МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Стратегії та практики ефективного адміністративного керівництва в умовах воєнного стану»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0733-ба
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Воробйова Д. В.
Керівник : професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук, професор
Маркова С. В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Воробйова Дар'я Віталіївна

1. Тема роботи «Стратегії та практики ефективного адміністративного керівництва в умовах воєнного стану»
керівник роботи: Маркова С. В., професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук, професор

затверджені наказом ЗНУ від 21.03.2024року № 500-с

2. Строк подання студентом роботи 25.11.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО АДМІНІСТРАТИВНОГО КЕРУВАННЯ ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО АДМІНІСТРАТИВНОГО КЕРУВАННЯ

2. АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ ТА ПРАКТИК КФЕКТИВНОГО АДМІНІСТРАТИВНОГО КЕРУВАННУ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО ЧАСУ

3. ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ТА ПРАКТИЧНИХ РІШЕНЬ ЕФЕКТИВНОГО АДМІНІСТРАТИВНОГО КЕРУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ НА СУЧАСНОМУ ВІТЧИЗНЯНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

15 таблиць

25 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Маркова С. В.		
2	Маркова С. В.		
3	Маркова С. В.		

7. Дата видачі завдання 18.03.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	21.03.2024	
2.	Затвердження змісту роботи.	01.04.2024	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	02.04.24-16.04.24	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.04.24-01.05.24	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	02.05.24-01.06.24	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	02.06.24-25.07.24	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.24-29.08.24	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.24-06.09.24	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.24-14.09.24	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.24-29.10.24	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.24-02.11.24	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2024	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.24-22.11.24	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.11.2024	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2024	

Студент _____ Д. В. Воробйова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ С. В. Маркова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Військові конфлікти та надзвичайні ситуації впливають на всі сфери діяльності, зокрема на управління та адміністративне керівництво. Сучасні організації потребують ефективних керівників, які здатні приймати швидкі та обґрунтовані рішення, забезпечувати безперебійну роботу в умовах стресу та невизначеності.

Об'єктом – є система адміністративного керівництва на промисловому підприємстві ТОВ «Ксерокс» в умовах воєнного часу, а також механізми та стратегії, що забезпечують її ефективне функціонування.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є аналіз та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження ефективних стратегій адміністративного керівництва в умовах воєнного часу, що спрямовані на забезпечення стабільності, оперативності та стійкості організаційної діяльності.

Завдання дослідження:

- проаналізувати сучасні виклики, що стоять перед адміністративним керівництвом в умовах війни;
- дослідити основні підходи до організації ефективного керівництва в кризових ситуаціях;
- визначити ключові фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень в умовах воєнного часу;
- оцінити роль лідерства та комунікацій в адміністративному керівництві під час війни;
- розробити рекомендації щодо оптимізації управлінських процесів в організаціях для підвищення їх стійкості в кризових умовах.

Наукове та практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що дослідження сприяє поглибленню розуміння специфіки адміністративного керівництва в умовах кризових ситуацій, зокрема під час війни. Робота розкриває нові аспекти адаптації управлінських стратегій до швидкозмінних умов воєнного часу, що є важливим для розвитку теорії управління в екстремальних ситуаціях.

У результаті проведеного дослідження було виявлено, що ефективне адміністративне керівництво в умовах воєнного стану передбачає гнучкість у прийнятті рішень, швидке реагування на зміни в зовнішньому середовищі та ефективне управління людськими ресурсами. Успішні стратегії включають використання цифрових технологій для підтримки комунікації, розробку антикризових планів та підвищення психологічної стійкості персоналу.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що результати можуть бути використані для вдосконалення підходів до адміністративного управління в умовах війни як у державних, так і в приватних організаціях. Запропоновані рекомендації сприятимуть підвищенню стійкості організацій, зменшенню ризиків, пов'язаних з кризовими ситуаціями, та забезпеченню їхньої конкурентоспроможності на ринку.

АДМІНІСТРАТИВНЕ КЕРІВНИЦТВО, ВОЄННИЙ СТАН, КРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, СТРАТЕГІЯ, АДАПТАЦІЯ, СТІЙКІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ

ABSTRACT

Military conflicts and emergencies affect all spheres of activity, particularly management and administrative leadership. Modern organizations require effective leaders capable of making quick and well-grounded decisions, ensuring uninterrupted operations under stress and uncertainty.

The subject of the study is the administrative management system at the industrial enterprise LLC «Xerox» during wartime, as well as the mechanisms and strategies that ensure its effective functioning.

The goal of this master's qualification work is to analyze and develop practical recommendations for implementing effective administrative leadership strategies in wartime, aimed at ensuring stability, operational efficiency, and resilience of organizational activities.

The research objectives are as follows:

Analyze the contemporary challenges faced by administrative leadership in wartime;

Investigate the main approaches to organizing effective leadership in crisis situations;

Identify key factors influencing management decision-making during wartime;

Evaluate the role of leadership and communication in administrative management during war;

Develop recommendations for optimizing management processes in organizations to enhance their resilience under crisis conditions.

The scientific and practical significance of the obtained results lies in deepening the understanding of the specifics of administrative leadership during crises, particularly during wartime. The work reveals new aspects of adapting management strategies to the rapidly changing conditions of wartime, which is important for the development of management theory in extreme situations.

As a result of the research, it was found that effective administrative leadership in wartime involves flexibility in decision-making, quick responses to changes in the external environment, and efficient human resource management. Successful strategies include the use of digital technologies to support communication, the development of crisis management plans, and enhancing the psychological resilience of personnel.

The practical significance of the research is that the results can be used to improve administrative management approaches in both public and private organizations during wartime. The proposed recommendations will contribute to increasing the resilience of organizations, reducing risks associated with crisis situations, and ensuring their competitiveness in the market.

ADMINISTRATIVE LEADERSHIP, MARTIAL LAW, CRISIS MANAGEMENT, STRATEGY, ADAPTATION, ORGANIZATIONAL RESILIENCE

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РАБОТУ МАГІСТРА……..2
РЕФЕРАТ……..4
ABSTRACT ……....5
ВСТУП ……6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО АДМІНІСТРАТИВНОГО КЕРУВАННЯ ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО АДМІНІСТРАТИВНОГО КЕРУВАННЯ…….. 9
1.1 Керівництво: визначення, підходи та інструменти ……9
1.2 Сучасні методи керівництва…….12
1.2 Класифікація проектів ……16
1.3 Основи ефективного адміністративного керування…….....18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ ТА ПРАКТИК КФЕКТИВНОГО АДМІНІСТРАТИВНОГО КЕРУВАННУ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО ЧАСУ ……23
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства» ……23
2.2 Оцінка стратегії адміністративного управління персоналом в умовах воєнного стану……33
РОЗДІЛ 3 ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ТА ПРАКТИЧНИХ РІШЕНЬ ЕФЕКТИВНОГО АДМІНІСТРАТИВНОГО КЕРУВАННЯ ……..51
3.1 Розробка комплексних заходів для оптимізації стратегії адміністративного керування ……..51
3.2 Результати впровадження адміністративного керування: економічний та соціальний аспекти…….....58
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ…….65
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ ……67
ДОДАТОК А ……..73

ВСТУП

В умовах воєнного часу ефективне адміністративне керівництво стає критично важливим для забезпечення стабільного функціонування організацій. Війна вносить значні зміни у всі аспекти діяльності підприємств, зокрема, зростає необхідність оперативного прийняття рішень, швидкої адаптації до нових викликів та забезпечення безпеки працівників. У цей період керівники стикаються з безпрецедентними кризовими ситуаціями, що вимагають нестандартних управлінських підходів та гнучкості.

Актуальність теми полягає в необхідності розробки стратегій, які дозволять не лише мінімізувати ризики та втрати під час війни, але й забезпечити збереження робочого колективу, підтримку морального духу працівників та досягнення поставлених цілей. Ефективне адміністративне керівництво в таких умовах стає не просто питанням успішності окремого підприємства, а й елементом економічної стабільності держави в цілому. Сучасні виклики, спричинені війною, вимагають від підприємства не лише адаптації до нових умов, але й розробки ефективних управлінських стратегій. Адміністративне керівництво відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності, оперативності та злагодженої роботи як окремих підрозділів, так і всього підприємства в цілому. В умовах воєнного часу особливо важливими стають гнучкість управлінських рішень, швидке реагування на зовнішні та внутрішні загрози, а також здатність підтримувати мотивацію і моральний дух працівників.

Кваліфікаційна робота магістра досліджує стратегії та практики ефективного адміністративного керівництва в умовах воєнного часу, акцентуючи увагу на інноваційних підходах до управління персоналом, оптимізації процесів та збереженні організаційної стійкості. Особлива увага приділяється питанням матеріального та морального стимулювання працівників, підтримці комунікаційних зв’язків між керівництвом та персоналом, а також ролі лідерства в кризових ситуаціях.

Об’єктом – є система адміністративного керівництва на промисловому підприємстві ТОВ «Ксерокс» в умовах воєнного часу, а також механізми та стратегії, що забезпечують її ефективне функціонування.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є аналіз та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження ефективних стратегій адміністративного керівництва в умовах воєнного часу, що спрямовані на забезпечення стабільності, оперативності та стійкості організаційної діяльності.

Завдання дослідження:

– проаналізувати сучасні виклики, що стоять перед адміністративним керівництвом в умовах війни;

– дослідити основні підходи до організації ефективного керівництва в кризових ситуаціях;

– визначити ключові фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень в умовах воєнного часу;

– оцінити роль лідерства та комунікацій в адміністративному керівництві під час війни;

– розробити рекомендації щодо оптимізації управлінських процесів в організаціях для підвищення їх стійкості в кризових умовах.

Наукове та практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що дослідження сприяє поглибленню розуміння специфіки адміністративного керівництва в умовах кризових ситуацій, зокрема під час війни. Робота розкриває нові аспекти адаптації управлінських стратегій до швидкозмінних умов воєнного часу, що є важливим для розвитку теорії управління в екстремальних ситуаціях. Результати дослідження можуть стати основою для подальших наукових робіт з кризового менеджменту, управління організаційною стійкістю та розробки стратегій управління в умовах підвищеної невизначеності.

Структура та обсяг роботи визначаються завданнями та досліджуваним матеріалом. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та переліку посилань, додатку. Загальний обсяг дослідження складає 65 сторінки.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО АДМІНІСТРАТИВНОГО КЕРУВАННЯ

1.1 Керівництво: визначення, підходи та інструменти

Актуальність аналізу основ адміністративного керівництва зумовлена потребою ефективного управління в умовах постійних змін і розвитку сучасного бізнес-середовища. Сучасні організації стикаються з динамічними викликами, такими як швидкий розвиток технологій, зміни в економічних умовах, підвищена конкуренція та глобалізація. Це робить роль адміністративного керівника центральною в процесі адаптації до змін і управління ресурсами компанії.

Ефективне керівництво є вирішальним для забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку організації, оскільки воно сприяє належному функціонуванню всіх управлінських процесів, таких як планування, мотивація та контроль. Особливу увагу слід приділяти управлінню людським капіталом, оскільки саме від правильної організації праці та розвитку персоналу залежить загальна ефективність діяльності компанії. Водночас, керівники мають адаптуватися до сучасних умов, активно використовуючи новітні технології та впроваджуючи інновації в управлінські процеси.

Отже, дослідження основ адміністративного керівництва допомагає глибше зрозуміти механізми ефективного управління та розробити стратегії для забезпечення стабільності та розвитку організацій в умовах постійних змін.

Керівництво – це процес цілеспрямованого впливу на діяльність і поведінку людей з метою досягнення певних цілей організації. Воно включає прийняття рішень, організацію роботи, управління ресурсами та мотивацію персоналу [5]. Керівництво здійснюється за допомогою різних методів і стилів управління, які можуть варіюватися залежно від умов, типу організації та особистих якостей керівника. Основна мета керівництва — забезпечити

ефективну взаємодію всіх підрозділів і працівників для досягнення спільних цілей та забезпечення розвитку організації.

