суду України від 06.11.1992 № 9).

Часто рішення про невідповідність працівника приймає атестаційна комісія. Згідно зі статтею 13 Закону України «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 № 4312-VI, комісія може встановити невідповідність працівника посаді або роботі. Рішення має бути доведене до відома працівника та роботодавця протягом трьох днів.

У разі встановлення невідповідності комісія може рекомендувати роботодавцю: перевести працівника на іншу посаду або роботу за його згодою, що відповідає професійному рівню; направити працівника на навчання з подальшою повторною атестацією (не пізніше ніж через рік).

Якщо працівник відмовляється від переведення, роботодавець має право звільнити його на підставі пункту 2 статті 40 КЗпП. Законність такого звільнення залежить від дотримання процедур та законності проведення атестації. Рішення про звільнення оформлюється наказом керівника, підставою для якого є висновок атестаційної комісії та відмова працівника від переведення.

## Висновки до розділу 1

Кадрове забезпечення є ключовим фактором успішної діяльності підприємства, оскільки саме працівники формують основний ресурс для досягнення стратегічних цілей. Ефективна кадрова політика сприяє підбору, навчанні, мотивації та утриманню кваліфікованих фахівців, що підвищує конкурентоспроможність. Важливу роль відіграють планування персоналу, адаптація новачків і постійний розвиток навичок. Сучасне кадрове забезпечення враховує виклики цифрової трансформації та глобалізації,

використовуючи інноваційні HR-інструменти. Соціальна відповідальність і комфортні умови праці зміцнюють лояльність співробітників та позитивний імідж компанії. Загалом, кадрове забезпечення є комплексною системою, що поєднує людський потенціал і технології для досягнення стабільного розвитку підприємства.

Рух персоналу в організації включає різні види змін, які забезпечують відповідність складу працівників потребам підприємства. Кількісний рух відображає зміну чисельності працівників, а якісний — їх розвиток і підвищення кваліфікації. Внутрішній рух охоплює переміщення між підрозділами та кар'єрний зріст, а зовнішній — прийом і звільнення працівників. Ефективне управління внутрішнім рухом сприяє утриманню талантів, підвищенню продуктивності та зменшенню плинності кадрів. Оцінка руху персоналу базується на кількісних і відносних показниках, що допомагають аналізувати динаміку та ефективність кадрової політики. Для підтримання балансу руху важливо впроваджувати структуровані програми і системи оцінки персоналу.

Звільнення працівника за власним бажанням регулюється статтею 38 Кодексу законів про працю України і передбачає письмове повідомлення роботодавця за два тижні. В окремих випадках встановлено скорочені строки попередження для тимчасових або сезонних працівників. Роботодавець не має права утримувати працівника після закінчення строку попередження, навіть якщо не передані справи чи не виплачена зарплата. Існують виняткові обставини, за яких працівника звільняють у строк, визначений ним, за умови надання відповідних документів. Якщо роботодавець порушує трудове законодавство, працівник має право на вихідну допомогу. Звільнення оформлюється наказом, а трудова книжка видається у день звільнення, з дотриманням процедури навіть у разі відсутності працівника.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПАТ "ЕЛЕКТРОМЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД "МАГНІТ"

#### 2.1. Характеристика ПАТ "Електромеханічний завод "Магніт" як соціально-економічної системи

Приватне акціонерне товариство "Електромеханічний завод "Магніт" було засноване на початку 1990-х років як результат об'єднання досвіду та професіоналізму групи інженерів і підприємців, які прагнули створити сучасне підприємство з виробництва високоякісного електромеханічного обладнання. Заснування заводу стало відповіддю на потреби вітчизняної промисловості у надійних, ефективних технічних рішеннях, здатних забезпечити розвиток енергетичного сектору, машинобудування та інших галузей. Перші роки діяльності підприємства були спрямовані на налагодження виробництва, освоєння технологій та формування професійного колективу. Завдяки інноваційному підходу та орієнтації на якість продукції, "Магніт" швидко здобув репутацію надійного постачальника і став одним із провідних виробників електромеханічного обладнання в регіоні.

У подальші роки завод пройшов етапи модернізації виробничих потужностей, впровадження автоматизованих технологій та розширення асортименту продукції. Реформи у корпоративному управлінні та інвестиції в науково-дослідницьку діяльність дозволили підприємству адаптуватися до нових ринкових умов та підвищити конкурентоспроможність.

Сьогодні ПрАТ "Електромеханічний завод "Магніт" є сучасним індустріальним підприємством, що поєднує традиції якості з інноваційним розвитком і виконує значну роль у забезпеченні промислових потреб України та сусідніх країн. Юридична адреса: 19001, м. Канів, вул. Енергетиків, 179.

Приватне акціонерне товариство "Електромеханічний завод "Магніт" є підприємством, що спеціалізується на виробництві електромеханічного

обладнання та комплектуючих. Завод здійснює комплексний цикл виробництва, включаючи проектування, виготовлення, тестування та впровадження технічних рішень для різних галузей промисловості. Основними напрямками діяльності ПАТ "Електромеханічний завод "Магніт" є (рис.2.1).

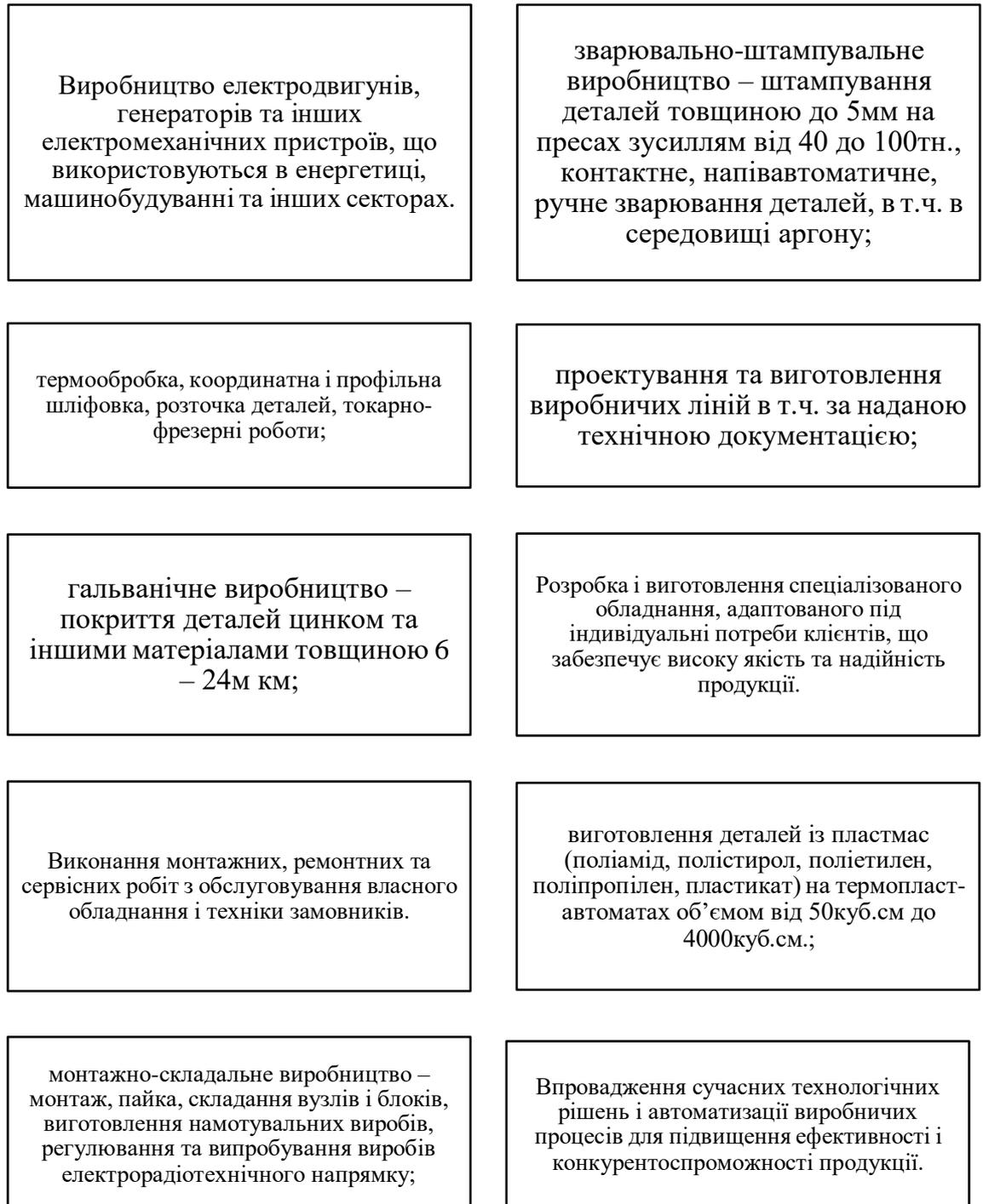


Рис.2.1 – Основні види діяльності ПАТ "Електромеханічний завод "Магніт" [складено автором]

Підприємство характеризується стабільністю виробництва, високим рівнем кваліфікації персоналу та орієнтацією на інновації. Акцент робиться на відповідність продукції міжнародним стандартам якості та екологічним вимогам. Завод активно розвиває партнерські зв'язки як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, що сприяє розширенню ринкової частки та підвищенню іміджу компанії. Значна увага приділяється корпоративній культурі, безпеці праці, а також соціальній відповідальності перед працівниками та громадою. Завдяки такому підходу "Електромеханічний завод "Магніт" утримує позиції надійного виробника і партнера, сприяючи розвитку національної промисловості.

На балансі АТ «ЕМЗ «Магніт» перебуває спортивний комплекс, до якого входять стадіон та тренажерний зал, які наразі передані в орендне користування комунальному підприємству міста Канів. Окрім того, завод володіє власною котельнею та водозабором, що також передані в оренду комунальним підприємствам, оскільки близько 80% послуг з тепловодопостачання надаються мешканцям житлового мікрорайону.

Місією товариства є "Створювати високоякісне, надійне та інноваційне електромеханічне обладнання, що сприяє розвитку промисловості та енергетики України, забезпечуючи клієнтам ефективні технічні рішення, спрямовані на підвищення продуктивності, безпеки та екологічної сталості."

Її реалізація відбувається через наступні цілі (рис.2.2).

Реалізація цілей відбувається через систему управління. Система управління ПАТ «ЕМЗ «Магніт» побудована за класичною функціональною моделлю з чітким розподілом повноважень і відповідальності між рівнями управління. Вона забезпечує ефективну координацію діяльності всіх структурних підрозділів, сприяє досягненню стратегічних та оперативних цілей підприємства.



Рис.2.2 – Основні цілі ПрАТ "Електромеханічний завод "Магніт" [складено автором]

Ключові елементи системи управління:

Вищий орган управління — Загальні збори акціонерів. Визначає стратегічні напрями розвитку, затверджує ключові рішення, контролює діяльність Ради директорів та виконавчого органу.

Рада директорів (Наглядова рада). Відповідає за загальний нагляд, ухвалення важливих стратегічних рішень, затвердження основних політик і контроль виконання рішень.

Виконавчий орган (директор, генеральний директор). Організовує поточну діяльність підприємства, реалізує стратегію, приймає оперативні управлінські рішення, координує роботу підрозділів.

Функціональні підрозділи управління: виробничий відділ — забезпечує безперебійний виробничий процес, контроль якості продукції; відділ збуту та маркетингу — реалізує стратегію просування продукції, працює з клієнтами; відділ кадрів — займається підбором, навчанням та мотивацією персоналу; фінансовий відділ — планує, контролює та аналізує фінансові потоки; відділ технічного розвитку — впроваджує інновації, модернізує виробництво.

На товаристві створена система внутрішнього контролю та аудиту та інформаційна система.

Система внутрішнього контролю та аудиту. Забезпечує моніторинг дотримання політик, процедур і стандартів якості, а також ефективно використання ресурсів.

Інформаційна система управління. Включає автоматизовані рішення для збору, обробки та аналізу виробничих, фінансових і кадрових даних, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Особливості системи управління: орієнтація на гнучкість і швидку адаптацію до змін ринкових умов; акцент на розвиток корпоративної культури і мотивацію персоналу; впровадження сучасних цифрових технологій для оптимізації процесів; системний підхід до управління якістю продукції та сервісу.

Дане товариство функціонує в умовах конкуренції, де основними конкурентами є наступні (табл.2.1).

Таким чином, ПАТ "Електромеханічний завод "Магніт" займає нішу середнього виробника з орієнтацією на український та регіональний ринки, де має конкурентні переваги у вигляді гнучкості, локальної підтримки і адекватної цінової політики. Порівняно з великими гравцями типу Siemens чи АВВ, "Магніт" поступається у масштабах, технологіях та глобальній присутності, але має перевагу у більшій адаптованості до локальних умов та потреб клієнтів. Конкуренція з боку українських підприємств, таких як "Електроважмаш", є жорсткою, але "Магніт" може конкурувати за рахунок гнучкості, більш швидкого впровадження інновацій та орієнтації на специфічні сегменти ринку.

Менші підприємства, як "Інтер Електро", конкурують переважно в сегменті невеликих замовлень і мають обмежений асортимент, що дозволяє "Магніту" посідати проміжне положення. На АТ «Електромеханічний завод «Магніт» та дочірньому підприємстві ТОВ «Магнітприлад» вже багато років успішно працюють висококваліфіковані токарі та фрезерувальники 5–6 розрядів: Кравченко С.А., Коваль В.Г., Чайка А.П., Пилипака В.П., Мороз А.П., Карандєєв В.П., Радько В.С.

Таблиця 2.1 – Порівняльний аналіз конкурентів ПАТ «ЕМЗ «Магніт» [складено автором]

Критерії	ПАТ "Електромеханічний завод "Магніт"	ПАТ "Електроважмаш"	ТОВ "Інтер Електро"	Siemens AG	ABB Ltd.
Розмір підприємства	Середній	Великий	Малий/Середній	Глобальна корпорація	Глобальна корпорація
Асортимент продукції	Електродвигуни, генератори, спецобладнання	Широкий, включно з важким обладнанням	Обмежений, переважно електродвигуни	Дуже широкий, включно з автоматизацією	Дуже широкий, комплексні рішення
Технологічний рівень	Середній, з елементами інновацій	Високий	Середній	Найвищий	Найвищий
Ринковий фокус	Український ринок, Східна Європа	Україна, СНД	Локальний, регіональний	Світовий	Світовий
Інновації	Поступові впровадження цифрових технологій	Значні інвестиції у R&D	Обмежені можливості	Високі, лідер ринку	Високі, лідер ринку
Сервісна підтримка	Локальна, регіональна	Національна	Локальна	Глобальна	Глобальна
Цінова політика	Конкурентна, орієнтація на середній сегмент	Вища через масштаб	Доступна, орієнтація на малий бізнес	Вища, преміум сегмент	Вища, преміум сегмент
Корпоративна культура	Акцент на якість і розвиток персоналу	Традиційна, орієнтована на масштаб	Гнучка, клієнтоорієнтована	Сильна, інноваційна	Сильна, інноваційна

Саме ці фахівці виконують найвідповідальніші замовлення, забезпечуючи високу якість продукції. Інженерно-технічний персонал підприємств підтримує високий організаційно-технологічний рівень виробничих процесів. Незважаючи на складнощі, що останніми роками виникають у промисловості України, завдяки зусиллям цих спеціалістів зберігається стабільна виконавча дисципліна та ефективність роботи.

Головний конструктор Шокарєв В.А. разом із своєю командою має значний досвід у розробці та впровадженні складних електронних і механічних виробів, зокрема й для оборонної сфери, що підкреслює високий рівень інженерної компетенції підприємства. З 1998 року АТ «Електромеханічний завод «Магніт» очолює Чернов С.М., який пройшов шлях від інженера-регулювальника до голови правління, демонструючи глибоке розуміння виробничих процесів та управління підприємством. Посаду головного інженера ТОВ «Магнітприлад» тривалий час обіймає Андрущенко М.М., лауреат Державної премії СРСР за розробку новітньої військової техніки, що свідчить про високий професійний рівень керівництва. Значну роль у матеріально-технічному постачанні та реалізації продукції відіграє Лемішко П.Г., член Наглядової ради АТ «ЕМЗ «Магніт», забезпечуючи ефективну координацію цих ключових напрямків діяльності підприємства.

Таким чином, приватне акціонерне товариство «Електромеханічний завод «Магніт» є сучасним і стабільним підприємством, що успішно функціонує з початку 1990-х років. Завдяки об'єднанню професіоналізму інженерів і підприємців, завод швидко здобув репутацію надійного виробника високоякісного електромеханічного обладнання, орієнтованого на потреби вітчизняної промисловості.

Підприємство пройшло кілька етапів модернізації та впровадження інновацій, що дозволило адаптуватися до динамічних ринкових умов та підвищити конкурентоспроможність. Система управління базується на класичній функціональній моделі з чітким розподілом повноважень, що забезпечує координацію між структурними підрозділами і реалізацію стратегічних цілей.

ПАТ «ЕМЗ «Магніт» успішно конкурує на регіональному ринку, демонструючи гнучкість, орієнтацію на якість і адекватну цінову політику. Компанія підтримує високий професійний рівень персоналу, що є ключовим фактором збереження стабільності виробництва та впровадження новітніх технічних рішень, у тому числі для оборонної сфери. Завдяки постійній увазі до розвитку корпоративної культури, безпеки праці та соціальної відповідальності, «Магніт» утримує позиції надійного партнера на українському ринку і робить вагомий внесок у розвиток національної промисловості.

## 2.2. Аналіз фінансово-економічних показників ПрАТ «ЕЛЕКТРО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД МАГНІТ»

Аналіз фінансово-економічних показників є невід'ємною складовою оцінки діяльності будь-якого підприємства, оскільки дозволяє всебічно оцінити його економічний стан, ефективність використання ресурсів та фінансову стабільність. У сучасних умовах ринкової економіки для ПрАТ «ЕЛЕКТРО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД МАГНІТ» особливо важливо здійснювати системний моніторинг фінансових результатів, що дає змогу своєчасно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики, оптимізувати виробничі процеси та підвищувати конкурентоспроможність продукції. Даний розділ має на меті провести комплексний аналіз ключових фінансово-економічних показників підприємства, зокрема оцінити його ліквідність, рентабельність, платоспроможність і динаміку основних фінансових показників за останні роки.

Результати такого аналізу дозволять виявити сильні та слабкі сторони діяльності заводу, що є підґрунтям для розробки рекомендацій щодо підвищення ефективності його функціонування та стратегічного розвитку. Тому проведено аналіз основних фінансово-економічних показників товариства (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «ЕЛЕКТРО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД МАГНІТ» за 2022 – 2024 рр.

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення			
		2022	2023	2024	2024/2022		2024/2023	
					абсолют не	темп приросту, %	абсолют не	темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>1. Капітал підприємства</b>								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	33244,95	35354,6	36923,4	3678,45	11,06	1568,8	4,44
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	24534,5	25408,6	27310	2775,5	11,31	1901,4	7,48
<b>2. Ресурси підприємства</b>								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	8385,35	5202,9	4343,25	-4042,1	-48,20	-859,65	-16,52
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	х	х	х	х	х	х	х
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	21518,3	24503,85	26527,25	5008,95	23,28	2023,4	8,257478
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	34	32	20	-14	-41,18	-12	-37,5
<b>3. Економічні показники</b>								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	2031,20	1844,60	6709,20	4678	230,3072	4864,6	263,7211
3.2. Операційні витрати	тис. грн.	3852,30	3518,90	3821,10	-31,2	-0,80991	302,2	8,587911
<b>4. Фінансові результати</b>								
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	-	-	-				
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	6080	4858,90	8952	2872	47,24	4093,1	84,24
4.3. Фінансовий результат до	тис. грн.	823,70	1372,20	3428,10	2604,4	316,18	2055,9	149,83

оподаткування								
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	646	1102,20	2648,10	2002,1	309,92	1545,9	140,26
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн. / особу	59,741	57,643	335,46	-59,74	x	277,81	x
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		122,02	117,39	118,43	-3,592	x	1,0326	x
5.3. Фондовіддача	грн. / грн.	0,2422	0,3545	1,5447	1,302	x	1,1902	x
5.4. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороту	0,0943	0,0752	0,2529	0,1585	x	0,1776	x
5.5. Середній період обороту оборотних засобів	дні	3813,7	4782,2	1423,39	-2390,41	x	-3358,89	x
5.6. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороту	0,0610	0,0521	0,1817	0,1206	x	0,1295	x
5.7. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	0,5272	0,5241	1,7558	1,228	x	1,2316	x
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	1,94	3,12	7,17	5,23	x	4,05	x
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	2,63	4,34	9,70	7,06	x	5,36	x
6.3. Рентабельність продукції	%	6,87	6,55	7,91	1,04	x	1,36	x
7. Показники платоспроможності								
7.1.Коефіцієнт поточної платоспроможності	%	2,38	2,46	3,01	0,63	x	0,55	x
7.2.Коефіцієнт абсолютної платоспроможності	%	0,01	0	0,02	0,01	x	0,02	x
7.3.Коефіцієнт швидкої ліквідності	%	0,27	0,24	0,37	0,1	x	0,13	x

Протягом періоду 2022–2024 років спостерігається стабільне зростання середньої вартості сукупного капіталу підприємства. Абсолютне зростання капіталу за цей період становить 3 678,45 тис. грн, що відповідає темпу приросту 11,06%. У 2024 році порівняно з 2023 роком капітал збільшився на 1 568,8 тис. грн, або на 4,44%, що свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства.

Власний капітал також демонструє стійке зростання, збільшившись за два роки на 2 775,5 тис. грн (11,31%). Приріст за 2024 рік у порівнянні з попереднім становить 1 901,4 тис. грн, або 7,48%. Це вказує на покращення фінансової стабільності заводу, посилення його ресурсної бази та підвищення потенціалу для подальшого розвитку. Загалом, позитивна тенденція зростання як сукупного, так і власного капіталу свідчить про ефективне управління фінансовими ресурсами підприємства, що є важливою передумовою для реалізації стратегічних цілей і забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

У період з 2022 по 2024 рік спостерігається суттєве зниження середньорічної вартості основних засобів — на 4 042,1 тис. грн, що становить зниження на 48,2%. За 2024 рік у порівнянні з 2023 роком цей показник зменшився ще на 859,65 тис. грн (-16,52%). Це може свідчити про амортизацію основних засобів, недостатність інвестицій у оновлення або ж про їх вибуття.

Водночас середні залишки оборотних засобів за цей же період показали позитивну динаміку — збільшилися на 5 008,95 тис. грн, або 23,28%, а у 2024 році порівняно з 2023 роком — на 2 023,4 тис. грн (8,26%). Це може свідчити про нарощування оборотних ресурсів, що потенційно покращує ліквідність і операційну діяльність підприємства. Щодо чисельності працівників, за три роки відбулося значне скорочення — на 14 осіб, або 41,18%, а в 2024 році порівняно з 2023 роком — на 12 осіб (-37,5%). Це може відображати оптимізацію штату або зниження виробничих потужностей, що потребує додаткового аналізу причин і впливу на ефективність роботи підприємства.

а період з 2022 по 2024 рік чистий дохід (виручка) підприємства значно зріс — на 4 678 тис. грн або на 230,3%. Особливо суттєвий приріст спостерігається у 2024 році порівняно з 2023 роком — на 4 864,6 тис. грн (263,7%). Це свідчить про

значне зростання обсягів реалізації продукції, що є позитивним сигналом розвитку підприємства та підвищенням його конкурентоспроможності на ринку.

Операційні витрати підприємства за три роки залишилися майже стабільними — з незначним зниженням на 31,2 тис. грн (-0,81%). При цьому у 2024 році порівняно з 2023 роком спостерігається зростання витрат на 302,2 тис. грн (8,59%). Це може бути пов'язано з нарощуванням виробничої активності, необхідністю закупівель матеріалів або іншими операційними потребами.

Зростання чистого доходу при відносній стабільності операційних витрат свідчить про покращення ефективності діяльності підприємства та підвищення його прибутковості. Це дає підстави вважати, що підприємство змогло оптимізувати свої витрати та підвищити продуктивність виробництва.

Водночас зростання операційних витрат у 2024 році потребує уваги з боку менеджменту для збереження балансу між доходами і витратами та подальшого підвищення фінансової стійкості.

Продуктивність праці відображає середній обсяг доходу, що припадає на одного працівника. За аналізований період спостерігається значне зростання продуктивності з 59,74 тис. грн у 2022 році до 335,46 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про значне підвищення ефективності роботи персоналу, збільшення обсягів реалізованої продукції та покращення використання трудових ресурсів.

Цей показник характеризує ступінь зносу основних засобів підприємства. Значення близько 117–122% свідчить про те, що частина основних засобів повністю або понаднормово зношена, що вказує на необхідність оновлення чи модернізації обладнання для підтримання конкурентоспроможності.

Фондовіддача показує ефективність використання основних засобів — скільки гривень доходу припадає на гривню вартості основних засобів. Зростання з 0,24 у 2022 році до 1,54 у 2024 році означає суттєве підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства.

Коефіцієнт обіговості оборотних засобів (оборотів). Цей коефіцієнт відображає кількість оборотів оборотних засобів за певний період. Збільшення з

0,075 у 2023 році до 0,253 у 2024 році свідчить про покращення оборотності ресурсів, що сприяє більш швидкому поверненню коштів у виробництво.

Середній період обороту оборотних засобів (дні). Цей показник характеризує середній час, необхідний для повного обороту оборотних засобів. Зниження цього показника з 4782 днів у 2023 році до 1423 днів у 2024 році є позитивним, бо свідчить про прискорення циклу обігу коштів, що покращує ліквідність підприємства.

Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача, обороти). Показує, скільки разів за період повністю відбувається оборот активів. Зростання з 0,052 у 2023 році до 0,182 у 2024 році вказує на більш ефективне використання всіх активів підприємства для генерування доходу.

Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції (коп.). Цей показник відображає частку операційних витрат у вартості реалізованої продукції. Зростання з приблизно 0,52 коп. у 2022-2023 роках до 1,76 коп. у 2024 році свідчить про збільшення витрат на одиницю продукції, що може вказувати на посилення витратної складової виробництва або зміни в структурі собівартості.

За аналізований період спостерігається суттєве покращення фінансових результатів підприємства. Рентабельність сукупного капіталу зросла з 1,94 % у 2022 році до 7,17 % у 2024 році, що свідчить про більш ефективне використання загальних інвестиційних ресурсів підприємства. Аналогічно, рентабельність власного капіталу збільшилась з 2,63 % до 9,70 %, що відображає зростання прибутковості коштів, вкладених власниками компанії.

Рентабельність продукції також демонструє позитивну динаміку, підвищившись з 6,87 % у 2022 році до 7,91 % у 2024 році, хоча темп приросту цього показника є помірним. Загалом це вказує на поліпшення прибутковості виробництва та продажу продукції.

Зростання усіх ключових показників рентабельності свідчить про ефективне управління фінансовими та виробничими ресурсами, покращення структури витрат і збільшення доходів підприємства. Це створює позитивні передумови для

подальшого розвитку ПрАТ «ЕЛЕКТРО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД МАГНІТ» та підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

Коефіцієнт поточної платоспроможності демонструє позитивну динаміку, збільшившись з 2,38 у 2022 році до 3,01 у 2024 році. Це свідчить про покращення здатності підприємства своєчасно покривати короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів, що є позитивним сигналом для кредиторів і партнерів.

Коефіцієнт абсолютної платоспроможності залишається дуже низьким, коливаючись близько нуля, що свідчить про обмежену кількість найбільш ліквідних активів (готівки та еквівалентів) для негайного покриття поточних зобов'язань. Це потенційно вказує на ризики у випадку раптової потреби в грошових коштах.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також має позитивну тенденцію, зростаючи з 0,27 до 0,37, однак залишається нижче нормативних значень (як правило, близько 1). Це означає, що підприємство має недостатній рівень ліквідних активів, які можна швидко конвертувати у готівку для покриття короткострокових зобов'язань без продажу запасів. Загалом можна констатувати покращення платоспроможності підприємства, проте існує потреба в оптимізації структури оборотних активів для збільшення частки швидколіквідних ресурсів та підвищення фінансової стійкості в короткостроковому періоді.

Таким чином, аналіз показників дозволяє зробити висновок про суттєве покращення основних показників діяльності підприємства. За цей період відбулося зростання середньої вартості капіталу, зокрема власного, що свідчить про підвищення інвестиційної привабливості та зміцнення фінансової бази. Значно зросли оборотні активи та чистий дохід від реалізації продукції, що є позитивним сигналом розвитку виробництва та розширення ринків збуту.

Одночасно спостерігається зниження середньорічної вартості основних засобів, що може свідчити про оновлення чи модернізацію обладнання або ж зниження інвестицій у цей сегмент. Позитивною є динаміка підвищення продуктивності праці та рентабельності як власного, так і сукупного капіталу, що

відображає ефективне використання ресурсів та покращення управлінських процесів.

Показники ліквідності свідчать про поступове зміцнення платоспроможності підприємства, хоча рівень абсолютної та швидкої ліквідності залишає простір для покращення. Це вказує на необхідність більшої уваги до управління оборотними активами та грошовими потоками. Загалом, підприємство демонструє стабільний розвиток, підвищення ефективності і фінансової стійкості, що створює передумови для подальшого зростання та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Проте важливо зосередитися на оптимізації ліквідності та інвестиційній політиці для забезпечення балансу між розвитком і фінансовою безпекою.

### 2.3. Характеристика кадрового забезпечення ПрАТ «ЕЛЕКТРО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД МАГНІТ»

ПАТ «Електромеханічний завод «Магніт» відзначається високим рівнем професіоналізму та кваліфікації свого персоналу, що є одним із ключових факторів успішної діяльності підприємства. Завод активно інвестує у розвиток і підтримку кадрового потенціалу, забезпечуючи системний підхід до підбору, навчання та мотивації працівників.

В структурі підприємства функціонує відділ кадрів, який відповідає за підбір висококваліфікованих спеціалістів, організацію адаптації нових працівників, підвищення їх кваліфікації, а також формування системи мотивації та соціального захисту. Особлива увага приділяється утриманню ключових фахівців, зокрема через створення комфортних умов праці, можливостей кар'єрного росту і професійного розвитку.

На заводі працюють висококваліфіковані інженери, токарі, фрезерувальники та інші технічні спеціалісти, які забезпечують стабільність виробництва і впровадження інновацій. Підприємство підтримує культуру безпеки праці та

соціальної відповідальності, що сприяє формуванню позитивного мікроклімату в колективі і високої лояльності працівників.

Крім того, ПАТ «ЕМЗ «Магніт» активно використовує сучасні цифрові інструменти для управління персоналом, включаючи системи внутрішнього контролю, моніторинг продуктивності і планування кадрових ресурсів, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкових умов.

Таким чином, кадрове забезпечення на підприємстві є ефективним механізмом, що поєднує традиції професіоналізму з інноваційними підходами в управлінні персоналом, забезпечуючи сталий розвиток і конкурентоспроможність заводу.

ПАТ «Електромеханічний завод «Магніт» відзначається високим рівнем професіоналізму та кваліфікації свого персоналу, що є одним із ключових факторів успішної діяльності підприємства. Завод активно інвестує у розвиток і підтримку кадрового потенціалу, забезпечуючи системний підхід до підбору, навчання та мотивації працівників.

В структурі підприємства функціонує відділ кадрів, який відповідає за підбір висококваліфікованих спеціалістів, організацію адаптації нових працівників, підвищення їх кваліфікації, а також формування системи мотивації та соціального захисту. Особлива увага приділяється утриманню ключових фахівців, зокрема через створення комфортних умов праці, можливостей кар'єрного росту і професійного розвитку.

На заводі працюють висококваліфіковані інженери, токарі, фрезерувальники та інші технічні спеціалісти, які забезпечують стабільність виробництва і впровадження інновацій. Підприємство підтримує культуру безпеки праці та соціальної відповідальності, що сприяє формуванню позитивного мікроклімату в колективі і високої лояльності працівників.

Крім того, ПАТ «ЕМЗ «Магніт» активно використовує сучасні цифрові інструменти для управління персоналом, включаючи системи внутрішнього контролю, моніторинг продуктивності і планування кадрових ресурсів, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкових умов.

За останні два роки на підприємстві спостерігається зростання плинності кадрів, що є викликом для відділу кадрів та вимагає посиленої роботи з утримання персоналу. Зростання плинності пов'язане з підвищеною конкуренцією на ринку праці та змінами в очікуваннях працівників щодо умов праці та кар'єрних можливостей. Відповідно, система залучення доповнюється заходами з мотивації, розвитку корпоративної культури та впровадження програм професійного зростання для зниження відтоку кваліфікованих кадрів. Це призводить до виникнення додаткових витрат (рис.2.3).



Рис.2.3 – Основні види витрат від руху персоналу на ПрАТ “ЕМЗ”

Зростання плинності кадрів на підприємстві ПрАТ «ЕМЗ «Магніт» призводить до збільшення низки витрат, що мають суттєвий вплив на фінансовий стан і ефективність роботи компанії. Насамперед, зростають витрати, пов'язані з втратою робочого часу, оскільки звільнені працівники залишають незаповнені вакансії, а нові працівники потребують часу для адаптації та набуття професійних навичок.

Паралельно збільшуються витрати на пошук кандидатів та оплату послуг кадрових агентств, адже зростаюча кількість вакансій вимагає активнішого рекрутингу і ширшого залучення зовнішніх ресурсів. Оформлення прийнятих працівників також стає більш затратним через збільшення адміністративної роботи відділу кадрів.

Крім того, витрати на навчання нових співробітників, особливо з відривом від виробництва, зростають через необхідність швидко підготувати працівників до виконання професійних обов'язків. Водночас виплати вихідної допомоги та можливі судові витрати при трудових спорах можуть значно збільшуватися у разі частих звільнень.

Отже, ключовими напрямками зростання витрат при підвищенні плинності кадрів є: втрата робочого часу, рекрутинг, адміністративне оформлення, навчання та адаптація нових працівників, а також виплати при звільненні та потенційні судові витрати. Ефективна кадрова політика, спрямована на утримання персоналу, стає критичною для мінімізації цих витрат і забезпечення стабільності виробництва.

У контексті повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну виробничі підприємства, зокрема ПрАТ «ЕМЗ «Магніт», зіштовхнулися з низкою серйозних проблем у сфері кадрового забезпечення. Особливу складність створює те, що близько 80 % персоналу підприємства становлять чоловіки, багато з яких підлягають мобілізації або добровільно долучилися до захисту країни.

Першою і найгострішою проблемою є дефіцит кваліфікованих працівників через втрату частини персоналу у зв'язку з мобілізацією та воєнними діями. Це призводить до збільшення навантаження на залишених співробітників і зниження ефективності виробництва.

По-друге, значно ускладнилося планування кадрових ресурсів через непередбачуваність строків повернення мобілізованих та ризику повторної мобілізації, що породжує невизначеність у довгостроковій стратегії управління персоналом.

По-третє, зростає плинність кадрів, зумовлена стресовими умовами, соціальною нестабільністю, а також покращеними пропозиціями з боку інших роботодавців або переїздом працівників до безпечніших регіонів.

По-четверте, виникають труднощі з адаптацією і залученням нових працівників, особливо молоді, через обмеження мобільності, втрату частини соціальної інфраструктури та загальну кризу у ринку праці.

Також посилюється потреба у психологічній підтримці працівників, організації гнучких графіків роботи та впровадженні програм соціального захисту, що створює додаткові виклики для кадрової служби підприємства.

З огляду на ці проблеми, ПрАТ «ЕМЗ «Магніт» необхідно розвивати програми мотивації та утримання персоналу, шукати альтернативні джерела залучення кваліфікованих кадрів, впроваджувати системи дистанційного навчання та посилювати партнерство з державними структурами для підтримки своїх співробітників у цей складний період.

## Висновки до розділу 2

Приватне акціонерне товариство «Електромеханічний завод «Магніт» — це сучасне і стабільне підприємство з багаторічною історією, яке спеціалізується на виробництві високоякісного електромеханічного обладнання. Завдяки впровадженню інновацій та модернізації виробництва завод підвищує свою конкурентоспроможність і адаптується до змін ринкових умов. Система управління підприємством забезпечує ефективну координацію підрозділів та реалізацію стратегічних цілей. Висококваліфікований персонал, корпоративна культура, безпека праці і соціальна відповідальність сприяють збереженню стабільності та розвитку компанії.

ПАТ «Електромеханічний завод «Магніт» має висококваліфікований персонал, що є важливим чинником його успіху. Проте зростання плинності кадрів останніми роками створює додаткові виклики для кадрової служби і призводить до зростання витрат на рекрутинг, навчання та адаптацію. В умовах воєнного конфлікту підприємство стикається з дефіцитом працівників через

мобілізацію, що ускладнює планування і підвищує навантаження на колектив. Для збереження стабільності заводу необхідно посилювати програми мотивації, підтримки персоналу і впроваджувати нові методи управління кадрами.

Аналіз показників дозволяє зробити висновок про суттєве покращення основних показників діяльності підприємства. За цей період відбулося зростання середньої вартості капіталу, зокрема власного, що свідчить про підвищення інвестиційної привабливості та зміцнення фінансової бази. Значно зросли оборотні активи та чистий дохід від реалізації продукції, що є позитивним сигналом розвитку виробництва та розширення ринків збуту. Показники ліквідності свідчать про поступове зміцнення платоспроможності підприємства, хоча рівень абсолютної та швидкої ліквідності залишає простір для покращення.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗВІЛЬНЕННЯМ ПЕРСОНАЛОМ НА ПрАТ «ЕЛЕКТРО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД МАГНІТ»

3.1. Світовий досвід ефективного управління персоналом та можливість його впровадження на ПрАТ «ЕЛЕКТРО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД МАГНІТ»

Політика управління персоналом на українських підприємствах у період фінансово-економічної кризи характеризується масовим скороченням штатів із подальшим авральним і поспішним наймом працівників, що, в свою чергу, призводить до руйнування згуртованих колективів, значних економічних втрат та посилення соціальної напруги, яка часто виражається у конфліктних ситуаціях, акціях протесту та страйках. Досвід країн Європейського Союзу демонструє, що комплексні антикризові програми, орієнтовані на подолання фінансово-економічних викликів, передбачають трансформацію підходів до управління персоналом. Застосування сучасних стратегій дозволяє не лише зменшити негативні соціальні наслідки звільнень, але й максимально підтримати працевлаштування звільнених працівників, підвищити позитивний імідж підприємства як соціально відповідального роботодавця та знизити соціальну напругу у колективах.