Надамо декілька різних визначень терміна «керівництво»:

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення терміна «керівництво « [5, 11, 13]

Класичне визначення	це процес управління діяльністю інших людей, що включає прийняття рішень, планування, організацію, мотивацію та контроль з метою досягнення організаційних цілей.
Менеджмент-підхід	це функція менеджменту, спрямована на координацію і спрямування зусиль людей на досягнення визначених цілей. Це включає створення умов для ефективної роботи персоналу через делегування завдань, надання ресурсів та мотивацію.
Лідерське визначення	це процес впливу на поведінку інших людей, що полягає в здатності мотивувати, надихати і вести колектив до досягнення спільних цілей.
Психологічний підхід	це здатність впливати на думки, поведінку та емоції інших людей, стимулюючи їх на досягнення певних результатів, що перевершують індивідуальні цілі заради загального блага.
Організаційне визначення	це систематична діяльність, яка передбачає управління ресурсами (матеріальними, фінансовими, людськими) і процесами всередині організації для досягнення її місії та стратегічних завдань.
Соціологічний підхід	це соціальна взаємодія, в якій один індивід або група впливає на інших з метою організації спільної діяльності, що спрямована на досягнення певних цілей.

Кожне з цих визначень підкреслює різні аспекти керівництва, такі як управління, вплив, лідерство, соціальні процеси та координацію.

Керівництво в адмініструванні використовує різноманітні інструменти для організації роботи, управління ресурсами та досягнення ефективності в управлінні [3]. Одним із ключових інструментів є планування, яке дозволяє керівникам формувати стратегії, визначати цілі та напрями діяльності організації. Завдяки цьому інструменту можливо координувати дії співробітників, ефективно використовувати ресурси і запобігати хаосу в роботі.

Ще одним важливим інструментом є делегування повноважень, яке дозволяє керівникам передавати частину своїх обов'язків підлеглим. Це підвищує ефективність роботи, звільняючи керівника для стратегічних завдань, а також розвиває навички та відповідальність працівників.

Контроль – ще один важливий інструмент керівництва, який полягає у відстеженні прогресу виконання завдань та їх відповідності планам. Це дозволяє вчасно виявляти проблеми та коригувати процеси, що підвищує ефективність управління та досягнення цілей [6].

Інструментом мотивації є система винагород і заохочень, яка допомагає стимулювати працівників до досягнення високих результатів. Ефективне використання цього інструменту створює сприятливу робочу атмосферу та знижує рівень плинності кадрів.

Інструмент комунікації також є ключовим у керівництві. Він забезпечує передачу інформації між різними рівнями організації, підтримує прозорість та відкритість, сприяє вирішенню конфліктів та покращує роботу команди.

Крім того, сучасне адміністрування активно використовує цифрові інструменти, такі як програмне забезпечення для управління проектами, автоматизація процесів і аналітичні системи, які допомагають збирати дані, аналізувати ефективність роботи та приймати обґрунтовані рішення.

Таким чином, інструменти керівництва в адмініструванні є багатогранними та охоплюють як традиційні методи управління, так і сучасні технології, спрямовані на підвищення ефективності роботи організації.

Технологія адміністративного менеджменту охоплює різноманітні методи, прийоми та процеси, що забезпечують ефективне управління організацією. На першому етапі важливим є планування, яке включає визначення цілей, ресурсів і шляхів їх досягнення. Це може передбачати застосування різних стратегій, таких як SWOT-аналіз або метод SMART, що дозволяє чітко сформулювати завдання [7].

Наступним етапом є організаційна структура, яка допомагає оптимізувати робочі процеси, розподіляючи обов'язки та ресурси серед співробітників. Важливою складовою є управління проектами, що дозволяє

реалізувати специфічні завдання з використанням різних методологій, таких як Agile чи Waterfall.

Впровадження систем управління якістю, таких як ISO 9001, є ключовим для забезпечення високої якості продукції та послуг. Це включає моніторинг процесів та постійне вдосконалення, що сприяє досягненню стратегічних цілей.

Сучасні технології також відіграють важливу роль у управлінні людськими ресурсами. Вони допомагають автоматизувати процеси підбору, навчання і розвитку персоналу. Інформаційні технології, такі як ERP і CRM-системи, підвищують ефективність бізнес-процесів, обліку та фінансів [9].

Комунікаційні технології забезпечують швидкий обмін інформацією між членами команди, що сприяє злагодженій роботі. Важливим є моніторинг і контроль виконання завдань, що включає аналіз результатів і коригування стратегії в разі потреби.

Аналіз даних також стає все більш актуальним, оскільки він допомагає приймати обґрунтовані рішення на основі отриманої інформації. Нарешті, управління змінами є невід’ємною частиною технології адміністративного менеджменту, що дозволяє організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та підтримувати свою конкурентоспроможність [8].

Загалом, технологія адміністративного менеджменту сприяє покращенню якості управління, підвищенню продуктивності і забезпеченню стабільного розвитку організації в умовах сучасного бізнес-середовища.

1.2 Сучасні методи керівництва

Методи керівництва — це способи впливу керівника на підлеглих з метою організації їхньої діяльності та досягнення цілей організації. Існують різні методи керівництва, які можна класифікувати за характером впливу на персонал:

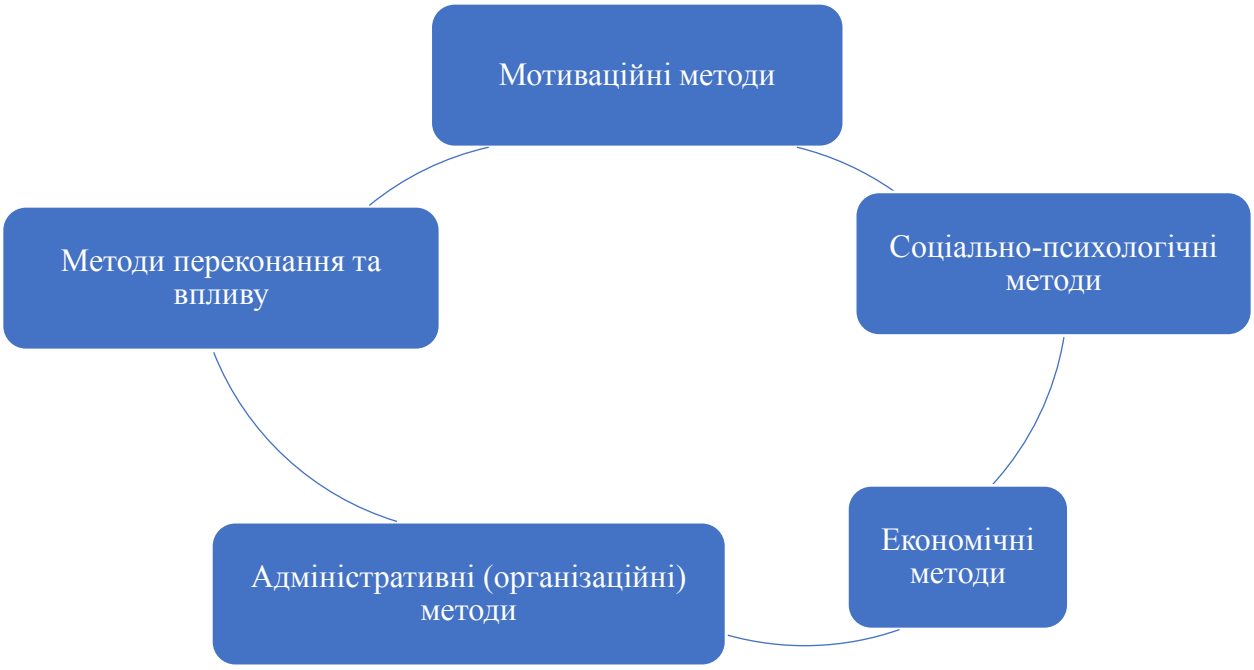


Рис. 1.1 - Методи керівництва

1. Адміністративні (організаційні) методи (рис. 1.2)

Ці методи ґрунтуються на нормативно-правовій базі та владних повноваженнях керівника. Вони передбачають регулювання діяльності співробітників через розпорядження, накази, правила та процедури.

Адміністративні (організаційні) методи	
Накази та розпорядження	Формальне доручення виконати певне завдання.
Інструкції	Детальні вказівки щодо виконання завдань.
Контроль і звітність	Постійний нагляд за виконанням завдань із подальшим складанням звітів.

Рис. 1.2 – Форма адміністративних (організаційних) методів

Адміністративні (організаційні) методи керівництва мають свої переваги та недоліки, які відображають їхню сутність як формальних засобів впливу на персонал. Переваги цих методів полягають у тому, що вони забезпечують чітку структуру управління і порядок в організації. Завдяки наказам, інструкціям і встановленим правилам, керівники можуть точно контролювати процеси та гарантувати, що всі співробітники дотримуються встановлених норм і

стандартів. Це сприяє стабільності та передбачуваності в роботі організації, знижує ризик хаосу та сприяє підвищенню продуктивності.

Однак недоліком адміністративних методів є їхня жорсткість. Часто такі підходи не враховують індивідуальні особливості співробітників, їхні особисті потреби та мотиваційні фактори. Співробітники можуть сприймати накази як примус, що знижує їхню зацікавленість у роботі, мотивацію і творчий підхід. Крім того, надмірна централізація прийняття рішень може призвести до бюрократії та уповільнення процесів, що особливо критично в умовах, коли потрібні швидкі адаптаційні рішення.

2. Економічні методи (рис. 1.3)

Ці методи спрямовані на стимулювання діяльності персоналу через матеріальну мотивацію та економічні важелі.

Матеріальне стимулювання	Премії, надбавки, бонуси та інші види винагороди за досягнення конкретних результатів.
Фінансове покарання	Штрафи за порушення або невиконання завдань.
Планування заробітної плати	Оптимізація оплати праці залежно від досягнутих результатів.

Рис. 1.3 - Економічні методи

Економічні методи керівництва мають кілька важливих переваг. Вони ефективно стимулюють продуктивність працівників, оскільки фінансова мотивація, така як премії та надбавки, безпосередньо впливає на прагнення досягати кращих результатів. Ці методи також забезпечують об’єктивність в оцінюванні досягнень, адже винагорода ґрунтується на конкретних результатах, що робить систему винагороди прозорою та зрозумілою. Крім того, економічні методи сприяють ефективному розподілу ресурсів в організації, оскільки керівництво може коригувати оплату праці відповідно до потреб ринку та результатів діяльності компанії [13].

Недоліки економічних методів полягають у тому, що вони можуть обмежувати мотивацію працівників виключно матеріальними стимулами,

ігноруючи важливі психологічні та соціальні потреби. Якщо працівники будуть орієнтовані лише на фінансові винагороди, це може призвести до зниження внутрішньої мотивації, а також до виникнення конфліктів через нерівномірний розподіл матеріальних стимулів [15]. Крім того, економічні методи мають обмежену ефективність у довгостроковій перспективі, оскільки підвищення заробітної плати не завжди призводить до пропорційного зростання продуктивності, а постійне збільшення винагород може стати непосильним фінансовим тягарем для підприємство.

3. Соціально-психологічні методи (рис. 1.4)

Ці методи ґрунтуються на впливі на мотивацію, емоції, моральний стан і соціальні потреби співробітників.

Соціально-психологічні методи	
Моральне стимулювання	Похвала, публічне визнання досягнень, присвоєння почесних титулів.
Створення корпоративної культури	Підтримка атмосфери співпраці та єдності в колективі.
Психологічне консультування	Надання допомоги співробітникам у вирішенні особистих або робочих конфліктів.
Неформальне спілкування	Створення дружніх відносин між керівником і підлеглими для підвищення рівня довіри.

Рис. 1.4 - Соціально-психологічні методи

Соціально-психологічні методи керівництва спрямовані на вплив на емоційний стан, соціальні потреби та міжособистісні відносини співробітників. Вони використовуються для створення позитивної атмосфери в колективі, підвищення мотивації та ефективності працівників за рахунок соціальних і психологічних стимулів [16].

Соціально-психологічні методи дозволяють створити дружню та підтримуючу атмосферу в колективі, що сприяє кращій взаємодії між працівниками та керівниками. Вони стимулюють співробітників не лише матеріальними, а й моральними чинниками, такими як визнання досягнень, похвала або можливість самореалізації. Це допомагає підвищити рівень

лояльності, задоволеності роботою і знизити рівень стресу, що сприяє зростанню продуктивності та зниженню плинності кадрів.

Однак ці методи можуть бути менш ефективними у разі відсутності чіткої системи управління або при недооцінці важливості матеріальної мотивації. Важливим ризиком є те, що надмірний акцент на соціально-психологічних методах без належної підтримки матеріальних стимулів може призвести до зниження дисципліни та втрати чіткого контролю над процесами. Також, в організаціях з великим штатом або в умовах конфліктних ситуацій, такі методи можуть бути недостатньо дієвими, оскільки потребують індивідуального підходу до кожного співробітника.

4. Мотиваційні методи (рис. 1.5)

Мотиваційні методи спрямовані на стимулювання внутрішніх прагнень працівників до кращих результатів, виходячи з їхніх індивідуальних потреб.

Мотиваційні методи	
Постановка чітких цілей	Співробітникам важливо розуміти, що від них очікується.
Визнання і заохочення	Підвищення мотивації через публічне визнання успіхів.
Надання можливостей для самореалізації	Створення умов для професійного росту та розвитку.

Рис. 1.5 - Мотиваційні методи

Мотиваційні методи керівництва мають як свої переваги, так і недоліки. Серед переваг можна виділити збільшення продуктивності працівників, оскільки мотивовані співробітники зазвичай працюють ефективніше і досягають кращих результатів. Крім того, мотиваційні методи сприяють підвищенню залученості співробітників, що означає, що вони більше вважають себе частиною команди та активніше беруть участь у процесах прийняття рішень. Це також веде до покращення корпоративної культури, оскільки заохочення до розвитку підвищує моральний дух [6].

Однак існують і недоліки. Наприклад, не всі мотиваційні методи можуть підходити кожному працівникові. Один і той самий підхід може працювати для одних, але не мати жодного ефекту для інших. Деякі методи можуть бути

дорогими для компанії, особливо якщо вони передбачають матеріальні винагороди. Існує також ризик зловживання цими методами, адже працівники можуть намагатися отримати додаткові вигоди. Крім того, короткострокова мотивація, яка часто базується на фінансових винагородах, може не сприяти довготривалому залученню. Внутрішня конкуренція, що може виникати через змагальні мотиваційні методи, може призвести до конфліктів серед співробітників [8].

Таким чином, ефективність мотиваційних методів залежить від здатності керівника адаптувати їх до потреб конкретних працівників та ситуації.

5. Методи переконання та впливу (рис. 1.6)

Керівник використовує методи переконання, щоб впливати на рішення підлеглих через аргументацію, обговорення та навіювання певних поглядів.

Методи переконання та впливу	
Роз'яснювальна робота	Пояснення важливості завдань та їхнього впливу на результати роботи організації
Аргументація рішень	Доведення логічних переваг вибраного напряму дій.
Навіювання	Вплив на емоції і переконання працівників для зміни їхнього ставлення до роботи.

Рис. 1.6 - Методи переконання та впливу

Методи переконання та впливу керівництва відіграють важливу роль у формуванні команди та досягненні організаційних цілей. Однією з основних переваг таких методів є здатність керівника ефективно спілкуватися з працівниками, що сприяє встановленню довіри та підтримки. Використання логічних аргументів і емоційного впливу допомагає залучати співробітників до обговорення і прийняття рішень, що підвищує їхню мотивацію та залученість [18].

Проте, у цих методів є й недоліки. Наприклад, якщо переконання базується лише на емоціях, це може призвести до непродуманих рішень або конфліктів [11]. Також, використання соціального доведення може бути неефективним, якщо група має негативні чи неправильно сформовані уявлення.

Керівники, які спираються на маніпуляції або занадто агресивні методи впливу, ризикують зруйнувати довіру у команді, що призводить до низької мотивації та погіршення морального стану.

Таким чином, ефективність методів переконання та впливу залежить від їхньої адекватності до ситуації, уміння керівника адаптувати підходи та врахування індивідуальних особливостей співробітників. Правильне застосування цих методів може стати потужним інструментом для досягнення спільних цілей та створення позитивної робочої атмосфери.

6. Методи примусу (рис. 1.7)

Ці методи базуються на тиску або загрозі покарання за невиконання вимог або недотримання встановлених норм.

Методи примусу	
Штрафні санкції	Використання штрафів або дисциплінарних стягнень.
Позбавлення премій	Невиплата премії або інші види матеріальних санкцій.
Загроза звільнення	Використовується як крайній захід у разі невиконання обов’язків.

Рис. 1.7 - Методи примусу

Вибір методу керівництва залежить від ситуації, особливостей колективу та стилю керівника. Ефективне керівництво часто передбачає комбінування різних методів залежно від умов і цілей організації.

1.3 Основи ефективного адміністративного керування

Основи ефективного адміністративного керування полягають у комплексному підході до організації роботи, управління ресурсами та досягнення цілей. Вони базуються на кількох ключових принципах, які сприяють успішному функціонуванню організації.

Перш за все, важливим є планування. Це фундаментальний процес, який допомагає визначити цілі та завдання, а також створити чіткий план дій для їх досягнення. Ефективне планування враховує поточні ресурси, можливі ризики і

варіанти розвитку подій, що дозволяє організації краще підготуватися до майбутніх викликів.

Організація роботи – ще один важливий елемент. Це передбачає структурування робочих процесів та розподіл обов’язків серед співробітників таким чином, щоб кожен знав свою роль і відповідальність. Ефективна організація допомагає уникнути плутанини та дублювання функцій, що значно підвищує продуктивність [12].

Мотивація персоналу є основою для досягнення високих результатів. Успішне керівництво розуміє важливість створення умов, що стимулюють працівників до якісного виконання своїх обов’язків. Це може бути реалізовано через систему винагород, можливості для професійного розвитку, а також через визнання досягнень співробітників.

Комунікація також відіграє вирішальну роль. Прозорі та відкриті комунікаційні канали сприяють кращому розумінню завдань і полегшують обмін інформацією між усіма рівнями організації. Ефективне керівництво забезпечує наявність зворотного зв’язку, щоб швидко реагувати на потреби працівників та вирішувати можливі проблеми.

Не менш важливим є контроль, який дозволяє відслідковувати прогрес і своєчасно вносити корективи у процеси. Контроль допомагає переконатися, що робота виконується згідно з планом і відповідно до встановлених стандартів якості [10].

Окрім цього, важливою основою є гнучкість. У сучасному мінливому середовищі організації повинні вміти швидко адаптуватися до нових умов і змін. Гнучкість дозволяє керівництву знаходити оптимальні рішення в нестандартних ситуаціях та зменшувати вплив ризиків.

Таким чином, основи ефективного адміністративного керування включають планування, організацію, мотивацію, комунікацію, контроль і гнучкість, що створює стійку базу для успішної роботи організації [16].

Принципи ефективного адміністративного керування ґрунтуються на базових управлінських концепціях, які допомагають організувати роботу команди, досягати цілей та підтримувати стабільність організації.

Основні принципи включають (табл. 1.2):

Таблиця 1.2 - Основні принципи ефективного адміністративного керування

Принцип	Характеристика
Принцип планування	Ефективне адміністрування починається з чіткого визначення цілей і розробки плану дій для їх досягнення. Планування дозволяє визначити пріоритети, розподілити ресурси та уникнути невизначеності у процесах.
Принцип організації	Включає в себе створення ефективної структури управління, розподіл обов'язків і повноважень серед співробітників. Добре організована структура дозволяє забезпечити злагодженість у роботі та уникнути дублювання зусиль.
Принцип мотивації	Мотивація працівників є ключовим елементом успішного адміністрування. Керівник повинен забезпечити умови, які стимулюють співробітників до ефективної роботи, шляхом визнання їх досягнень, винагород і можливостей для розвитку.
Принцип контролю	Контроль забезпечує відстеження прогресу та виконання завдань згідно з планом. Це дозволяє вчасно виявляти відхилення та вносити необхідні корективи, щоб досягти поставлених цілей.
Принцип комунікації	Прозорі та ефективні комунікації між керівництвом і працівниками сприяють координації дій та підтримують високий рівень взаємодії у команді. Це дозволяє запобігати конфліктам і вирішувати проблеми на ранніх етапах.
Принцип гнучкості	У сучасних умовах важливо вміти адаптуватися до змін. Гнучкість керівництва дозволяє організації швидко реагувати на нові виклики, змінювати стратегії та підтримувати конкурентоспроможність.
Принцип делегування повноважень	Ефективне керівництво передбачає здатність керівника делегувати частину своїх обов'язків іншим працівникам. Це сприяє розвитку компетенцій співробітників і дозволяє керівнику зосередитися на стратегічних питаннях
Принцип прийняття рішень на основі даних	Використання об'єктивних даних та аналізу для ухвалення рішень допомагає уникнути суб'єктивності та покращити якість управлінських рішень.

Кожен із цих принципів сприяє тому, щоб адміністративне керування було структурованим, гнучким та ефективним, що в результаті веде до досягнення організаційних цілей та створення сприятливої робочої атмосфери.

Прийоми ефективного адміністративного керування — це конкретні дії та техніки, які керівники використовують для реалізації принципів управління на практиці. Вони допомагають забезпечити ефективність робочих процесів і мотивувати співробітників. Основні прийоми включають:



Рис. 1.8 - Прийоми ефективного адміністративного керування

Пояснимо більш детально кожний прийом ефективного адміністративного керування (рис. 1.9).

Прийом SMART-планування → Для встановлення чітких цілей використовується принцип SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound). Це допомагає зробити цілі зрозумілими, досяжними та вимірюваними, що полегшує їх досягнення і контроль.

Мікроменеджмент або делегування → Керівник може застосовувати мікроменеджмент, коли потрібно контролювати кожен крок у критичних проектах, або делегувати повноваження, коли завдання можна доручити підлеглим, даючи їм більше автономії.

Зворотний зв'язок → Регулярний і конструктивний зворотний зв'язок допомагає працівникам розуміти, як їхня робота відповідає очікуванням. Це один із найефективніших прийомів для підтримання мотивації та вдосконалення робочих процесів.

Тайм-менеджмент → Використання технік управління часом (таких як метод Помодоро, правило двох хвилин або матриця Ейзенхауера) допомагає керівникам і працівникам ефективно розподіляти свій час, підвищувати продуктивність і уникати марної трати ресурсів.

Оперативні наради → Короткі і регулярні зустрічі з командою дозволяють

обговорити стан виконання завдань, виявити проблеми та узгодити подальші дії. Це сприяє підтримці злагодженості команди.

Моделювання та прогнозування	Керівники можуть використовувати прийоми моделювання для аналізу різних варіантів розвитку подій та прогнозування майбутніх результатів. Це дозволяє уникнути ризиків і підвищує обґрунтованість рішень.
Мотиваційні тренінги та програми	Створення навчальних програм та мотиваційних тренінгів для підвищення кваліфікації працівників допомагає підтримувати їхній професійний розвиток та мотивацію на високому рівні.
Аналіз і оцінка ризиків	Прийом оцінки ризиків дозволяє керівникам виявляти потенційні проблеми на ранніх стадіях і розробляти заходи для їх запобігання або мінімізації негативних наслідків.
Коучинг та наставництво	Індивідуальна робота з працівниками, яка полягає в розвитку їхніх професійних навичок та особистісного потенціалу. Це сприяє підвищенню ефективності команди та допомагає залучити співробітників до досягнення цілей організації.
Інструменти автоматизації	Використання програмного забезпечення для управління проєктами, HR-систем, CRM, ERP-платформ спрощує контроль за роботою, оптимізує процеси і забезпечує прозорість управління.

Рис. 1.9 - Прийом ефективного адміністративного керування

Ці прийоми сприяють реалізації принципів адміністративного керування та допомагають керівникам досягати високих результатів, підтримуючи ефективну роботу всієї організації.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ ТА ПРАКТИК КФЕКТИВНОГО АДМІНІСТРАТИВНОГО КЕРУВАННУ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО ЧАСУ

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Таблиця 2.1 – Паспорт ТОВ «Ксерокс» [25]

Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КСЕРОКС (УКРАЇНА) ЛТД»
Скорочено	XEROX
Адреса	01021, Україна, місто Київ, вулиця Михайла Грушевського, будинок, 28/2, Н/П №43
Дата заснування	29.03.1993
Директор	Подгорнов Андрій Юрійович
Код ЄДРПОУ	19356320
Статутний капітал	2 544
Основний вид діяльності	33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення Рекламні агентства Ремонт і технічне обслуговування машин та устаткування промислового призначення Друкування іншої продукції Дослідження кон’юнктури ринку та виявлення громадської думки Фінансовий лізинг Надання в оренду офісних машин і устаткування Оптова торгівля офісними машинами та устаткуванням
Інші види діяльності	Друкування іншої продукції, Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів, Оптова торгівля іншими офісними машинами й устаткованням, Фінансовий лізинг, Рекламні агентства, Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки, Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність
Керівник	Єремєєв Юрій Валентинович

Підприємство є провідним постачальником цифрових друкарських рішень, що обслуговують різні бізнес-сегменти, від малих офісів до великих

поліграфічних підприємств. Це свідчить про їхню здатність адаптуватися до різноманітних потреб клієнтів [25].