В Україні новітні цивілізовані підходи до процесу вивільнення персоналу поки що не отримали широкого впровадження. Однак певні позитивні зміни спостерігаються на великих підприємствах і в міжнародних компаніях, зокрема тих, що проходять трансформацію форми власності або мають іноземні інвестиції. Світова і вітчизняна практика накопичили багатий досвід з оптимізації процесів звільнення та адаптації персоналу, що включає планування змін, соціальний супровід, професійне перекваліфікування та психологічну підтримку працівників. Застосування цих підходів сприяє підвищенню ефективності кадрової політики та стійкості підприємств у кризових умовах.

Результати досліджень Economist Intelligence Unit свідчать, що людський фактор нині визнається провідними компаніями країн Європейського Союзу як ключовий ризик, що загрожує стабільності та розвитку їх бізнесу. Хоча дослідники по-різному акцентують увагу на окремих складових управління персоналом у контексті антикризового управління, узагальнення їхніх наукових напрацювань дозволяє виділити базові теоретичні засади та методичні принципи організації роботи, спрямованої на подолання паніки і проведення антистресової підготовки персоналу. Ці підходи мають бути інтегровані в практику суб'єктів антикризового управління в умовах фінансово-економічної кризи. Особливістю ефективного антикризового управління є системний підхід до діагностики, профілактики та пом'якшення наслідків кризи, розробка комплексної стратегії реструктуризації підприємства та впровадження інноваційних, нестандартних методів управління персоналом. Зокрема, для керівництва ПрАТ «ЕЛЕКТРО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД МАГНІТ» пропонується реалізація наступного комплексу управлінських заходів (рис..3.1).



Рис.3.1. – Комплекс традиційних антикризових заходів щодо управління персоналом

Впровадження вказаних заходів дозволить не лише підвищити стійкість підприємства до кризових викликів, а й сприятиме формуванню позитивної корпоративної культури, що є ключовою складовою успішного розвитку будь-якої організації.

Система антикризового управління персоналом ПрАТ «ЕЛЕКТРО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД МАГНІТ» має базуватися на чітко визначених принципах — основних правилах, положеннях і нормах, яких повинні дотримуватися керівники та фахівці в процесі управління(рис.3.2).

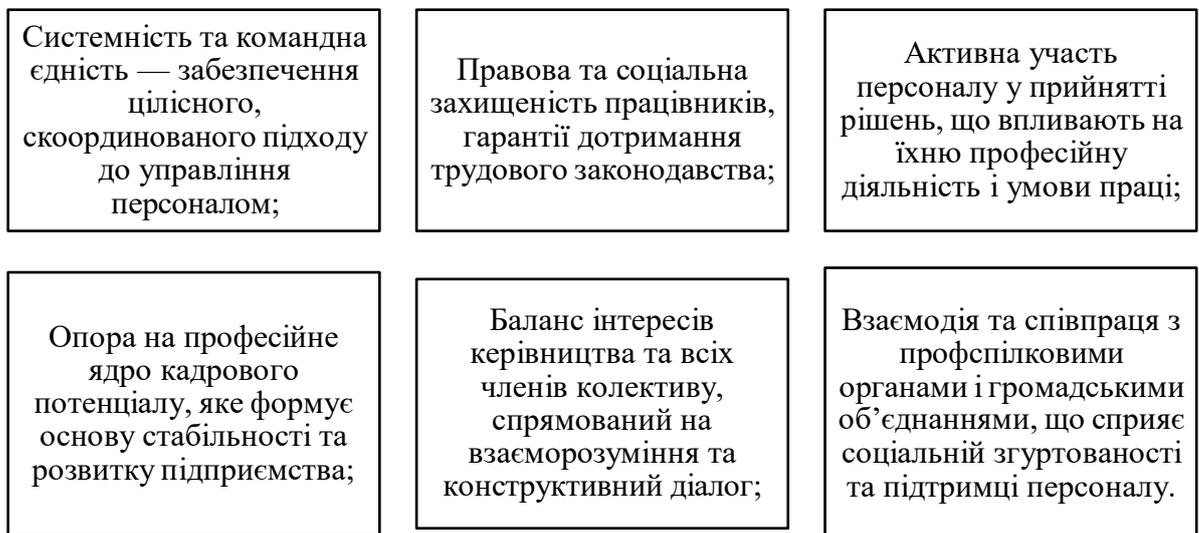


Рис.3.2 – Рекомендовані принципи управління для формування системи антикризового управління персоналом ПрАТ «ЕЛЕКТРО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД МАГНІТ» [складено автором]

Тому важливо, щоб фахівець із управління персоналом вмів проводити організаційно- кадровий аудит, який передбачає: 1) оцінку ефективності системи управління персоналом ПрАТ «ЕЛЕКТРО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД МАГНІТ» та її відповідність сучасним викликам і реаліям; 2) виявлення «вузьких» місць та, навпаки, сприятливих елементів існуючої системи, що дозволить оцінити потенціал кадрового ресурсу для реалізації завдань, визначених антикризовою програмою; 3) дослідження кількісних і якісних характеристик персоналу, серед

яких чисельність, професійно-кваліфікаційний та віковий склад, тривалість роботи на підприємстві, особливості трудових відносин, соціально-психологічний клімат у колективі, організаційна культура, наявність формальних і неформальних груп; 4) оцінку конкурентоспроможності кожного співробітника з урахуванням зазначених характеристик; 5) визначення етапів і рівня плинності кадрів.

Це дозволить формувати інформайно-аналітичне забезпечення системи антикризового управління персоналом. Тому доцільно запропонувати методіку управління плинністю кадрів (рис.3.3), яка повинна буде включати наступні етапи.

Етап 1. Аналіз рівня плинності кадрів. На цьому етапі необхідно встановити, чи досягає плинність кадрового складу критичного рівня, що здатен спричинити економічні втрати та зменшення прибутковості підприємства. Важливо враховувати, що орієнтовні показники плинності не можуть бути єдиним індикатором ефективності, оскільки професійна мобільність на підприємстві формується під впливом сукупності факторів, зокрема: приналежність працівників; технологічні особливості виробництва; трудомісткість робіт; наявність чи відсутність сезонних циклів; стиль керівництва; рівень і принципи корпоративної культури.

З метою отримання об'єктивної оцінки рекомендується провести комплексний аналіз трудових показників ПрАТ «ЕЛЕКТРО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД МАГНІТ» за тривалий період — не менше 3–5 років.

Етап 2. Оцінка рівня економічних втрат, спричинених плинністю кадрів. Для визначення приблизної величини економічних втрат, пов'язаних із плинністю персоналу ПрАТ «ЕЛЕКТРО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД МАГНІТ», слід врахувати такі основні складові: Втрати робочого часу (період між звільненням працівника і прийняттям нового співробітника, під час якого вакантне робоче місце не генерує продукцію чи послуги).

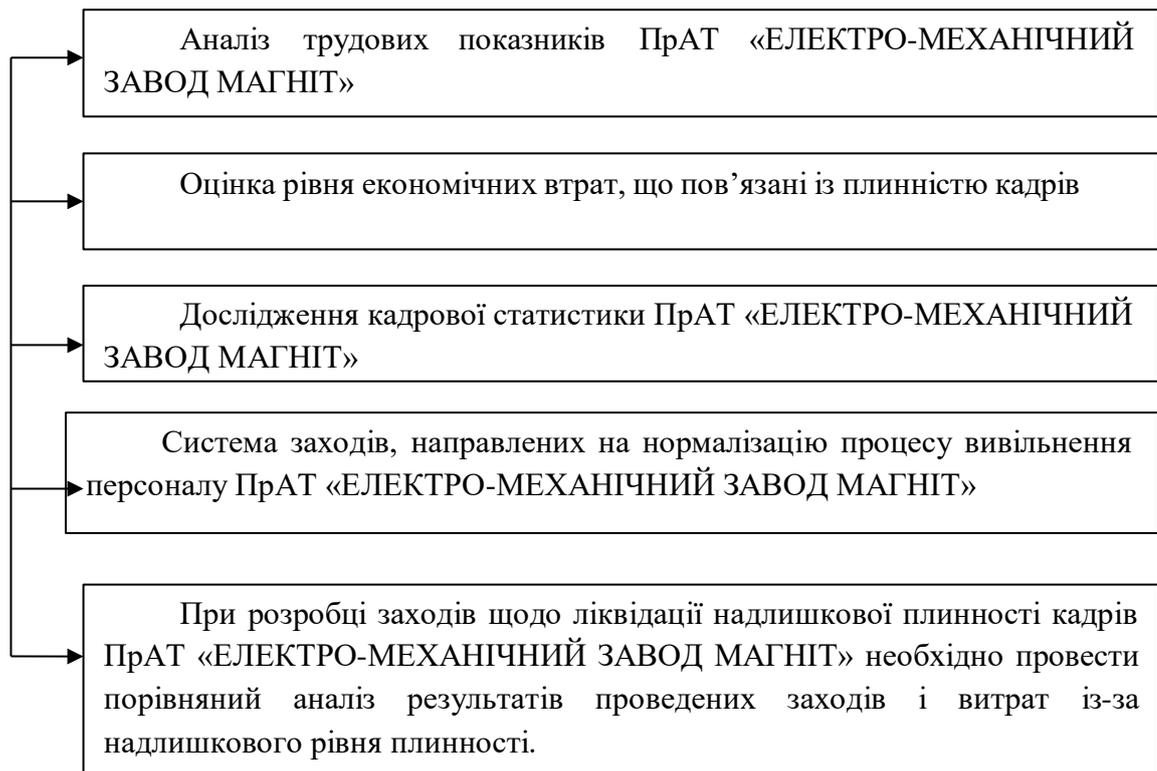


Рис.3.3 – Етапи процесу управління вивільненням працівників, які пропонуються для керівництва ПрАТ «ЕЛЕКТРО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД МАГНІТ» [складено автором]

Втрати, пов'язані з процедурою звільнення: (виплати вихідної допомоги працівникам, які звільняються (за умови їх надання); робочий час працівників відділу кадрів, задіяних в оформленні звільнення; витрати, пов'язані з судовими процедурами (наприклад, незаконне звільнення, поновлення працівника на посаді та оплата часу примусового прогулу), що можуть бути суттєвими через високу ймовірність відновлення працівника.

Втрати, пов'язані з процедурою найму: (витрати на пошук кандидатів (оголошення в ЗМІ, реклама вакансій тощо); витрати робочого часу відділу кадрів на відбір кандидатів (проведення тестувань, співбесід, перегляд резюме) та супутні фінансові витрати; робочий час та фінансові витрати на оформлення новоприйнятих працівників; прямі витрати на оплату послуг рекрутингових агентств або організацій, що здійснюють підбір персоналу.

Витрати на навчання та адаптацію нових співробітників: (витрати на трудову адаптацію, навчання на робочому місці (самоосвіта, допомога колег); витрати на навчання з відривом від виробництва (тренінги, курси підвищення кваліфікації тощо).

Зниження продуктивності праці звільнених працівників (це можна визначити за результатами соціологічних досліджень (анкетування) та якісних опитувань персоналу, які дають уявлення про мотивацію, ставлення та ефективність роботи звільнюваних співробітників).

Етап 3. Аналіз кадрової статистики та мотиваційних чинників вибуття персоналу. На цьому етапі здійснюється детальне дослідження кадрової статистики ПрАТ «ЕЛЕКТРО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД МАГНІТ». Особливість аналізу полягає у порівнянні отриманих даних із відповідними показниками інших підприємств регіону та галузі в цілому, що дозволяє виявити специфіку внутрішніх процесів і трендів. Важливим аспектом є визначення мотиваційної структури вибуття кадрів — реальних причин, які спонукають працівників залишати підприємство. Для цього звільненим співробітникам пропонується заповнити анкету з питанням: «З якої причини ви змінюєте місце роботи?»

Серед можливих варіантів відповідей можуть бути: відсутність перспектив професійного росту; важкі стосунки з керівництвом; незручний графік роботи; незадовільне розташування робочого місця; інші особисті або професійні причини.

Отримані дані дозволяють комплексно оцінити ключові проблемні зони в управлінні персоналом та розробити цілеспрямовані заходи для покращення умов праці та зниження плинності кадрів.

Етап 4. Формування системи заходів для нормалізації процесу вивільнення персоналу ПрАТ «ЕЛЕКТРО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД МАГНІТ». Система заходів, спрямованих на стабілізацію та оптимізацію процесу вивільнення працівників, може бути поділена на три основні групи:

Технічно-економічні заходи: покращення умов праці; вдосконалення системи стимулювання; оптимізація організації та управління виробничими процесами.

Організаційні заходи: вдосконалення процедур прийому і звільнення працівників; забезпечення професійного розвитку та росту персоналу.

Соціально-психологічні заходи: удосконалення стилю і методів керівництва; розвиток взаєморозуміння в колективі; вдосконалення системи морального стимулювання.

Особливу увагу доцільно приділити корекції існуючої системи стимулювання праці. Основні напрями можуть включати:

Раціоналізація співвідношення між гарантованою (посадовий оклад) та змінною (оплата за розрядними розцінками, премії, доплати) частинами фонду оплати праці. Зарубіжний досвід свідчить, що оптимальне співвідношення має становити приблизно 30–40% гарантованої та 60–70% змінної складової.