Включають кольорові та монохромні рішення, які поєднують функції друку, копіювання, сканування та факсування. Це знижує витрати на обладнання та спрощує процеси в офісі. Виготовлені з урахуванням вимог до якості, швидкості та надійності, що робить їх ідеальними для бізнесу. Допомагає оптимізувати процеси друку, зменшуючи витрати та покращуючи продуктивність. Виробництво власних витратних матеріалів підвищує контроль над якістю та доступністю продуктів, що є важливим аспектом для підтримки продуктивності клієнтів. усіх необхідних документів і сертифікатів для надання послуг в Україні свідчить про високий рівень відповідності стандартам і регуляціям, що може підвищувати довіру з боку клієнтів [26].

Висока якість друку та функціональність пристроїв дозволяють швидше виконувати завдання.

Оптимізація процесів друку може призвести до значного зниження витрат і підвищення рентабельності бізнесу.

XEROX позиціонує себе як надійний партнер для бізнесу, пропонуючи широкий спектр продуктів і послуг, що відповідають сучасним вимогам. Залучення інновацій у цифрових технологіях друку та забезпечення високої якості обслуговування клієнтів робить компанію конкурентоспроможною на ринку. Наявність сертифікатів і документів додає додаткової вартості та довіри до бренду серед споживачів в Україні [27].

Основні замовники/ споживачі [20].

- АТ «ДТЕК ОДЕСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ»
- НУ «ОМА»
- ПОКВПТГ «ПОЛТАВАТЕПЛОЕНЕРГО»
- ННЦ «ХФТІ»
- АТ «ЖИТОМИРОБЛЕНЕРГО»
- ПРАТ «ДТЕК КИЇВСЬКІ РЕГІОНАЛЬНІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ»
- ТОВ «ЛЬВІВЕНЕРГОЗБУТ»
- ТОВ «КИЇВСЬКА ОБЛАСНА ЕК»

- ТОВ «ЖОЕК»
- ТОВ «ООЕК»
- ТОВ «ХЕРСОНСЬКА ОБЛАСНА ЕК»
- ТОВ «ВЕЗ».

Таблиця 2.2 - Фінансова звітність [25]

	2023	2022	2021	2020
Дохід	149 961 900 ₴	116 823 100 ₴	178 750 700 ₴	168 476 400 ₴
Чистий прибуток	13 454 700 ₴	-9 677 900 ₴	10 651 700 ₴	-110 100 ₴
Активи	39 676 000 ₴	54 699 300 ₴	65 947 800 ₴	67 840 600 ₴
Зобов’язання	29 561 200 ₴	57 970 600 ₴	59 712 700 ₴	72 263 300 ₴
Кількість працівників	43	45	46	—

Таблиця демонструє динаміку ключових фінансових показників за період 2020-2023 рр. з розрахунком абсолютних відхилень між роками. На основі цього аналізу можна виділити кілька важливих тенденцій:

У 2023 році дохід зріс на 33 138 800₴ порівняно з 2022 роком, що свідчить про позитивну динаміку після значного падіння у 2022 році (-61 927 600₴ порівняно з 2021). Це може вказувати на успішну стратегію відновлення компанії після складного 2022 року. Падіння доходу у 2022 році могло бути спричинене зовнішніми чинниками, такими як економічні виклики або внутрішні проблеми компанії.

Прибуток у 2023 році зріс на 23 132 600₴ після значного збитку в 2022 році (-9 677 900₴). Це свідчить про ефективну оптимізацію витрат або збільшення прибутковості бізнесу. Проблеми в 2022 році: Збитки у 2022 році, порівняно з прибутком 2021 року (-20 329 600₴), можуть вказувати на несприятливі умови або неправильні рішення, що мали негативний вплив на фінансові результати.

Кількість працівників поступово скорочувалася з 46 у 2021 році до 43 у 2023 році. Це може свідчити про оптимізацію кадрових ресурсів або скорочення операційної діяльності, результат військово вторгнення рф.

Покращення в 2023 році, компанія демонструє ознаки відновлення в 2023 році після збиткових результатів у 2022 році. Збільшення доходу та чистого

прибутку на тлі зниження зобов’язань свідчить про ефективну стратегію стабілізації.

Тенденція до скорочення активів, незважаючи на фінансові успіхи, зменшення активів може бути тривожним сигналом. Це може свідчити про нестачу інвестицій чи продаж активів для покриття витрат.

Поступова оптимізація персоналу, незначне скорочення кількості працівників може свідчити про зусилля компанії з підвищення ефективності та зниження витрат.

Таблиця 2.3 фінансових показників демонструє складну динаміку для компанії протягом 2019-2021 років.

Перш за все, спостерігається загальне зменшення виручки, що свідчить про можливі проблеми в продажах або ринку. Зростання собівартості продаж, яке перевищує зменшення виручки, призводить до зниження валового прибутку. Це, в свою чергу, підкреслює необхідність контролю витрат, особливо в управлінських та комерційних витратах. Компанія зіткнулася з фінансовими труднощами у 2020 році, що виразилося у значних збитках від продажу. Проте, позитивна динаміка у 2021 році, коли відновився прибуток, свідчить про вдалі заходи щодо покращення ситуації. Зниження комерційних витрат у 2021 році також вказує на можливі ефективні стратегії оптимізації.

Стабільне зростання фонду оплати праці, поряд із незначним збільшенням кількості працівників, вказує на намагання компанії підтримувати свою команду, незважаючи на фінансові труднощі. Проте, зниження продуктивності праці та фондовіддачі може сигналізувати про необхідність удосконалення робочих процесів.

Загалом, хоча компанія зуміла повернутися до прибутковості у 2021 році, існує нагальна потреба у продовженні оптимізації витрат, підвищенні ефективності роботи та адаптації до змінюваних ринкових умов.

Таблиця 2.3-Показники економічної діяльності [25]

Показники	2019р.	2020 р.	2021 р.	Зміна 2020-2019 рр.	Зміна 2021-2020 рр.	Абс. зм. (+/-)	Темп приросту, %
Виручка, тис. грн	143273	140122	138350	-3151	-2,20	-1772	-1,26
Собівартість продаж, тис. грн	75700	77021	80305	1321	1,75	3284	4,26
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	67573	63101	58045	-4472	-6,62	-5056	-8,01
Управлінські витрати, тис. грн	7176	8099	8475	923	12,86	376	4,64
Комерційні витрати, тис. грн	60153	56503	46552	-3650	-6,07	-9951	-17,61
Прибуток (збиток) від продаж, тис. грн	244	-1501	3018	-1745	-715,16	4519	-301,07
Чистий прибуток, тис. грн	75700	77021	80305	1321	1,75	3284	4,26
Основні засоби, тис. грн	23152	24533	25162	1381	5,96	629	2,56
Оборотні активи, тис. грн	33262	32526	33789	-736	-2,21	1263	3,88
Кількість ППП, осіб	65	68	71	3	4,62	3	4,41
Фонд оплати праці ППП, тис. грн	25396,8	27042,24	29036,16	1645,44	6,48	1993,92	7,37
Продуктивність праці працюючого, тис. грн	2204,20	2060,62	1948,59	-143,58	-6,51	-112,03	-5,44
Середньорічна заробітна плата працюючого, тис. грн	390,72	397,68	408,96	6,96	1,78	11,28	2,84
Фондовіддача	6,19	5,71	5,50	-0,48	-7,70	-0,21	-3,73
Оборотність активів, раз	4,31	4,31	4,09	0,00	0,01	-0,21	-4,96
Рентабельність продаж, %	0,17	-1,07	2,18	-1,24	-729,00	3,25	-303,64
Рентабельність виробництва, %	0,17	-1,06	2,23	-1,23	-721,27	3,29	-310,41
Витрати на гривню виручки	99,83	101,07	97,82	1,24	1,24	-3,25	-3,22

Для проведення фінансово-економічного аналізу на основі наданих даних, розглянемо основні аспекти, які дозволять оцінити фінансовий стан компанії, виявити тенденції, проблеми та можливості для покращення.

Виручка зменшилася на 3,151 тис. грн у 2020 році та на 1,772 тис. грн у 2021 році, що свідчить про негативні ринкові умови або зниження попиту на

продукцію. Собівартість продаж зростала: +1,321 тис. грн у 2020 році та +3,284 тис. грн у 2021 році. Це означає, що витрати на виробництво перевищували зниження виручки, що вплинуло на валовий прибуток. Валовий прибуток знизився з 67,573 тис. грн у 2019 році до 58,045 тис. грн у 2021 році, що свідчить про зростання витрат і зменшення прибутковості. Це вказує на необхідність перегляду цінової політики та витрат на виробництво. Управлінські витрати зросли на 12,86% у 2020 році та на 4,64% у 2021 році. Цей тренд вказує на підвищення адміністративних витрат, які слід контролювати. Комерційні витрати зменшилися на 6,07% у 2020 році та на 17,61% у 2021 році, що свідчить про позитивні зусилля щодо оптимізації. Прибуток (збиток) від продажу у 2020 році становив -1,501 тис. грн, що свідчить про фінансові труднощі. У 2021 році компанія повернулася до прибутку (+3,018 тис. грн), що є позитивним сигналом.

Чистий прибуток показує стабільне зростання в 2020 та 2021 роках, що може свідчити про зростання ефективності управління фінансами. Оборотні активи у 2021 році зросли на 3,88%, що свідчить про покращення ліквідності компанії. Основні засоби також зросли, що може вказувати на інвестиційні плани та бажання розширити виробництво.

Фінансово-економічний аналіз показує, що компанія зіткнулася з труднощами в 2020 році, ймовірно, через ринкові умови. Однак у 2021 році спостерігається позитивна динаміка, зокрема повернення до прибутковості та зменшення витрат. Для подальшого зростання компанії слід зосередитися на оптимізації витрат, підвищенні продуктивності праці та ефективності використання ресурсів. Також важливо підтримувати мотивацію працівників і забезпечувати стабільність фінансових показників.

Таблиця 2.4- Динаміка і структура чисельності персоналу ТОВ «Ксерокс» [25]

Персонал	2021	2022	2023	відхилення
Керівники	6	6	5	-1
Ведучі спеціалісти	15	16	16	0
Головні спеціалісти	9	8	7	-1
Інші працівники	16	15	15	0

Середньооблікова чисельність працівників	46	45	43	-2

Таблиця показує динаміку змін у чисельності персоналу ТОВ за період з 2021 по 2023 роки. У 2021 та 2022 роках кількість керівників залишалася стабільною на рівні 6 осіб. Однак у 2023 році цей показник зменшився на 1 людину, що свідчить про скорочення керівного складу на 16,7%. Чисельність ведучих спеціалістів зросла з 15 осіб у 2021 році до 16 осіб у 2022 році та залишилася на цьому рівні у 2023 році. Це вказує на стабільність серед фахівців цього рівня після невеликого зростання. У 2021 році було 9 головних спеціалістів. Протягом наступних років їх кількість зменшилася: у 2022 році до 8 осіб, а в 2023 році – до 7 осіб. Це відображає постійне скорочення персоналу цього рівня, що може свідчити про оптимізацію або зменшення необхідності в цих спеціалістах. У 2021 році загальна чисельність працівників становила 46 осіб. У 2022 році вона зменшилася на 1 людину (до 45 осіб), а в 2023 році відбулося подальше скорочення до 43 осіб. Загальне зменшення чисельності персоналу за три роки складає 2 особи.

Загальна тенденція показує скорочення чисельності персоналу, особливо серед керівників і головних спеціалістів. Ведучі спеціалісти залишаються стабільною групою, що може вказувати на їхню важливість для компанії. Зменшення загальної чисельності працівників може бути пов’язане з оптимізацією витрат, зміною організаційної структури або зниженням попиту на послуги/продукцію підприємства.

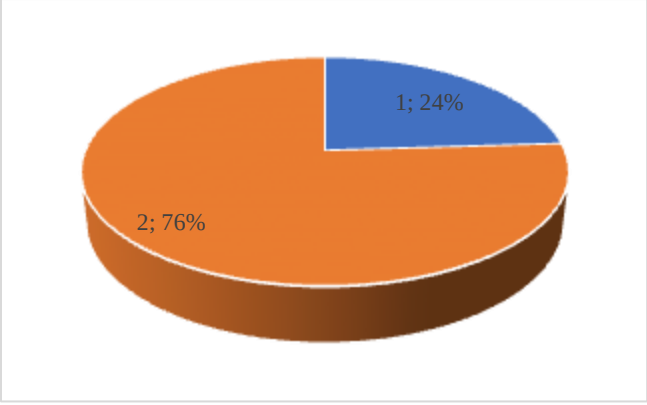


Рис.2.1- Структура персоналу 2021 р.

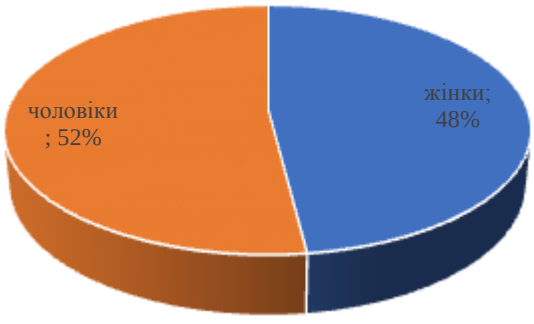


Рис.2.2- Структура персоналу 2023

р.

Таблиці 2.1-2.2 демонструє зміну гендерного складу працівників між 2021 і 2023 роками. У 2021 році жінки становили 24% від загальної чисельності персоналу. У 2023 році їх частка збільшилася до 48%. Це свідчить про значне зростання присутності жінок у колективі, їхня частка збільшилася вдвічі. У 2021 році чоловіки складали 76% персоналу. Однак у 2023 році їх частка знизилася до 52%. Це свідчить про зменшення кількості чоловіків у загальній структурі персоналу.

За період з 2021 до 2023 року відбулося вирівнювання гендерного балансу в колективі ТОВ «Ксерокс». Якщо у 2021 році чоловіки значно переважали, то в 2023 році частка жінок і чоловіків майже зрівнялася, що пов’язано з військовим станом.

Таблиця 2.5 – Структура персоналу ТОВ «Ксерокс» 2021-2023 рр., осіб [25]

Освітній рівень	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2022/2023 рр.
Середня (повна) загальна	10	10	10	-
Середня спеціальна	11	10	7	-3
Незакінчена вища	10	9	8	-1
Вища	15	16	18	+2
Всього	46	45	43	-2

Таблиця 2.5 показує динаміку змін в освітньому рівні персоналу з 2021 по 2023 роки. За цей період загальна чисельність працівників на ТОВ «Ксерокс» зменшилася на 2 особи, що може свідчити про поступову оптимізацію штату. Основні зміни стосуються співвідношення рівнів освіти. Частка працівників із середньою спеціальною та незакінченою вищою освітою скорочується, що може бути ознакою зміни кваліфікаційних вимог або загального зменшення потреби в таких працівниках. Водночас спостерігається стабільність у категорії працівників із середньою загальною освітою, яка не зазнала змін за три роки. Найбільш позитивною зміною є зростання кількості працівників із вищою освітою. Це може свідчити про підвищення кваліфікаційних вимог компанії або

залучення фахівців із вищим рівнем підготовки. Загалом, тенденція свідчить про зростання важливості висококваліфікованого персоналу та можливу зміну стратегії компанії, орієнтованої на підвищення освітнього рівня кадрів.

Рис. 2.3 демонструє структуру персоналу за стажем роботи, що дає змогу оцінити досвід співробітників у компанії. Загальна кількість працівників становить 43 особи, з яких найбільша частка має стаж більше 10 років — 21 працівник, що свідчить про високий рівень стабільності та досвідченість кадрів. Це є позитивним фактором, оскільки вказує на низьку плинність кадрів і наявність експертизи в колективі. Досвід роботи від 5 до 10 років мають 9 осіб, що також свідчить про відносно стабільний склад персоналу середнього рівня досвіду. Ще 9 працівників мають стаж від 3 до 5 років, що вказує на поступове залучення нових кадрів, які вже адаптувалися в компанії. Найменша частка працівників – лише 4 особи – має стаж роботи до 3 років. Це може свідчити про те, що нових співробітників наймають у помірній кількості, або ж компанія віддає перевагу кадрам із більшим досвідом. Такий розподіл вказує на стабільність команди та орієнтацію на довгострокову співпрацю зі співробітниками.



Рис. 2.3 – Структура персоналу ТОВ «Ксерокс» за стажем роботи, 2023 рік, осіб

Таблиця 2.6 відображає динаміку руху персоналу за 2021-2023 роки. У цей період середньооблікова чисельність працівників скоротилася на 2 особи, що може вказувати на певні зміни у кадровій політиці або в структурі компанії. Прийом нових працівників зріс із 8 у 2022 році до 11 у 2023 році, що може

свідчити про потребу у нових кадрах, хоча кількість звільнень також зросла на 2 особи.

Таблиця 2.6 - Показники руху персоналу ТОВ «Ксерокс», 2021-2023 рр [24]

показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2022 до 2023
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	46	45	43	2
Прийнято на роботу, осіб	10	8	11	3
Звільнено, осіб	8	7	9	2
У тому числі:				
- за власним бажанням, осіб	5	6	7	0
- за порушення трудової дисципліни, осіб	1	-	-	0
- вихід на пенсію, осіб	2	1	2	1
Коефіцієнт обороту з прийому працівників, %	15,3	11,7	15,4	3,7
Коефіцієнт обороту з вибуття працівників, %	12,3	10,2	12,6	2,4
Коефіцієнт плинності кадрів, %	9,2	8,8	9,8	1

Найбільша частка звільнень припадає на звільнення за власним бажанням, що вказує на певну плинність кадрів, хоча випадків звільнень через порушення трудової дисципліни не було. Вихід на пенсію також залишився стабільним на рівні 2 осіб. Коефіцієнт обороту з прийому працівників зріс до 15,4%, що вказує на активізацію найму в порівнянні з попередніми роками. Водночас коефіцієнт обороту з вибуття також зріс до 12,6%, що свідчить про підвищену плинність кадрів. Зростання коефіцієнта плинності кадрів до 9,8% може свідчити про необхідність перегляду кадрової політики для зниження втрат працівників.

У ТОВ «Ксерокс» спостерігається середній рівень плинності кадрів, що є свідченням певного руху персоналу всередині компанії. Підвищення цього показника може призвести до значних економічних втрат, оскільки на навчання нових працівників витрачаються ресурси, знижується продуктивність на початкових етапах роботи нових співробітників і збільшуються адміністративні витрати. Крім того, плинність негативно впливає на організаційні, технологічні та психологічні аспекти робочих процесів, зокрема командну взаємодію, стабільність виконання задач та моральний стан колективу. Тому необхідно провести детальний аналіз стратегії управління персоналом, щоб виявити причини та усунути проблеми, що можуть впливати на плинність кадрів.

2.2 Оцінка стратегії адміністративного управління персоналом в умовах воєнного стану

Стратегія управління персоналом – це комплекс заходів, підходів і принципів, спрямованих на ефективне використання людських ресурсів у компанії для досягнення її стратегічних цілей. Вона визначає, як компанія планує залучати, розвивати, мотивувати та утримувати своїх працівників, а також забезпечувати їхню високу продуктивність та задоволеність роботою. Стратегія управління персоналом враховує такі аспекти, як підбір кадрів, навчання, оплата праці, розвиток кар'єри, соціальні програми, підтримка корпоративної культури та забезпечення безпеки на робочому місці.

В умовах турбулентного середовища стратегія управління персоналом у ТОВ «Ксерокс» базується на кількох ключових принципах, які спрямовані на забезпечення ефективної роботи колективу:

Таблиця 2.7 – Стратегічні принципи управління персоналом

Принцип	Характеристика
Визнання цінності людських ресурсів	Компанія розуміє, що саме люди є найважливішим активом. Інвестування в їх розвиток, навчання та мотивацію дозволяє досягати кращих результатів і підвищувати ефективність.
Дотримання норм трудового законодавства	ТОВ суворо дотримується чинних норм і законів, що регулюють трудові відносини. Це включає належні умови праці, виплати заробітної плати, дотримання графіків роботи та виконання соціальних зобов'язань перед працівниками.
Стабільність трудових відносин	Компанія прагне створити атмосферу стабільності і впевненості серед своїх працівників, що сприяє довгостроковому співробітництву та зменшенню плинності кадрів.
Відповідальність кадрової служби за ефективність системи	Кадрова служба несе відповідальність за загальний функціонал усієї системи управління персоналом, включаючи підбір, адаптацію та розвиток працівників. Залучення висококваліфікованих спеціалістів є одним із пріоритетів, оскільки від їхньої роботи залежить успіх компанії.
Залучення та розвиток найкращих фахівців	Важливою складовою стратегії є залучення до роботи лише найкращих фахівців, що відповідають вимогам компанії. Також передбачено їхнє постійне професійне зростання через різні навчальні програми, тренінги та можливості для розвитку.

Реалізація кадрової політики

Реалізація кадрової політики в ТОВ «Ксерокс» відбувається через низку системних процесів:

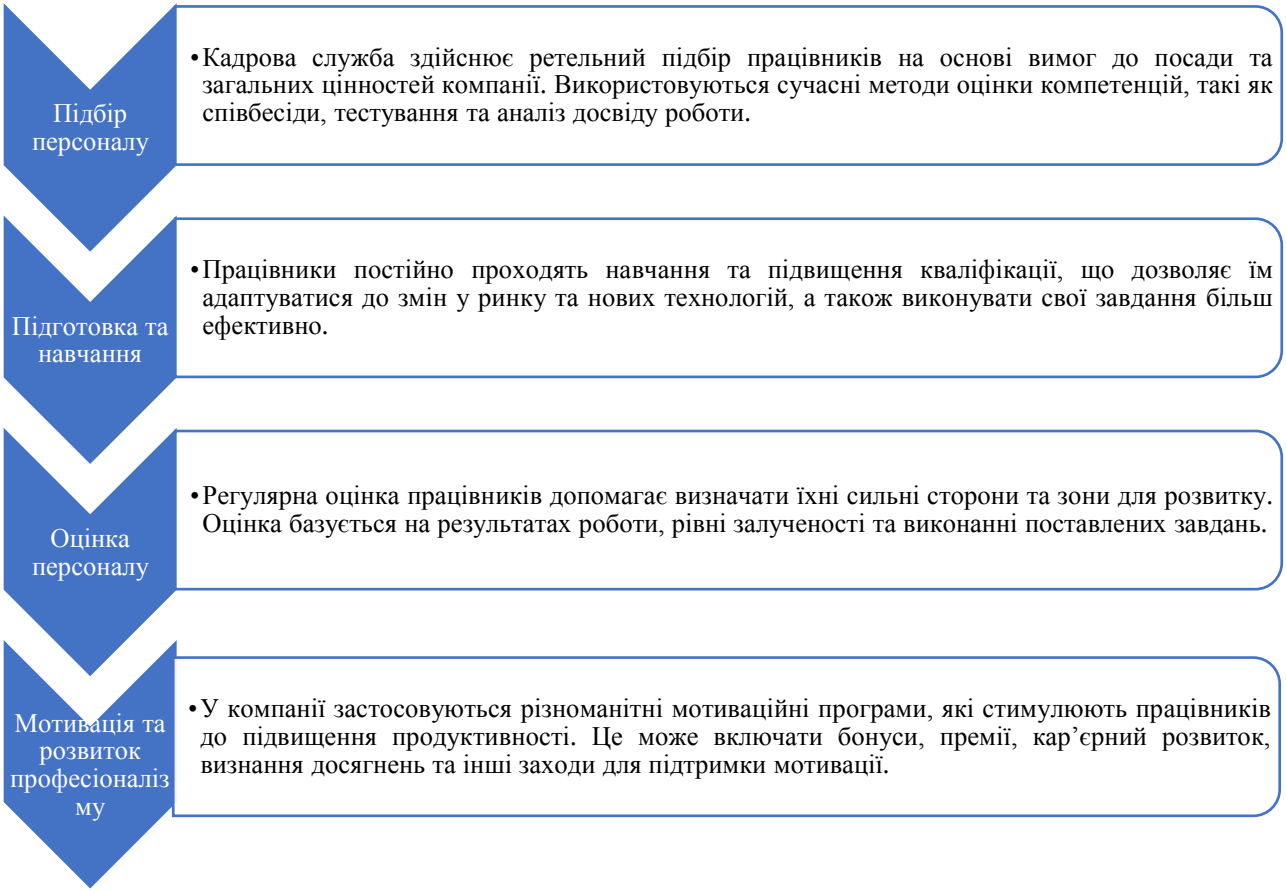


Рис. 2.4 - Кадрова політика в ТОВ «Ксерокс»

Завдяки таким системним підходам ТОВ «Ксерокс» прагне зменшити рівень плинності кадрів, покращити ефективність роботи персоналу та забезпечити стійке зростання компанії.