Раціоналізація оплати праці окремих категорій персоналу, шляхом усунення необґрунтованих доплат та надбавок, які базуються на минулих заслугах, та збільшення частки працівників, оплата яких здійснюється відповідно до результатів їхньої діяльності.

Удосконалення системи преміювання, з диференціацією рівня премій залежно від трудового внеску, активності та ініціативності працівників. Виплата премій має відбуватися лише за фактичне виконання встановлених показників.

Розробка та впровадження цільових програм оплати праці, виплати за якими здійснюватимуться в майбутньому лише у разі досягнення відповідних планових показників, визначених антикризовою програмою підприємства.

Мотивація персоналу бонусами у вигляді придбання паїв (акцій) за фіксованими цінами після виходу підприємства з кризового стану та відновлення його життєздатності.

Етап 5. Аналіз ефективності заходів щодо ліквідації надлишкової плинності кадрів та кадровий маркетинг

При розробці та впровадженні заходів щодо зменшення надлишкової плинності кадрів ПрАТ «ЕЛЕКТРО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД МАГНІТ» важливо здійснити порівняльний аналіз витрат на реалізацію цих заходів та економічного ефекту від зниження плинності. Якщо витрати перевищують досягнутий економічний ефект, слід розглянути альтернативні, більш ефективні та менш ресурсозатратні варіанти вдосконалення управління персоналом.

Значний позитивний вплив має максимально повне інформування працівників підприємства про результати проведеної діагностики, особливо щодо оцінки ризиків банкрутства та рівня кадрового потенціалу для «виживання» підприємства. Також важливо повідомити про результати переговорів із кредиторами та інвесторами, що допоможе знизити рівень тривожності, скоротити періоди паніки або уникнути їх поширення.

До складу антикризової команди доцільно включати адаптивних менеджерів — фахівців, здатних оперативно реагувати на зміни, брати на себе додаткову відповідальність і мобілізувати колектив для реалізації антикризових та інноваційних завдань.

Важливим стратегічним напрямом антикризового управління є кадровий маркетинг, який охоплює заходи з ефективного вивільнення надлишкового персоналу та пошуку працівників необхідної кваліфікації і чисельності.

Для підвищення ефективності рекрутингу рекомендується залучення спеціалізованих рекрутингових агентств, що мають досвід роботи у сфері підбору та звільнення персоналу — практика, широко застосовувана в провідних країнах світу.

Основні завдання таких агентств включають: пошук та підбір персоналу відповідно до конкретних вимог роботодавця; гарантію надійності відбору відповідних фахівців; забезпечення виконання відбору у чітко визначені контрактом строки.

Агентства, що працюють із найбільш вартісними замовленнями, демонструють тенденцію до формування довготривалих партнерських відносин із постійними клієнтами. За прогнозами, найближчим часом великі російські

компанії переходять до співпраці з агентствами виключно на ексклюзивній основі. Водночас, на сьогодні західні замовники розподіляють портфель замовлень майже порівну між кількома агентствами.

Цікавим є приклад компанії «Анкор», яка виконує близько 80% замовлень від західних клієнтів, але лише 40% — від українських. Це пояснюється, перш за все, неконструктивним підходом більшості українських компаній до ведення бізнесу, що негативно впливає на ефективність підбору персоналу. Російським замовникам часто складно чітко сформулювати вимоги до кандидатів через відсутність чітких посадових інструкцій, що істотно ускладнює та подовжує процес рекрутингу.

Щодо вартості послуг, рекрутингові агентства зазвичай встановлюють комісію у розмірі 20–25% від річного окладу спеціаліста на адміністративні та середньо-менеджерські позиції, та 25–40% — за підбір топ-менеджерів.

У західних країнах спостерігається інтенсивний перерозподіл робочих місць на користь висококваліфікованої праці. За даними експертів ОЕСР, щороку оновлюється 10–15% робочих місць, причому на менеджерів та кваліфікованих спеціалістів припадає 50–60% відкритих вакансій.

У зв'язку з цим набирають популярності агентства ексклюзивного пошуку (executive search), які на території України поки що представлені нечисленно. Ці агентства укладають з роботодавцем договір, у якому погоджують вимоги до кандидатів і гарантують якість підбору. Їхній гонорар може становити до 30% річного доходу працівника, що виправдано пошуком кандидатур на високі посади.

Одним із найефективніших методів таких агентств є хедхантинг (від англ. "headhunting" — «полювання за головами»), який передбачає активний пошук топ-менеджерів та висококваліфікованих спеціалістів, пропозиції їм вакансій вищого рівня управління. Вартість послуг хедхантерів досить висока — 30–40% від річного заробітку працівника, включаючи премії та бонуси. Загальна сума за одного кандидата може сягати від 15 до 50–100 тис. доларів США.

Однією з найбільш популярних та ефективних послуг у сфері управління персоналом є метод, що дозволяє звільнити працівника таким чином, що він навіть не усвідомлює ініціативу звільнення з боку керівництва. У цьому випадку анонімно працює хедхантер, який знаходить незамінного спеціаліста і «переманює» його до необхідної компанії. В Україні цей напрямок ще не набув широкого розвитку. Основною причиною є дефіцит топ-менеджерів, які для потенційних замовників мають настільки високу цінність, що оплата гонорару здійснюється виключно за можливість ведення переговорів із ними.

У країнах Європейського Союзу кадрові агентства для шукачів роботи є не лише засобом пошуку вакансій, а й інструментом професійного та кар'єрного зростання. Водночас в Україні подібні методи часто реалізуються без залучення спеціалізованих агентств — наприклад, завдяки рекомендаціям і знайомствам, коли інформація про кандидата передається напряму потенційному роботодавцю. Серед усіх м'яких методів звільнення експерти найбільш безболісним вважають аутплейсмент — європейський підхід, що передбачає активне сприяння роботодавця у працевлаштуванні звільненого співробітника. Цей метод допомагає уникнути соціальних виплат, зменшує ризики негативної публічності та сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства в очах потенційних партнерів і ринку загалом.

Аутплейсмент є одним із найдорожчих методів вивільнення персоналу. Для типових посад вартість послуг може сягати до 15% річного доходу працівника, для робітничих спеціальностей — до 10%, або застосовуватися у вигляді фіксованої суми за людину, особливо при реструктуризації великих компаній.

Пакет послуг у рамках аутплейсменту може включати різноманітні заходи: від оцінки кандидатів через співбесіди та тестування до підготовки спеціалістів до співбесід у конкретних компаніях, з урахуванням їхніх кар'єрних планів, профілю діяльності та побажань роботодавця.

Найчастіше аутплейсмент застосовується компаніями країн Європейського Союзу з розвиненою корпоративною культурою в процесах скорочення штатів,

злиттів, реструктуризації чи закриття підприємств. Так, у Франції функціонує близько 70 спеціалізованих агентств з аутплейсменту.

В Україні аутплейсмент поки що є рідкісною послугою, яку надає невелика кількість агентств, котрі майже не рекламують цей напрямок через недостатній рівень розвитку корпоративної культури та готовності підприємств користуватися такими послугами.

За досвідом Великої Британії, близько 97% підприємств та організацій реалізують комплекс заходів для підтримки працівників, що підлягають скороченню. Серед найпопулярніших та ефективних практик, які ми рекомендуємо запровадити на ПрАТ «ЕЛЕКТРО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД МАГНІТ», варто виділити: надання перерв протягом робочого дня для самостійного пошуку нової роботи; забезпечення додаткових оплачуваних вихідних днів для пошуку роботи або підвищення кваліфікації; проведення тренінгів для персоналу, що вивільняється, з розвитку навичок ефективної самопрезентації (створення резюме, методи успішного пошуку роботи тощо); сприяння працевлаштуванню через професійні агентства.

В Італії існує унікальна практика — працівникам, які готуються до звільнення, надають спеціальний кабінет, куди вони можуть приходити так само, як на роботу. Цей простір оснащений факсом, електронною поштою та доступом до Інтернету для швидкого пошуку вакансій. Крім того, за працівником закріплюють особистого секретаря, який допомагає в організації процесу працевлаштування та забезпечує психологічну підтримку.

Безумовно, процес звільнення має відбуватися з максимальною делікатністю. Необхідно застосовувати всі можливі варіанти збереження ядра кадрового потенціалу, зокрема: переведення на неповний робочий день чи тиждень; надання відпусток з частковою компенсацією; направлення на навчання та перекваліфікацію.

Практика свідчить, що першочергове значення слід надавати професійним здібностям працівника при ухваленні кадрових рішень.

Щодо працівників, що звільняються за ініціативою адміністрації у разі неплатоспроможності підприємства або початку ліквідаційної процедури, необхідно суворо дотримуватися вимог чинного українського законодавства та міжнародних норм. Зокрема, рекомендації щодо захисту прав працівників у випадку неплатоспроможності підприємства були прийняті Генеральною конференцією Міжнародної організації праці (МОП) у Женеві у 1992 році. Вони зобов'язують роботодавців своєчасно виплачувати: заробітну плату; оплату понаднормової роботи; комісійні за виконану роботу, яка була здійснена протягом не менше 12 місяців до настання неплатоспроможності і припинення трудових відносин.

Дотримання цих принципів є запорукою соціальної відповідальності підприємства та сприяє збереженню його позитивного іміджу на ринку праці.

Згідно з вимогами статті 26 Закону України «Про зайнятість населення», працівникам, трудові договори з якими розірвано за ініціативою власника або уповноваженого ним органу у зв'язку зі змінами в організації виробництва і праці (зокрема ліквідацією, реорганізацією, перепрофілюванням підприємств, установ, організацій, скороченням чисельності працюючих або штату без права на пенсію), гарантується:

надання статусу безробітного за умови реєстрації в службі зайнятості протягом семи календарних днів після звільнення, якщо протягом цього періоду працівнику не було запропоновано альтернативне місце роботи;

право на отримання допомоги по безробіттю у розмірі: 100% середньої заробітної плати за останнім місцем роботи протягом перших 60 календарних днів; 75% — протягом наступних 90 календарних днів; 50% — протягом подальших 210 календарних днів.

При цьому розмір допомоги не повинен перевищувати середню заробітну плату в народному господарстві відповідної області за попередній місяць і не може бути нижчим за встановлений законодавством мінімальний розмір заробітної плати; збереження середньої заробітної плати на попередньому місці роботи на весь період професійного перенавчання з відривом від виробництва;

право на достроковий вихід на пенсію за півтора року до встановленого законодавством строку для осіб передпенсійного віку, які мають необхідний трудовий стаж, у тому числі за пільгових умов. Крім того, вивільненим працівникам надаються інші пільги та компенсації відповідно до чинного законодавства.

Під час реалізації антикризового управління персоналом слід своєчасно інформувати трудовий колектив і кожного працівника індивідуально про їхні законні права, зокрема: на отримання заробітної плати; на компенсації за невикористані відпустки; на розмір та порядок виплати вихідної допомоги.

Виплати мають здійснюватися вчасно, із залученням як власних коштів підприємства, так і кредитних ресурсів. Виконання цих заходів сприятиме успішному виходу ПрАТ «ЕЛЕКТРО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД МАГНІТ» з кризового стану, реалізації антикризової програми та суттєвому удосконаленню методичних підходів до управління персоналом. Це також допоможе попередити і уникнути конфліктів між сторонами соціально-трудоких відносин, зміцнивши довіру і стабільність у колективі.

### 3.2. Імплементация заходів нематеріальної мотивації працівників ПрАТ «ЕЛЕКТРО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД МАГНІТ»

Нематеріальна мотивація спрямована на підвищення лояльності співробітників до компанії, одночасно знижуючи витрати на компенсацію їхніх трудових витрат. Ефективність такої мотивації можлива лише за умови індивідуального підходу, що враховує особливості мотиваційного стилю кожного працівника.

Одним із найточніших та найдієвіших методів визначення мотиваційного стилю є соціоніка — система, що базується на типології особистості. Тому для якісної реалізації програми нематеріальної мотивації або впровадження персоналізованої системи управління персоналом на ПрАТ «ЕЛЕКТРО-

МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД МАГНІТ» керівництву доцільно провести соціонічну діагностику всього персоналу. Переваги застосування соціоніки в управлінні персоналом: зниження витрат і оздоровлення психологічного клімату в колективі через оптимізацію мотиваційних інструментів; контроль за механізмами змагальності, внутрішньої та зовнішньої конкуренції, а також лояльності співробітників; можливість не лише заохочувати бажану поведінку, але й гуманно регулювати небажані дії, адаптуючи систему заборон і покарань до психологічних особливостей конкретної людини; використання соціонічних методик дозволяє трансформувати покарання у навчальну, ефективну процедуру, яка досягає цілей без спричинення психологічного дискомфорту, прихованого протесту або активної протидії.