Кадрова політика – це сукупність принципів, правил та заходів, які компанія застосовує для управління своїм персоналом. Вона визначає підходи до підбору, розвитку, мотивації, оцінки та звільнення працівників. Кадрова політика охоплює аспекти, пов'язані з оплатою праці, соціальними гарантіями, забезпеченням належних умов праці, кар'єрним розвитком та взаємодією між працівниками і керівництвом. Основною метою кадрової політики є ефективне використання людських ресурсів для досягнення цілей компанії, з одночасним забезпеченням задоволення працівників їх роботою.

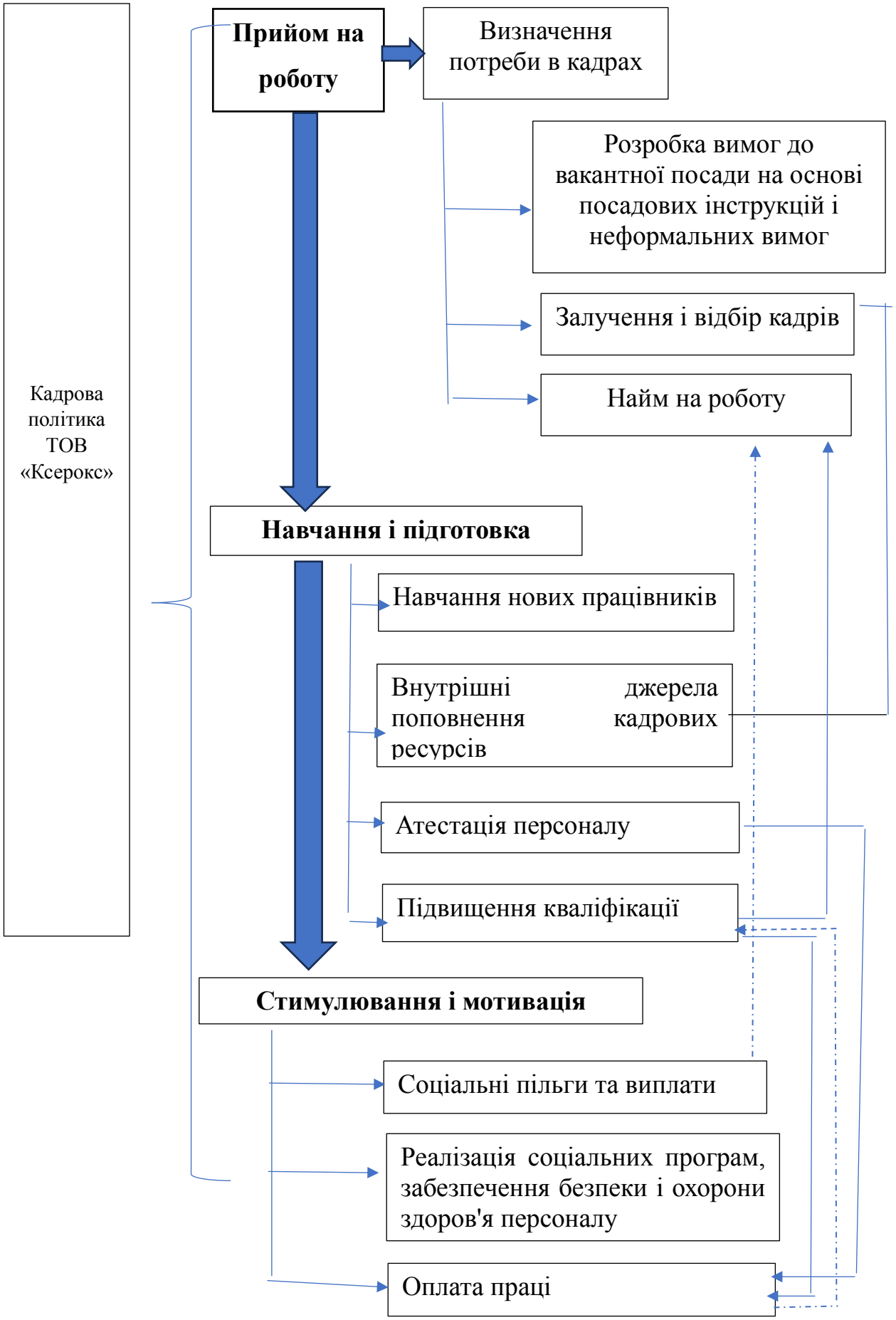


Рис. 2.5- Складові кадрової політики

В умовах воєнного стану в Україні, відділ кадрів підприємства стикається з новими викликами, які потребують швидкої адаптації та стратегічного підходу до управління персоналом. Основними пріоритетними напрямами роботи відділу кадрів у таких умовах є:

1. Забезпечення безпеки працівників	
Охорона життя та здоров'я	Організація роботи з урахуванням безпеки працівників, включаючи забезпечення безпечних умов праці, облаштування укриттів на підприємствах, інформування про евакуаційні шляхи та надання допомоги постраждалим.
Психологічна підтримка	Забезпечення доступу до психологічної допомоги для співробітників, які можуть стикатися з травматичними ситуаціями, стресом чи втратами внаслідок війни.
2. Гнучкість у кадровій політиці	
Перехід на дистанційну або змішану форму роботи	Для захисту працівників та збереження продуктивності багато компаній мають впровадити можливість віддаленої роботи, особливо для тих, хто знаходиться в небезпечних зонах.
Гнучкий графік	Запровадження гнучких графіків роботи для співробітників, які залучені до волонтерської діяльності, оборони країни, або мають сімейні зобов'язання в умовах воєнного стану.
Підтримка мобілізованих працівників	Гарантування збереження робочих місць за тими, хто був мобілізований до Збройних Сил України, а також надання соціальної підтримки їхнім родинам.
3. Оновлення кадрового резерву	
Перегляд кадрових потреб	В умовах воєнного стану може виникнути потреба в оперативному оновленні штату або заміні працівників, які виїхали за кордон, або мобілізовані. Відділ кадрів повинен бути готовим швидко адаптуватися до таких змін.
Використання внутрішніх ресурсів	Активне використання внутрішнього кадрового резерву та програми перекваліфікації, щоб компенсувати нестачу певних спеціалістів.
4. Адаптація до правових змін	
Дотримання законодавства	Відділ кадрів має швидко реагувати на зміни в трудовому законодавстві, які стосуються умов роботи в період воєнного стану, відпусток, виплат заробітної плати, звільнень та мобілізації.

Підтримка документації	Актуалізація всіх документів і політик відповідно до нових вимог законодавства, щоб забезпечити правову захищеність компанії та працівників.
5. Збереження мотивації та лояльності працівників	
Моральна підтримка	Організація заходів для підтримки командного духу, взаємної підтримки та збереження мотивації працівників у важкий час.
Матеріальна підтримка	Запровадження додаткових фінансових програм або бонусів для тих працівників, які знаходяться в зоні бойових дій або потерпають від наслідків війни.
Соціальні ініціативи	Відділ кадрів може сприяти залученню працівників до волонтерських та гуманітарних ініціатив, що допоможе підвищити мотивацію та згуртованість колективу.
6. Координація з іншими підрозділами	
Комунікація з керівництвом	Відділ кадрів повинен активно співпрацювати з керівництвом компанії для визначення пріоритетів у розподілі ресурсів та забезпеченні стабільної роботи бізнесу.
Антикризове управління	Розробка та реалізація планів дій на випадок кризових ситуацій, таких як евакуація працівників або перенесення офісів чи виробництва в безпечніші регіони.
7. Навчання та розвиток персоналу	
Організація навчання	Навіть у складних умовах війни важливо підтримувати навчальні програми для підвищення кваліфікації та розвитку професійних навичок співробітників, щоб вони могли бути готові до нових викликів після війни.
Впровадження цифрових інструментів	Активне використання онлайн-курсів та тренінгів, що дозволить продовжувати навчання навіть у віддаленому форматі.

Рис. 2.6 – Основні пріоритети розвитку роботи відділу кадрів

Ці пріоритетні напрямки допоможуть відділу кадрів адаптуватися до нових умов і забезпечити стійкість та розвиток компанії в складний період воєнного стану.

У сучасних умовах, зокрема під час воєнного стану, компаніям необхідно використовувати різноманітні джерела для набору персоналу, щоб швидко та ефективно залучати нових співробітників.

1. Онлайн-платформи для пошуку роботи

– Job-сайти. Це один із найпоширеніших інструментів для пошуку персоналу. Популярні в Україні платформи включають Work.ua, Rabota.ua, Jooble, HeadHunter (hh.ua) тощо. На цих ресурсах можна швидко опублікувати вакансії та отримати відгуки кандидатів.

– Соціальні мережі. LinkedIn, Facebook та інші професійні мережі стають важливими джерелами для пошуку персоналу. LinkedIn особливо популярний серед спеціалістів і фахівців різних галузей. Facebook-групи, що спеціалізуються на пошуку роботи, також можуть бути корисними для залучення кандидатів.

2. Внутрішні джерела

– Внутрішній кадровий резерв. Використання внутрішніх ресурсів дозволяє швидко заповнити вакансії за рахунок співробітників, які вже працюють у компанії, але можуть перейти на нові посади після перепідготовки або підвищення кваліфікації.

– Рекомендації працівників. Співробітники компанії можуть рекомендувати своїх знайомих або колег, що підвищує ймовірність знайти надійних і відповідальних працівників.

3. Агентства з працевлаштування та рекрутингові компанії

Рекрутингові агентства. Ці компанії спеціалізуються на пошуку персоналу і можуть оперативно знайти кандидатів, зокрема для специфічних або висококваліфікованих посад. Це ефективний варіант у ситуаціях, коли є обмежений час на пошук.

Агенції тимчасової зайнятості. Під час воєнного стану можуть бути потрібні тимчасові працівники, зокрема для виконання короткострокових або сезонних завдань.

4. Освітні установи

Університети та професійні школи. Партнерство з навчальними закладами дозволяє залучати молодих спеціалістів, які нещодавно закінчили навчання і готові до роботи. Програми стажувань або навчання на робочому місці можуть стати цінним джерелом нових кадрів.

Програми перепідготовки. Під час війни багато людей шукають нові можливості і готові пройти перепідготовку. Компанії можуть співпрацювати з центрами професійного навчання для залучення таких кандидатів.

5. Волонтерські та громадські організації

Волонтерські організації. Багато працівників сьогодні залучені до волонтерських проєктів і мають навички управління, організації чи роботи в команді. Такі кандидати можуть стати цінними працівниками, особливо у сферах, пов’язаних із соціальною відповідальністю або кризовим управлінням.

6. Цифрові інструменти та платформи для фрілансу

Фріланс-платформи. Якщо компанії потрібні спеціалісти для виконання окремих завдань, можна звернутися до платформ для фрілансерів, таких як Upwork, Freelancer, Fiverr. Це особливо актуально для IT, маркетингу, дизайну та інших креативних сфер.

Спеціалізовані платформи. У залежності від галузі, можуть використовуватись специфічні платформи для пошуку персоналу, наприклад, для IT-фахівців (Djinni, DOU).

7. Державні служби зайнятості

Центри зайнятості. В умовах воєнного стану державні служби зайнятості активно працюють для допомоги людям, які втратили роботу. Це може бути корисним джерелом для пошуку працівників, особливо для позицій, що не потребують високої кваліфікації.

8. Мобільні додатки для пошуку роботи

Мобільні додатки. Використання додатків для пошуку роботи, які надають швидкий доступ до вакансій і дозволяють кандидатам оперативно відгукуватися. Такі додатки зручні для молодих спеціалістів та тих, хто активно шукає роботу в реальному часі.

9. Біженці та переміщені особи

Підтримка переселенців. Компанії можуть активно залучати внутрішньо переміщених осіб (ВПО), які були змушені залишити свої домівки через війну. Багато з них мають професійний досвід і готові працювати у нових умовах.

10. Співпраця з громадськими проєктами та урядовими ініціативами

Громадські та урядові програми працевлаштування: В Україні працюють програми, спрямовані на допомогу в працевлаштуванні осіб, які втратили роботу через війну. Співпраця з такими програмами може допомогти залучити мотивованих кандидатів.

Використовуючи ці джерела, ТОВ «Ксерокс» можуть адаптувати свою стратегію пошуку персоналу відповідно до умов воєнного стану, швидко заповнювати вакансії та підтримувати стабільність свого бізнесу.

Таблиця 2.7 – Джерела залучення персоналу ТОВ «Ксерокс»

Період	2022		2023	
	Кількість звернувшись, осіб	Кількість відібраних осіб	Кількість звернувшись	Кількість відібраних осіб
Зовнішнє джерело	11	9	10	8
Внутрішне джерело	25	11	23	8
Всього	36	20	33	16

У 2022 році загалом звернулося 36 осіб, з яких 20 було відібрано (55,6%).

У 2023 році звернулися 33 особи, з яких 16 було відібрано (48,5%).

Загалом кількість звернень знизилася на 3 особи, а відсоток відбору зменшився на 7,1%.

Загальна кількість звернень у 2023 році зменшилася, що може свідчити про менший інтерес до вакансій або про зміну умов на ринку праці. Внутрішнє джерело показує значне зниження відсотка відбору, що може свідчити про зменшення кваліфікації або підходящих кандидатів серед внутрішніх співробітників. Незважаючи на невелике зниження кількості звернень, зовнішнє джерело продемонструвало стабільність у відсотку відбору, що свідчить про ефективність цього джерела в залученні кваліфікованих кандидатів.

Рекомендується провести глибший аналіз причин зниження кількості звернень і відсотка відбору, особливо для внутрішнього джерела.

Після завершення процесу пошуку та підбору нового співробітника в ТОВ «Ксерокс» розпочинається етап адаптації. Адаптацію можна умовно поділити на два види: перший – для працівників, які не мають досвіду професійної діяльності; другий — для тих, хто вже має відповідний досвід.

Основні причини невдачі програми адаптації полягають у наступному:

Багато пунктів програми є загальними; керівникам потрібно самостійно адаптувати їх під конкретні умови, що вимагає часу, якого у них не завжди вистачає, і, відповідно, ці вимоги часто не виконуються.

Відсутній контроль за реалізацією програми адаптації.

Для дослідження адаптації в ТОВ «Ксерокс» були застосовані різні методи, такі як аналіз документів, анкетування та опитування.

Нами була розроблема анкета (Додаток А) щодо проходження адаптації персоналом підприємства. що відображає відповіді на питання (5) про підтримку від колег під час адаптації, враховуючи, що 68% респондентів зазначили, що отримали підтримку «іноді», а більшість не задоволена процесом адаптації:

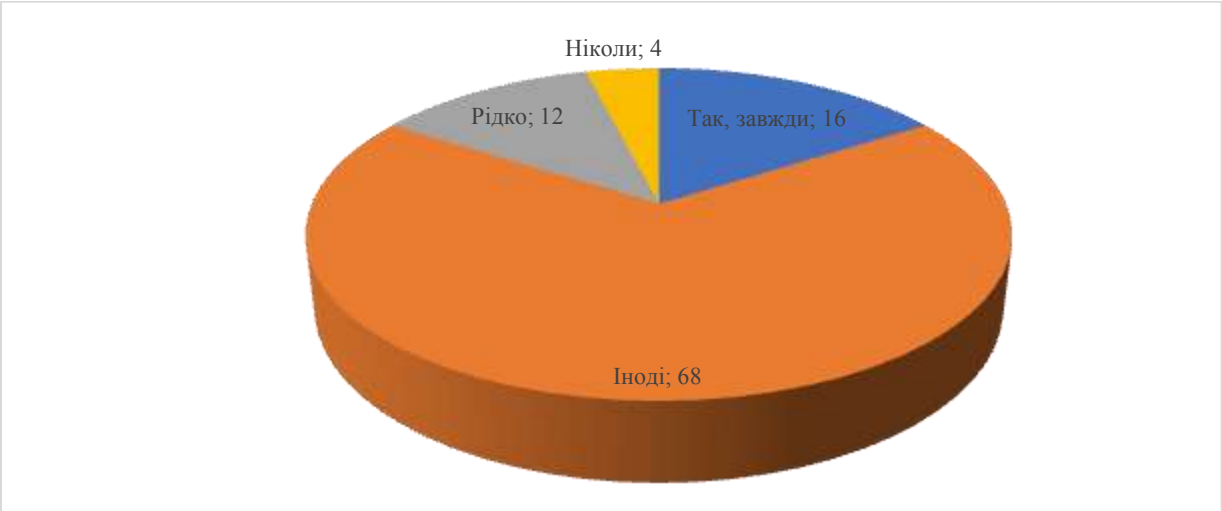


Рис. 2.7 – Результат опитування питання 5

Згідно рис. 2.7 результати опитування 68% респондентів зазначили, що отримували підтримку «іноді», що свідчить про певний рівень взаємодії з колегами, але не постійно. Лише 16% респондентів отримували підтримку

«завжди», що може вказувати на недостатню командну взаємодію. Питання про задоволеність в процесі адаптації можна проаналізувати окремо, оскільки в таблиці наведені лише відповіді щодо підтримки.

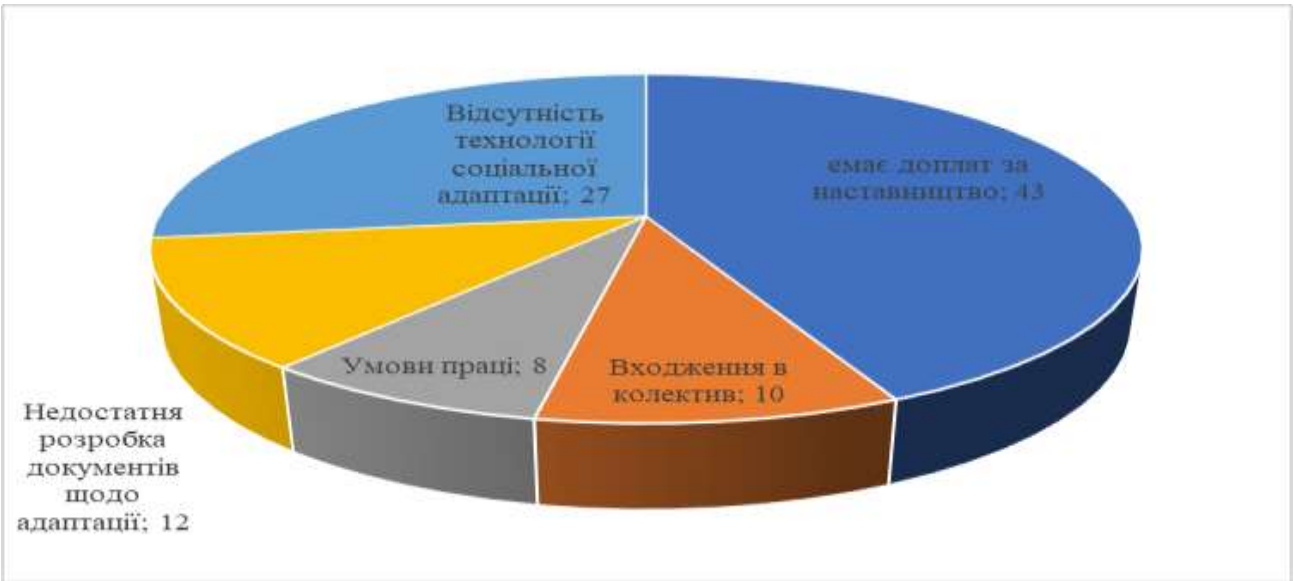


Рис.2.8- Результат опитування питання 7

Найбільший відсоток респондентів ТОВ «Ксерокс» вказує на те, що відсутність фінансових стимулів за наставництво є основною проблемою під час адаптації. Це може знижувати мотивацію більш досвідчених працівників брати участь у процесі наставництва та підтримки нових співробітників.

Відсутність технології соціальної адаптації (27%), значна частина респондентів вказує на відсутність чітких і структурованих методів соціальної адаптації. Це свідчить про потребу в розробці конкретних програм або технологій, які б полегшували інтеграцію нових працівників у колектив.

Недостатня розробка документів щодо адаптації (12%). Вказує на необхідність вдосконалення внутрішньої документації, яка регламентує процеси адаптації. Чіткі та зрозумілі документи можуть допомогти усунути неоднозначності та підвищити ефективність адаптації.

Входження в колектив (10%). Низький відсоток респондентів зазначає труднощі з входженням у колектив. Це може вказувати на те, що, незважаючи на інші проблеми, більшість нових співробітників успішно інтегруються у команду, хоча і не без труднощів.

Умови праці (8%). Низький відсоток вказує на те, що умови праці не є основною проблемою під час адаптації. Це може свідчити про загалом комфортну робочу атмосферу в компанії.

Згідно результатів анкетування, були розроблені рекомендації, а саме (рис. 2.9):

Розробка програми наставництва	Запровадження доплат або інших стимулів для наставників може заохотити досвідчених співробітників брати активнішу участь у процесі адаптації нових працівників.
Впровадження технології соціальної адаптації	Розробити чітку та структуровану методику соціальної адаптації, що включає тренінги, семінари та інші заходи для нових співробітників.
Оновлення документів	Провести ревізію та оновлення документів, що стосуються адаптації, для забезпечення чітких інструкцій і вимог.
Моніторинг адаптації	Впровадити систему зворотного зв’язку для нових співробітників, щоб оцінити ефективність процесу адаптації та виявити можливі проблеми в реальному часі.

Рис. 2.9 – Рекомендації щодо покращення адаптації на ТОВ «Ксерокс»

Розглянемо навчальну систему та механізми підвищення професійної кваліфікації працівників на ТОВ «Ксерокс». Професійне навчання є важливим аспектом розвитку співробітників.

На ТОВ «Ксерокс» функціонує багаторівнева система навчання, яка охоплює всіх співробітників компанії.

Система безперервного внутрішнього навчання в ТОВ є централізованим та цілеспрямованим освітнім процесом. Участь у цій системі розпочинається з моменту прийняття на роботу нових фахівців і керівників, продовжується протягом усієї їхньої трудової діяльності в компанії та є необхідною умовою для просування по службі.

Основні форми внутрішньофірмового навчання включають (табл. 2.8):

Таблиця 2.8- Форми внутрішньофірмового навчання ТОВ «Ксерокс»

Форми	Характеристика
Організовані тренінги	Проведення семінарів, воркшопів і тренінгів з метою підвищення професійних навичок співробітників. Це можуть бути як короткострокові, так і довгострокові програми.
Курси підвищення кваліфікації	Спеціалізовані курси для співробітників, які хочуть поглибити свої знання в конкретній галузі.
Онлайн-навчання	Використання електронних платформ для навчання, що дозволяє співробітникам проходити курси у зручний для них час.
Внутрішні семінари та лекції	Регулярні зустрічі, на яких співробітники можуть отримати нові знання від експертів у певній галузі або обговорити актуальні питання.
Обмін досвідом	Проведення зустрічей або заходів, на яких працівники можуть ділитися своїм досвідом і кращими практиками.

Ці форми навчання можуть бути комбіновані для забезпечення більш ефективного процесу навчання та розвитку працівників.

Таблиця 2.9 -Структура навчання кадрів на ТОВ «Ксерокс», 2021-2022 рр.