На основі цих переваг ми рекомендуємо керівництву ПрАТ «ЕЛЕКТРО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД МАГНІТ» впровадити результати соціоніки у практику управління персоналом. Соціонічні дані можна ефективно використовувати у наступних сферах управління підприємством ПрАТ «ЕЛЕКТРО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД МАГНІТ»:

1. Підбір кадрів. Керівництво прагне зберегти основну частину персоналу — її ключові типи. Персонологія забезпечує обґрунтований підбір кандидатів не лише за ініціативністю та організаторськими здібностями, а й визначає оптимальне місце працівника в організаційній структурі. Такий підхід дозволяє значно економити час і ресурси при кадрових переміщеннях, що особливо важливо для великих підприємств з чисельним штатом.

2. Постановка завдань і контроль їх виконання. В межах кожної спеціальності чи посади існують свої психологічні особливості. Соціоніка допомагає керівництву врахувати мотиваційний і темпераментний профіль працівника при формулюванні завдань. Це сприяє не лише підвищенню ефективності виконання роботи, а й запобігає виникненню конфліктів у колективі та між різними структурними підрозділами.

3. Робота з клієнтами та партнерами. ПрАТ «ЕЛЕКТРО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД МАГНІТ» регулярно проводить навчання персоналу.

Включення в навчальні програми основ практичної персонології дозволить персоніфікувати підхід до клієнтів, підвищити комфортність їх перебування, запобігти конфліктам і ефективно врегульовувати непорозуміння, а також краще розуміти потреби замовників.

4. Згуртування колективу. Соціоніка сприяє формуванню згуртованого колективу, заснованого на кооперації та взаємодії. Вона допомагає регулювати вплив окремих працівників на загальну атмосферу, мінімізувати негативні ситуації, що виникають у процесі вирішення побутових та робочих проблем. В результаті підвищується продуктивність праці, прискорюється обмін інформацією та покращується ефективність організаційних змін.

Здобутки соціоніки є ключовими для підвищення ефективності управління персоналом підприємства. Тому ми пропонуємо впровадити її в основні процеси управління персоналом, зокрема в оцінку персоналу, яка має базуватися не лише на професійних якостях, а й враховувати психологічні особливості співробітників. Тут головна проблема – надійність (валідність) результатів типування. Тому ми пропонуємо використовувати типування персоналу для ПрАТ «ЕЛЕКТРО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД МАГНІТ» наступні методи:

За зовнішністю — попереднє спостереження, яке дає загальне уявлення про тип особистості;

Постановочно-структуроване інтерв'ю — послідовне опитування, спрямоване на виявлення ключових індикаторів типу. Іноді індикатори з'являються одночасно, що вимагає гнучкого підходу інтерв'юера. Це найпоширеніший метод типування;

Тестування у поєднанні з коригувальною бесідою та спостереженням — вимагає використання валідних тестів, що дають точні результати.

Після типування здійснюється оцінка відповідності потенційного працівника майбутнім професійним завданням та сумісність із колективом, особливо з ключовими фігурами у відділі.

Для всього персоналу проводиться анкетування та тестування з метою визначення психотипу кожного працівника.

Для кореляції психологічних характеристик із мотивацією співробітників пропонуємо використовувати загальну схему профорієнтації В. Гуленка та А. Овчарова, що базується на параметрах «етика – логіка» та «сенсорика – інтуїція» (рис. 3.4). Ця методика допоможе ефективно поєднати індивідуальні психологічні особливості з управлінськими рішеннями у ПрАТ «ЕЛЕКТРО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД МАГНІТ».



Рис. 3.4 – Рекомендована схема визначення типів працівників для ПрАТ «ЕЛЕКТРО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД МАГНІТ» на основі визначення їх сфери діяльності [рекомендація автора]

Основні сфери діяльності та відповідні мотиваційні психотипи персоналу.

**Виробнича сфера.** До цієї сфери належать техніка, технологія, промисловість та системи управління виробничими процесами. Виробничо-технологічний стиль мислення орієнтує людину на взаємодію з матеріалами, механізмами і ресурсами.

**Наукова сфера.** Включає науку, наукове обслуговування, освіту та інноваційні галузі. Дослідницько-концептуальний стиль мислення спрямований не на конкретні сьогоденні реалії, а на перспективу та наукові ідеї. Генерація ідей потребує роботи з абстрактними поняттями та креативності. З мотиваційної

точки зору психотипи цієї групи: логіки орієнтовані на ділову сферу; інтуїти — на процес досягнення результату. За теоріями мотивації їх відносять до категорії «ділових», головним мотиватором є процес розв’язання задач.

Соціальна сфера. Спрямована на задоволення людських потреб, переважно матеріального характеру, включаючи базові потреби (їжа, житло, одяг), а також додаткові (комунальні послуги, сервіс, транспорт, дозвілля, охорона здоров’я тощо). З погляду мотивації психотипи цієї сфери: етики орієнтовані на людську сферу; сенсорики — на конкретний результат. За теоріями мотивації їх відносять до групи «колективістів», підгрупи «результативних колективістів», де головним мотиватором є конкретна допомога оточуючим.

Гуманітарна сфера. Охоплює політику, філософію, мистецтво, релігію, психологію. Люди гуманітарного мислення схильні до компромісу у практичних питаннях, але безкомпромісні в питаннях ідей і переконань. Їх мало цікавлять матеріальні стимули, контроль якості, покращення умов праці чи особистий комфорт. З мотиваційної точки зору психотипи цієї сфери: етики орієнтовані на людську сферу; інтуїти — на процес спілкування з оточуючими.

Конкретизація мотиваційної схеми для ПрАТ «ЕЛЕКТРО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД МАГНІТ» на основі психотипів персоналу.

1. Психотипи виробничо-технічного стилю. Ця група орієнтована на особистий успіх, що в поточній діяльності реалізується через виконання конкретних виробничих завдань, наприклад, досягнення місячного плану. У довгостроковій перспективі для них пріоритетною є адміністративна кар’єра (начальник цеху, управління, директор). Основною негативною рисою мотивації є прагнення досягти мети «будь-якою ціною». Висока самооцінка (іноді — зарозумілість) формується під впливом оцінки вищого керівництва. Головним мотиватором для цих працівників є влада, яка розглядається як інструмент для реалізації проектів і досягнення матеріального благополуччя.

2. Психотипи дослідницько-концептуального стилю. Їхня мотивація орієнтована на процес розв’язання задач і якість результату — випуск нової продукції, наукове дослідження, захист дисертації. У довгостроковій перспективі

для них актуальна професійна кар'єра. Пріоритетом є середній рівень самооцінки, яку бажано підтримувати оцінкою колег по професії. Прагнення до влади в цієї групи слабке; влада використовується переважно для пропаганди та поширення професійних ідей.

3. Психотипи соціального стилю — «результативні колективісти». Ця група орієнтована на конкретну допомогу оточуючим, що в поточній діяльності реалізується через підтримку колег у вирішенні завдань. У довгостроковій перспективі вони прагнуть соціальної кар'єри. Негативна сторона мотивації — надмірна настирливість у нав'язуванні допомоги. Самооцінка формується під впливом оцінки ближнього оточення або неформальної групи. Прагнення до влади у цій групі слабке; влада використовується як вплив на окремих осіб чи групи.

4. Психотипи гуманітарного стилю — «процесні колективісти». Ця група орієнтована на процес спілкування і співпраці з комфортними для них людьми. Виробнича діяльність реалізується через участь у колективних рішеннях. У довгостроковій перспективі домінує прагнення до суспільної кар'єри. Для них важливим є суспільне визнання, яке впливає на самооцінку, але не є її основним чинником. Прагнення до влади найбільш виражене у сфері політики, де вони представлені в політичних партіях та організаціях представницької влади.

Розглянута класифікація психологічних типів є першим кроком до науково обґрунтованої індивідуалізації системи трудової мотивації персоналу ПрАТ «ЕЛЕКТРО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД МАГНІТ». Теорія психологічних типів надає розуміння провідних потреб і пріоритетів різних груп співробітників.

За результатами дослідження психологічних типів кадрова служба зможе впроваджувати персоналізовані мотиваційні стратегії, які за своєю ефективністю значно перевищують універсальні підходи.

Доцільно також розробити окремі заходи нематеріальної мотивації для різних категорій працівників. Зокрема, для керівників підрозділів, спеціалістів і фахівців рекомендується застосовувати такі інструменти мотивації, як кар'єрне зростання, професійне навчання, цінні іменні подарунки, організація відпочинку,

медичне страхування, а також мотивація через «змагання» тощо. Детальний перелік заходів наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Рекомендовані заходи щодо нематеріальної мотивації персоналу ПрАТ «ЕЛЕКТРО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД МАГНІТ»

Нематеріальне стимулювання	Управлінський персонал	
	Спеціалісти	Працівники
	До кар'єрних мотиваційних засобів слід віднести	
Кар'єрна мотивація	участь співробітників підприємства в конкурсі на заміщення того чи іншого вакантного місця на загальній основі; відчуття причетності (наради, подяка за допомогу).	конкретне просування по службі; наявність службового статусу (найменування посади, окремий кабінет і його місце розташування на підприємстві тощо).
	Повинно включати:	
Навчання	регулярні тренінги та підвищення кваліфікації; курси підвищення кваліфікації, які передбачають отримання диплому	друга вища освіта, отримання наукового ступеня; навчання та перенавчання, яке пов'язане з кар'єрним ростом (введення на нову посаду).
	Слід включати:	
Цінні іменні подарунки	за вислугу років, за виконання планів підприємства, за великий особистий вклад в розвиток підприємства, дні народження тощо.	
	Повинен в ідеалі включати:	
	відпустку (підлеглим може пропонуватись вибір туристичних путівок. Керівництво повинно завчасно заключити договори з агентствами на пільговій основі); спільний корпоративний відпочинок (короткочасні поїздки на декілька днів в санаторій, будинки відпочинку, похід на природу тощо). Співробітники частково оплачують путівки; заохочення за виконану роботу (нагорода конкретною путівкою). Повністю за рахунок підприємства.	
Медичне страхування	Працівники будуть відчувати піклування з боку свого керівника. А це, в свою чергу, дозволить керівництву піклуватися про здоров'я підлеглих за достатньо мінімальні кошти, в той же час зекономить кошти співробітників та керівництва на виплату лікарняних	
«Змагання»	Потрібно проводити регулярний конкурс «кращий фахівець» тощо. З одного боку сприяє зростанню благоустрою підприємства, а з іншої – задовольняє намагання людини бути кращим.	

Застосування соціально-психологічних методів, зокрема навчання, сприяє не лише підвищенню професійного рівня працівників, а й формуванню у них почуття причетності до підприємства. Позитивне ставлення безпосереднього

керівництва до підлеглих створює неформальні зв'язки, які мотивують співробітників працювати з більшою віддачею.

У результаті формуються стійкі внутрішні установки, що навіть при невисокій заробітній платі зменшують бажання працівників переходити до конкурентів із вищою оплатою праці.

Одним із ефективних інструментів мотивації, який варто впровадити на підприємстві, є медичне страхування. Воно стимулює співробітників до здорового способу життя і більш ефективної праці, а керівництво отримує інформацію про стан здоров'я підлеглих, виявляє спадкові та набуті хвороби, а також приховані шкідливі звички (алкоголізм, наркоманія тощо).

Укладання договору зі страховою компанією може надати підприємству додаткові пільги. До заходів мотивації також належать домовленості зі спортивними клубами чи спортзалами про абонементне відвідування для співробітників.

Впровадження зазначеної мотиваційної політики дозволить ПрАТ «ЕЛЕКТРО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД МАГНІТ» підвищити рівень мотивації персоналу, сприяти покращенню робочого клімату і, відповідно, підвищити загальну ефективність роботи підприємства.

ПрАТ «ЕЛЕКТРО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД МАГНІТ» доцільно доповнити існуючі заходи такими ключовими складовими: постановка чітко сформульованих та досяжних цілей для працівників, що забезпечить прозорість очікувань та підвищить мотивацію до їх виконання; систематичний аналіз досягнутих працівниками результатів, що дозволяє оцінити прогрес і стимулює подальший розвиток; активне залучення співробітників до програм навчання та підвищення кваліфікації для підтримки професійного росту; створення максимально прозорої системи оцінки і оплати праці, яка формує довіру та знижує рівень конфліктності; делегування управлінських повноважень працівникам, що підвищує їхню відповідальність і залученість; збільшення персональної відповідальності кожного співробітника з одночасним наданням права вибору методів вирішення завдань, що сприяє розвитку ініціативності та

творчості; залучення співробітників до вирішення нестандартних проблем, що сприяє розвитку креативності і командної роботи; врахування уявлень працівників про справедливість у розподілі обов'язків і винагороді, що є ключовим фактором підтримки внутрішньої гармонії та довіри в колективі.

Застосування зазначених заходів дасть змогу суттєво підвищити ефективність нематеріальної мотивації на підприємстві, покращити соціально-психологічний клімат і сприятиме утриманню цінних кадрів. Отже, успішність стимулювання персоналу у ПрАТ «ЕЛЕКТРО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД МАГНІТ» значною мірою залежить від ефективності керівництва. Управлінський та виробничий персонал потрібно не лише цінувати, а й вміти знаходити для кожного індивідуальні важелі мотивації. Кожен співробітник унікальний, тому один і той же метод стимулювання може по-різному впливати на різних людей. Найціннішим для організації є задоволений працівник, який відчуває, що його досягнення помічають, а внесок у спільну справу гідно оцінюють.

### Висновки до розділу 3

Управління персоналом в умовах фінансово-економічної кризи в Україні часто характеризується масовими скороченнями та поспішним наймом, що призводить до руйнування колективів і соціальної напруги. Досвід країн ЄС свідчить, що антикризові програми з комплексним підходом до персоналу знижують негативні наслідки та покращують імідж підприємства. В Україні такі сучасні методи ще не набули широкого поширення, але позитивні зрушення є на великих підприємствах і міжнародних компаніях. Ефективне управління включає системний аналіз плинності кадрів, оцінку економічних втрат та соціально-психологічні заходи. Важливим напрямом є кадровий маркетинг і співпраця з професійними рекрутинговими агентствами. Для успішного подолання кризи необхідно дотримуватися законодавства та забезпечувати соціальний захист працівників.

Нематеріальна мотивація на ПрАТ «ЕЛЕКТРО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД МАГНІТ» повинна базуватися на індивідуальному підході з урахуванням мотиваційних стилів працівників. Соціоніка як метод визначення психологічних типів допомагає оптимізувати мотиваційні інструменти та покращити психологічний клімат у колективі. Впровадження результатів соціоніки сприятиме ефективнішому підбору кадрів, формуванню завдань, покращенню роботи з клієнтами та згуртуванню колективу. Рекомендовані методики типування персоналу дозволять більш точно враховувати індивідуальні особливості працівників. Застосування комплексних заходів нематеріальної мотивації сприятиме підвищенню лояльності, професійного розвитку та зниженню плинності кадрів. Успішність мотивації значною мірою залежить від ефективності керівництва і персоналізованого підходу до кожного співробітника.

## ВИСНОВКИ

Кадрове забезпечення відіграє фундаментальну роль у забезпеченні стабільності та розвитку будь-якого підприємства, оскільки саме працівники є ключовим ресурсом для реалізації його стратегічних і оперативних цілей. Правильно організовані процеси підбору, адаптації, навчання та утримання персоналу створюють умови для підвищення продуктивності, якості продукції і послуг, а також сприяють розвитку корпоративної культури і зниженню плинності кадрів. Системне планування потреб у персоналі дозволяє своєчасно реагувати на зміни бізнес-середовища, у тому числі пов'язані з цифровою трансформацією і жорсткою конкуренцією. Залучення сучасних HR-технологій і цифрових інструментів покращує аналітику, рекрутинг і мотивацію працівників, що підвищує гнучкість організації. Соціальна відповідальність і створення сприятливого мікроклімату в колективі зміцнюють довіру, лояльність і залученість співробітників. Важливою складовою є інтеграція управління знаннями, що допомагає зберігати корпоративний досвід і забезпечує безперервне навчання. Ефективні програми розвитку персоналу формують кадровий резерв і підтримують інноваційний потенціал компанії. Планування розвитку включає стратегічні, тактичні та оперативні заходи, що дозволяють адаптувати кадрову політику до змін зовнішнього середовища. Приклад компанії Replacements, Ltd демонструє, як комплексний підхід до управління персоналом сприяє підвищенню кваліфікації, мотивації та продуктивності. Отже, кадрове забезпечення — це цілісна система, яка поєднує людський фактор, інновації і стратегію для створення конкурентоспроможної та стійкої організації.

Рух персоналу є ключовим елементом функціонування сучасних організацій і включає наймання, звільнення, внутрішнє переміщення, підвищення кваліфікації та професійний розвиток працівників. Види руху поділяються на кількісний — зміну чисельності та персонального складу, і якісний — розвиток компетенцій і кваліфікації працівників. Внутрішній рух забезпечує кар'єрне зростання, горизонтальні та вертикальні переміщення, що стимулюють мотивацію та підвищують продуктивність праці. Зовнішній рух пов'язаний з

залученням нових працівників і вивільненням на ринку праці. Для ефективного управління рухом персоналу використовують як абсолютні, так і відносні показники, що дають змогу аналізувати кадрову динаміку і приймати обґрунтовані рішення. Управління внутрішнім рухом є важливим для утримання талановитих співробітників, створення умов для їхнього професійного росту і підвищення лояльності до організації. Недостатня увага до внутрішніх переміщень може спричинити збільшення зовнішнього руху і втрату цінних кадрів. Збереження балансу між вертикальними та горизонтальними переміщеннями дозволяє оптимізувати кадрову структуру і знизити витрати, пов'язані з рухом персоналу. Для цього необхідно впроваджувати систематичну оцінку, атестацію та планування кар'єрних траєкторій. Загалом, управління рухом персоналу є важливою складовою стратегії ефективного кадрового забезпечення організації.

Процес звільнення за власним бажанням ґрунтується на положеннях статті 38 КЗпП, згідно з якою працівник зобов'язаний письмово повідомити роботодавця за два тижні до звільнення. Для тимчасових та сезонних працівників встановлено скорочений строк попередження – три календарні дні, що спрощує процедуру для певних категорій. Роботодавець не може утримувати працівника після завершення терміну попередження, навіть якщо не виконані певні внутрішні формальності чи не виплачена заробітна плата. Закон також передбачає особливі випадки, коли працівник має право звільнитися в строк, який він визначає, за умови підтвердження поважних причин відповідними документами. У разі порушення роботодавцем трудового законодавства працівник має право на додаткові виплати, зокрема вихідну допомогу, яка не може бути меншою за тримісячний середній заробіток. Законодавство також встановлює обмеження на звільнення певних категорій працівників, таких як молоді спеціалісти або вагітні жінки. Заява про звільнення повинна бути оформлена письмово, зареєстрована і розглянута керівництвом підприємства, при цьому працівник має право відкликати її до завершення строку попередження, окрім випадків, коли вже прийнято іншого працівника на його

місце. Офіційне оформлення звільнення здійснюється наказом керівника, а трудова книжка видається у день звільнення або надсилається за згодою працівника. При відсутності працівника у день звільнення роботодавець повинен надати повідомлення про можливість отримати трудову книжку, що допомагає уникнути порушень та судових претензій.

Приватне акціонерне товариство «Електромеханічний завод «Магніт» має міцні позиції на ринку електромеханічного обладнання завдяки поєднанню традицій якості та інноваційного підходу. Засноване на початку 1990-х років, підприємство швидко здобуло репутацію надійного постачальника завдяки професіоналізму колективу та впровадженню нових технологій. Модернізація виробничих потужностей і розширення асортименту продукції дозволили заводу ефективно адаптуватися до динамічних ринкових змін. Система управління, заснована на класичній функціональній моделі, чітко розподіляє повноваження і забезпечує злагоджену роботу всіх підрозділів для досягнення стратегічних і оперативних цілей. Особлива увага приділяється розвитку корпоративної культури, безпеці праці та соціальній відповідальності, що створює сприятливе середовище для персоналу та зміцнює імідж компанії. Висококваліфіковані інженери та технічні спеціалісти підтримують стабільність виробництва навіть в умовах викликів національної економіки.

Аналіз показників дозволяє зробити висновок про суттєве покращення основних показників діяльності підприємства. За цей період відбулося зростання середньої вартості капіталу, зокрема власного, що свідчить про підвищення інвестиційної привабливості та зміцнення фінансової бази. Значно зросли оборотні активи та чистий дохід від реалізації продукції, що є позитивним сигналом розвитку виробництва та розширення ринків збуту. Одночасно спостерігається зниження середньорічної вартості основних засобів, що може свідчити про оновлення чи модернізацію обладнання або ж зниження інвестицій у цей сегмент. Позитивною є динаміка підвищення продуктивності праці та рентабельності як власного, так і сукупного капіталу, що відображає ефективне використання ресурсів та покращення управлінських процесів.

Показники ліквідності свідчать про поступове зміцнення платоспроможності підприємства, хоча рівень абсолютної та швидкої ліквідності залишає простір для покращення. Це вказує на необхідність більшої уваги до управління оборотними активами та грошовими потоками. Загалом, підприємство демонструє стабільний розвиток, підвищення ефективності і фінансової стійкості, що створює передумови для подальшого зростання та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Проте важливо зосередитися на оптимізації ліквідності та інвестиційній політиці для забезпечення балансу між розвитком і фінансовою безпекою.

ПАТ «Електромеханічний завод «Магніт» характеризується високим рівнем професіоналізму та кваліфікації своїх працівників, що є ключовою умовою стабільної роботи і конкурентоспроможності підприємства. Завдяки системному підходу до кадрового забезпечення, який включає підбір, навчання, адаптацію та мотивацію персоналу, завод підтримує високий рівень продуктивності і інноваційності. Однак, за останні два роки на підприємстві спостерігається зростання плинності кадрів, що пов'язане з підвищеною конкуренцією на ринку праці та змінами в очікуваннях працівників щодо умов праці та кар'єрного росту. Це спричиняє збільшення витрат на рекрутинг, навчання нових співробітників та адміністративне оформлення, а також знижує оперативність виробничих процесів. У контексті повномасштабної війни, що триває в Україні, ситуація ускладнюється через втрату значної частини чоловічого персоналу підприємства, який підлягає мобілізації або добровільно залучений до захисту країни. Це призводить до кадрового дефіциту, збільшує навантаження на працівників, ускладнює довгострокове планування та підвищує соціальну напругу в колективі. Зростаюча плинність та складнощі із залученням молодих фахівців обумовлені не лише зовнішніми факторами, але й недостатньою інфраструктурою підтримки та обмеженнями мобільності.

Політика управління персоналом на українських підприємствах у період кризи часто зосереджена на скороченнях із поспішним наймом, що призводить до руйнування колективів, економічних втрат та соціальної напруги. У Європейському Союзі впровадження антикризових програм з акцентом на підтримку персоналу дозволяє мінімізувати негативні соціальні наслідки та підвищити імідж підприємства як відповідального роботодавця. В Україні сучасні цивілізовані підходи ще недостатньо поширені, але деякі великі підприємства та міжнародні компанії починають їх впроваджувати. Ключовим елементом антикризового управління є системний аналіз плинності кадрів, включно з оцінкою економічних втрат, кадровою статистикою та мотиваційними чинниками. На основі таких даних формується комплекс заходів технічно-економічного, організаційного і соціально-психологічного характеру. Рационалізація оплати праці та вдосконалення системи преміювання є важливими складовими мотивації. Значну роль відіграє кадровий маркетинг та співпраця з професійними рекрутинговими агентствами, які забезпечують якісний підбір персоналу. Хедхантинг та аутплейсмент стають дедалі популярнішими, особливо у висококваліфікованих сегментах. При цьому законодавчий захист працівників та своєчасна виплата компенсацій є запорукою соціальної стабільності. Впровадження таких підходів сприяє не лише стабілізації підприємства, а й зміцненню довіри в колективі. Таким чином, сучасні методи управління персоналом є критично важливими для успішного подолання кризових викликів на ПрАТ «ЕЛЕКТРО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД МАГНІТ».

Нематеріальна мотивація на ПрАТ «ЕЛЕКТРО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД МАГНІТ» має базуватися на принципах індивідуального підходу, що враховує мотиваційні стилі кожного працівника. Використання соціоніки як наукового інструменту типування персоналу дозволяє значно підвищити ефективність мотиваційних заходів та оздоровити психологічний клімат у колективі. Впровадження результатів соціонічної діагностики сприяє оптимізації процесів підбору кадрів, постановці завдань, підвищенню якості обслуговування клієнтів та згуртуванню працівників. Типування персоналу із застосуванням різних

методів (спостереження, інтерв'ю, тестування) дозволяє врахувати психологічні особливості кожного співробітника. Відповідність психотипу професійним завданням і сумісність із колективом підвищує продуктивність та знижує конфлікти. Комплексні заходи нематеріальної мотивації, включаючи кар'єрне зростання, навчання, публічне визнання та медичне страхування, підвищують лояльність і професійний розвиток персоналу. Постановка чітких цілей, аналіз результатів, прозорість оплати праці та делегування повноважень стимулюють ініціативність та відповідальність. Залучення працівників до вирішення нестандартних завдань розвиває креативність і командну взаємодію. Врахування уявлень про справедливість у розподілі обов'язків та винагороді підтримує довіру і гармонію в колективі. Медичне страхування та сприяння здоровому способу життя співробітників є важливими факторами мотивації. Успіх системи мотивації значною мірою залежить від персоналізованого підходу керівництва та розуміння індивідуальних потреб кожного працівника. Задоволений і мотивований працівник стає найціннішим ресурсом для стабільного розвитку підприємства.

## ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арсен'єва, Є.Звільнення працівників за ініціативою роботодавця. *Баланс*. 2013. № 95. С. 16-22.
2. Бакало Н.В., Стригун В.Ю., Чорноморд О.І.Управління конкурентною позицією підприємства сфери послуг з використанням сучасних інформаційних технологій. *Інфраструктура ринку*. Випуск №17. 2018 р. С. 100-105 .
3. Бакало Н.В., Полякова А.О. Управління ресурсним потенціалом промислових підприємств. *«Економіка та суспільство»*. Вип. №15. 2018 р. С.45-52.
4. Балабанова Л., Сардак О. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: ВД «Професіонал», 2006. 512 с.
5. Баранов Д., Садова Н. Сучасні відділи кадрів та можливість їх інтеграції в HR-департаменти. *Праця і закон*. 2009. № 8. С. 8–11.
6. Бардадим О. Концепція стимулювання креативності персоналу підприємства на основі аналізу його компетенцій. *Економіка та держава*. 2010. № 9. С. 70–73.
7. Барков, О.Реалізація засудженими права на звернення при вирішенні питання щодо застосування умовно-дострокового звільнення від відбування покарання у виді позбавлення волі. *Виправно-трудове право. Підприємництво, господарство і право* : журнал. 2008. №9. С.180-183.
8. Бондаренко, В.Звільнення працівників у випадках банкрутства або перепрофілювання підприємства у зразках документів.// *Кадровик*. 2007. №6. С.30-39.
9. Братаніч, Н.Звільнення з ініціативи роботодавця. *Праця і закон*. 2012. № 2. С.6–9.
10. Бут Ю.В. Неформальна освіта : світовий досвід та сучасні тенденції. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції*: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції, 01 листопада 2018 р. Полтава: ФОП Пусан А.Ф., 2018. С.69-70.

11. Войнаровська, О., Іванович Т. Звільнення за результатами атестації. *Праця і закон*. 2011. N1. С.25-27.
12. Циганенко, В. Звільнення працівників: про що треба пам'ятати (частина 14). Припинення трудового договору з неповнолітніми на вимогу його батьків або інших осіб. *Все про бухгалтерський облік*. 27/09/2010. N89.
13. Гончаренко М., Бугай В. Особливості ідентифікації та використання методів управління персоналом організації. *Інноваційна економіка*. 2013. № 2. С. 186–189.
14. Грیشнова О.А., Жорова Є.Р. Кадрове забезпечення ефективної системи антикризового корпоративного управління. Економіка та управління підприємствами. *Проблеми економіки*. №1. 2014. С. 193-198.  
URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Рekon\\_2014\\_1\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Рekon_2014_1_28)
15. Долга Г.В. Кадрове забезпечення якості системи управління підприємством. *Приазовський економічний вісник*. Вип. 3 (08). 2018. -С. 48-53.  
URL:[http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/3\\_08\\_uk/12.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/12.pdf).
16. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
17. Дубич К. В. Сучасний стан, проблеми та шляхи удосконалення кадрового забезпечення надання соціальних послуг в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 12, 2014.  
URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=792>).
18. Звільнення: види, форми, причини. Ч1 : Законодавчі документи. *Все про бухгалтерський облік*. 13/12/2005. N116. С.1-48.
19. Іванілов, О.С. Економіка підприємства [Текст] : підручник. Київ : Центр учб. л-ри, 2011. 728 с.
20. Ільницький, Ю. Податковий компроміс, версія 2.0: звільнення від штрафів та пені. *Все про бухгалтерський облік*. 2015. 19 серп. (№ 77). С. 14.

21. Кагановська Т. Є. Сутність та завдання кадрового забезпечення як засобу сприяння функціонуванню держави та її органів. *Форум права*. 2008. № 1. С. 215-220. URL: <http://www.nbuiv.gov.ua/ejournals/FP/2008-1/08ktetio.pdf>.
22. Карпунь І.Н. Фінансова санація та банкрутство підприємств (в модулях): Навчальний посібник. Львів: Вид-во «Магнолія- 2006», 2008. 448с.
23. Кодекс законів України про працю. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
24. Коваленко, М. Звільнення працівника за одноразове грубе порушення трудових обов'язків (п.1 ст. 41 КЗпП). *Кадровик* : Трудове право і управління персоналом. 2008. №3. С.12-20.
25. Ковітіді, О. Звільнення від кримінальної відповідальності при вчиненні ухилення від сплати податків, зборів, інших обов'язкових платежів // *Підприємництво, господарство і право*. 04/2004. №4. С.89-93.
26. Когут Р.В. Діагностика в системі управління економікою підприємства. *Науковий вісник НЛТУ*. 2012. №22 с.7 -10.
27. Козін, С. М. До питання про звільнення за одноразове грубе порушення трудових обов'язків. *Держава і право*. Юридичні і політичні науки. 2014. Вип. 64. С. 264—270.
28. Костенко Т.Д. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства: Навчальний посібник. К.: «Центр навчальної літератури», 2005. 400с.
29. Костенко, Ю. Кадрові документи в разі звільнення працівника з ініціативи роботодавця. *Діловодство та документообіг*. 2014. № 4. С. 27-35.
30. Котельникова Ю.М. Кадрове забезпечення розвитку підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 19, 2018. С.201-208.
31. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2013. 456с.
32. Кривов'язюк І.В., Божидарнік Т.В. Комплексна економічна діагностика підприємства: монографія, Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2012. 226 с.

33. Криворучко, О. М., & Ковальова, О. П. Теоретичні положення кадрового забезпечення корпоративного менеджменту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. (81-82), 281-289.

<http://btie.kart.edu.ua/article/download/287263/281171>

34. Кулініч О., Єсінова Н., Зарецька Л. Комплексний механізм кадрового менеджменту підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 2. Т. 1. С. 42–50.

35. Кучеренко Т.Є., Уланчук В.С., Шайко О.Г.. Звітність підприємств: Підручник. К.: Знання, 2008. 668с.

36. Лазоренко Л. Особливості сучасного управління людськими ресурсами. *Персонал*. 2009. № 1. С. 53–56

37. Лігоненко, Л. О., Ключенок Л. В. Економіка торговельного підприємства [Текст]: методика вирішення планово-економічних творчих задач : навч. посібник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 295 с.

38. Львова І. Не погоджуйтесь на "угоду сторін" (як причина звільнення впливає на допомогу по безробіттю у зв'язку із законодавчими змінами). *Бухгалтерія. Право. Податки. Консультації*. 2009. №4. С.68-69.

39. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / [за заг. ред. М. М. Шкільняка.] Тернопіль. 2022. 280 с.

40. Мєшкова-Кравченко, О. М. Радкевич. Херсон : Олді-плюс, 2014. 864 с.

41. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Формування кадрового забезпечення міжнародної контрактної діяльності. Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". 2020. № 9.  
URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9\\_2020/59.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2020/59.pdf).

42. Нагорний В. Звільнення через припинення повноважень посадових осіб: коли і як застосовувати нову підставу. *Все про бухгалтерський облік*. 2014. 11 черв. (№ 53). С. 6–8.

43. Наказ Міністерства Соціального захисту населення України «Про затвердження Інструкції про порядок

ведення трудових книжок працівників» N 58 від 29.07.93 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0110-93#Text>

44. Осіпова, О. Стягнення за порушення трудової дисципліни: догана, звільнення. *Праця і закон*. 2013. № 7. С. 12-13.

45. Осовська Г. В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник. К.: Кондор, 2008. 224 с.

46. Офіційний сайт ПрАТ «ЕЛЕКТРО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД МАГНІТ». URL: <https://magnit.ck.ua/>

47. Павлюк А.В., Струць О.Р. Особливості формування кадрової політики підприємства у контексті реалізації євроінтеграційних процесів// Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції : матеріали X Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 09 листоп. 2023 р. Полтава : Нац. ун-т ім. Ю. Кондратюка, 2023. – С. 82–84.

48. Петренко, І. Тубелець І. Порядок звільнення працівників та розрахунки при звільненні. *Вісник податкової служби України*. 2009. N47. С.24-25

49. Пеліхов, Є. Ф. Економіка сучасного підприємства [Текст] : навч.-метод. і практ. посібник / [Є. Ф. Пеліхов, О. А. Іванова, О. М. Сумець]. Київ : Хай-Тек Прес, 2009. 344 с.

50. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання : Підручник - 3-тє видання, перероб. і доп.. К.: Знання, 2008. 630с.

51. Постанова КМУ «Про Порядок працевлаштування випускників вищих навчальних закладів, підготовка яких здійснювалась за державним замовленням» від від 22 серпня 1996 р. N 992. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/KP960992>

52. Примак, Т. О. Економіка підприємства [Текст] : навч. посіб. 4-те вид., стер. Київ : Вікар, 2006. 219 с.

53. Приходько, В. Звільнення у зв'язку із втратою довіри: білі плями у законодавстві . *Праця і закон*. 2012. № 2. С.18-20.

54. Про внесення змін до Закону України "Про звільнення від оподаткування грошових коштів, які спрямовуються на проведення новорічно-різдвяних свят для дітей та на придбання дитячих святкових подарунків" щодо вартості і строків

придбання подарунків [Текст] : закон України від 19 груд. 2008 р. N 779-VI / Україна. Верховна Рада. *Праця і зарплата* : газета. 2009. N3. С.6.

55. Про затвердження Узагальнюючого податкового роз'яснення щодо порядку подання документів, які підтверджують право громадян на звільнення від оподаткування під час митного оформлення товарів, що ввозяться на митну територію України [Текст] : наказ від 25 листоп. 2008 р. N1302 / Україна. Державна митна служба. *Юридичний вісник України* : газета. 2008. N52. С.12-17.-

56. Управління персоналом : навчальний посібник / О. Г. Дейнека, Л. О. Позднякова, І. В. Паламарчук, О. В. Семенцова. Харків : УкрДУЗТ, 2019. 226 с.

57. Редьква О., Борисова Л. Стан і перспективи розвитку кадрових служб як суб'єктів кадрового менеджменту в організаціях. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2015. № 1 (78). С. 139–147.

58. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навчальний посібник. 3-тє видання, перероб. і доп. К.: Знання, 2007. 668с.

59. Саєнко, М. Звільнення за прогул (алгоритм, строки). *Праця і закон*. 2013. № 7. С. 26–29.

60. Сиволап, І., Макаруч Н. Звільнення від оподаткування. *Вісник податкової служби України*. 2012. № 36. С. 15–18.

61. Сидорова, Л. Приклад розгляду трудового спору щодо звільнення у зв'язку із закінченням строку дії контракту. *Кадровик : Трудове право і управління персоналом*. 2008. N11. С.27-35.

62. Синюк, В. Документи, які підтверджують право громадян на звільнення від оподаткування під час митного оформлення товарів, що ввозяться на митну територію України. *Вісник податкової служби України*. 2010. N10. С.39-41

63. Стахів О. Мотиваційний потенціал персоналу в контексті реалізації вимог міжнародного стандарту управління якістю ISO 9001. *Персонал*. 2009. № 8. С. 36–38.

64. Строїч, С. Звільнення працівників при ліквідації: процедура та оподаткування. *Все про бухгалтерський облік*. 11/06/2007. N53. С.28-31.

65. Субота, Н. Звільнення працівників з ініціативи роботодавця: судові спори. *Праця і закон*. 2006. №2. С.8-12.

66. Тищенко, А. Документальне оформлення процедури звільнення працівника за прогул. *Діловодство та документообіг*. 2013. № 1/2. С. 104-110

67. Топчій, В. Актуальні питання вдосконалення норми щодо звільнення від кримінальної відповідальності за невиконання заробітної плати, стипендії, пенсії чи інших передбачених законом виплат. *Підприємництво, господарство і право* : журнал. 2008. №9. С.142-145.

68. Управління персоналом : підручник / О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук, І.В. Шубала, М.І. Дзямучич, О.В. Потьомкіна, О. В. Середа; [за заг. ред. О.М. Шубалого]. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

69. Фінансовий менеджмент: Підручник / В.П. Мартиненко, Н.І. Климаш, К.В. Багацька, І.В. Дем'яненко. [за заг. ред. Т.А. Говорушко]. Львів «Магнолія 2006», 2014. 344с.

70. Харечко, О. Особливості й документальний супровід звільнення з ініціативи працівника. *Діловодство та документообіг*. 2016. № 7. С. 40 - 48.

71. Харченко, І. Працевлаштування, переведення на іншу роботу та звільнення працівників, діяльність яких пов'язана з державною таємницею. *Кадровик* : *Трудове право і управління персоналом*. 2007. №10. С.32-40.

72. Циганенко, В. Звільнення працівників: про що треба пам'ятати. *Все про бухгалтерський облік* : газета. 19/01/2009. №5. С.15-19.

73. Шимановська-Діанич Л.М., Бондар-Підгурська О.В., Глебова А.О. Оцінка іміджу інноваційного підприємства як чинника його конкурентоспроможності в умовах нових викликів і загроз. *Економіка і регіон*. Т. (1(84), 2022. С. 66-74. URL: <http://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/2546>

74. Шишкін, В. Звільнення робітників з ініціативи роботодавця [Текст] / В. Шишкін // *Праця і закон*. 2008. №11. С.8-10.

75. Шульгіна Л.М., Гілева Т. Організація кадрового забезпечення розвитку підприємства. Матеріали VIII всеукраїнської науково-практичної

конференції «Сучасні підходи до управління підприємством», 2017.

URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/101193>

# ДОДАТКИ