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2023 до 2022 рр.
Внутрішні семінари та тренінги, осіб	15	9	7	-2
Навчання на семінарі, осіб	23	11	8	-3
On-line навчання, осіб	3	14	21	7
Усього, осіб	41	34	36	2

Внутрішні семінари та тренінги. У 2021 році було проведено 15 осіб, у 2022 році кількість зменшилася до 9, а в 2023 році – до 7.

Це свідчить про зниження інтересу або можливостей для проведення внутрішніх семінарів і тренінгів. Відхилення -2 вказує на те, що відсутність таких навчальних заходів може вплинути на розвиток компетенцій співробітників.

Навчання на семінарі. Кількість учасників семінарів також знизилася: з 23 осіб у 2021 році до 11 у 2022 році, а потім до 8 у 2023 році.

Відхилення -3 говорить про те, що зовнішні семінари, які зазвичай надають нові знання та досвід, стали менш доступними або привабливими для співробітників.

Онлайн навчання. Цей показник демонструє зростання: з 3 осіб у 2021 році до 14 у 2022 році, і до 21 у 2023 році.

Відхилення +7 свідчить про збільшення використання онлайн-формату навчання, що може бути наслідком адаптації до нових умов (наприклад, через пандемію або зручність онлайн-навчання).

У 2021 році загальна кількість учасників навчання становила 41 осіб, у 2022 році зменшилася до 34, а в 2023 році зросла до 36.

Незначне зростання (+2) у 2023 році може свідчити про певне відновлення активності у навчанні, однак загальна тенденція до зниження кількості учасників традиційних форм навчання викликає занепокоєння. Наявні тенденції вказують на зменшення участі співробітників у традиційних формах навчання (внутрішні семінари та зовнішні семінари), що може бути проблемою для розвитку компанії. Зростання онлайн-навчання може свідчити про позитивну адаптацію до нових форм навчання, які, можливо, є більш ефективними або зручними.

Рекомендується провести аналіз причин зменшення участі у традиційних навчальних формах і вжити заходів для покращення залучення співробітників у навчальні програми.

Керівники	Спеціалісти, службовці, основні працівники
За якісне виконання посадових обов'язків За залучення додаткових джерел фінансування діяльності організації на вигідних умовах	За високі досягнення в праці За якісне виконання посадових обов'язків За суміщення професій За активну участь і великий внесок у реалізацію проектів організації

Рис. 2.10- Причини зменшення участі у традиційних навчальних формах

У військовий час матеріальне стимулювання трудової активності персоналу стає ще більш важливим, адже умови роботи та обставини можуть бути складними. Визначити кілька прикладів таких форм стимулювання в умовах військового стану:

Таблиця 2.10 - Форми стимулювання персоналу на ТОВ «Ксерокс» в умовах військового стану

Форми	Характеристика
Підтримка морального духу	Організація заходів, які допомагають співробітникам підтримувати позитивний настрій, такі як психологічні тренінги, групові бесіди або зустрічі з фахівцями, які можуть надати емоційну підтримку.
Волонтерські ініціативи	Заохочення працівників до участі у волонтерських програмах, наприклад, збори допомоги для військових або біженців, що може підвищити почуття спільноти та мети.
Безкоштовні або пільгові курси	Організація навчальних програм, які можуть допомогти співробітникам здобути нові професійні навички, необхідні в умовах військового стану (наприклад, курси першої допомоги, тактична підготовка).
Гнучкий графік роботи	Можливість змінювати робочі години, щоб співробітники могли виконувати свої обов’язки або бути присутніми у важливих для них моментах (наприклад, допомогти родичам або знайомим).
Покращення умов праці	Створення безпечніших умов для роботи, включаючи забезпечення захисним обладнанням, організація укриттів чи місць для відпочинку.
Соціальна підтримка	Надання допомоги у вигляді продуктових наборів, безкоштовного харчування для працівників або їхніх сімей, а також медичних оглядів та консультацій.
Визнання досягнень	Вручення подяк або нагород за активну участь у підтримці компанії під час кризових ситуацій, що може підвищити моральний дух і мотивацію працівників.
Організація культурних заходів	Проведення заходів, які підвищують командний дух, такі як спільні обіди, тематичні вечори або конкурси, що допомагають зняти стрес і згуртувати колектив.

Такі форми негрошового стимулювання на ТОВ «Ксерокс» можуть допомогти зберегти продуктивність працівників і їхню відданість компанії навіть у важкі часи.

У період військового стану моральне стимулювання працівників стає особливо важливим для підтримки їхнього психологічного стану, мотивації та продуктивності (рис. 2.11). Визначимо кілька видів морального стимулювання на ТОВ «Ксерокс», які можна використовувати:

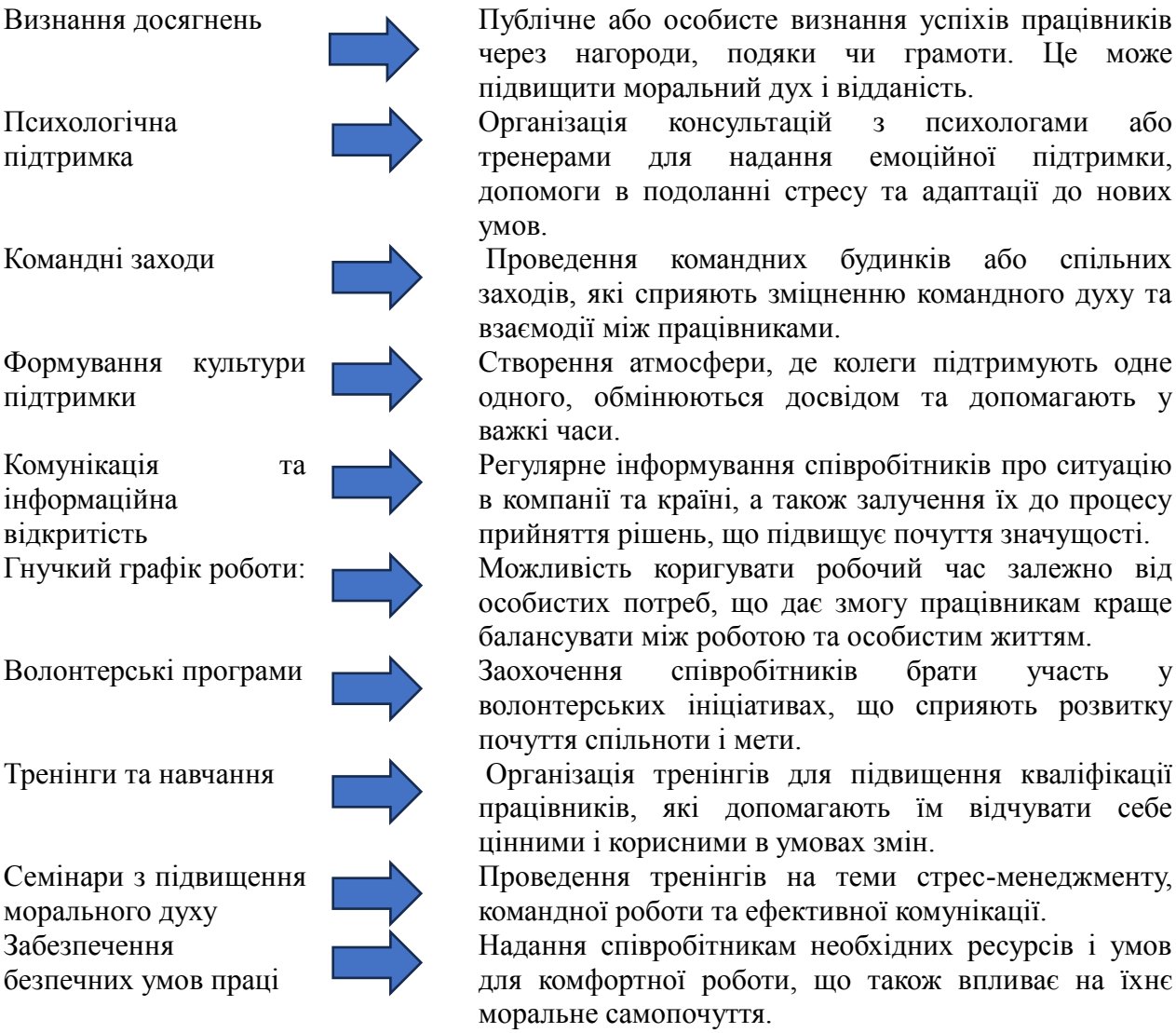


Рис. 2.11- Види морального стимулювання на ТОВ «Ксерокс»

Застосування цих видів морального стимулювання може допомогти підтримати працівників у важкі часи, підвищити їхню мотивацію та сприяти ефективності роботи.

ля створення атмосфери залученості важливо налагодити особистий контакт між співробітником і його керівником. Це взаємодія може суттєво вплинути на мотивацію працівників і допомогти їм відчувати себе частиною команди. Важливим інструментом є таблиця з результатами діяльності кожної

бригади за місяць у порівнянні з встановленим планом виробництва, що дозволяє співробітникам бачити свої досягнення та прогрес.

Похвала і нагородження є ефективними засобами для зміцнення цінностей організації. Важливо демонструвати працівникам, які цінності підтримує компанія, яке бажане поведінка і як вони можуть цьому відповідати. Одним із способів є створення дошки пошани, на якій публічно відзначаються імена найкращих співробітників. Також слід використовувати особисту та публічну похвалу в усній формі, а також вітати працівників зі святами, важливими як для них, так і для компанії.

Критика може стимулювати співробітників до дій, спрямованих на виправлення недоліків і недопрацювань. Вона може бути як особистою, так і публічною, що дозволяє підкреслити важливість конструктивного зворотного зв'язку та забезпечити можливість для зростання та розвитку. Правильний підхід до критики, який не принижує, а навпаки мотивує, може суттєво вплинути на загальну атмосферу в колективі.



Рис.2.12 – Результати анкетування адміністративного керування на ТОВ «Ксерокс»

Нами було проведене анкетування адміністративного керування на ТОВ «Ксерокс» (від 0 до 10 балів) (рис. 2.12).

Аналіз результатів анкети оцінки ефективності управління персоналом:

1. Система адаптації нових співробітників (8,5). Оцінка досить висока, що свідчить про ефективність процесу інтеграції нових працівників у компанію. Важливо підтримувати цей рівень, можливо, шляхом впровадження додаткових інструментів для полегшення адаптації.

2. Робота наставників у процесі адаптації (8,1). Оцінка також позитивна, однак дещо нижча за загальну ефективність системи адаптації. Це може свідчити про необхідність підвищення компетенцій наставників або додаткового навчання для них.

3. Система розвитку та навчання (8,7). Працівники загалом задоволені можливостями розвитку та навчання. Висока оцінка вказує на те, що програми навчання є ефективними та допомагають підвищувати кваліфікацію персоналу.

4. Можливості для особистого розвитку та навчання (7,9). Оцінка дещо нижча за попередні, що може свідчити про те, що не всі співробітники відчувають достатні можливості для свого індивідуального розвитку. Це сигнал для керівництва розглянути індивідуальні програми навчання або більш персоналізовані плани розвитку.

5. Система оцінювання та атестації персоналу (8,8). Висока оцінка свідчить про те, що процес оцінювання є справедливим та ефективним. Співробітники відчувають, що їхні досягнення оцінюються об’єктивно.

6. Задоволеність результатами атестації (8,9). Працівники майже повністю задоволені результатами атестацій, що говорить про те, що оцінка їхньої роботи не викликає значних суперечностей або розчарувань.

7. Задоволеність системою оплати праці (Оцінка: 6,5) Це найнижча оцінка, що вказує на незадоволеність співробітників умовами оплати. Це може негативно впливати на їхню мотивацію і продуктивність.

9. Задоволеність нематеріальними стимулами (7,1). Це також вказує на певне незадоволення нематеріальними стимулами, що може вказувати на те, що співробітники не відчувають достатньої підтримки або визнання з боку керівництва.

10. Соціальний пакет (7,3) Оцінка вказує на середнє задоволення соціальним пакетом, проте також свідчить про можливості для покращення в цій сфері.

11. Рівень конфліктності в колективі (8,8). Висока оцінка свідчить про те, що конфлікти в колективі виникають рідко, що вказує на здоровий робочий клімат.

12. Ефективність діяльності відділу кадрів. Висока оцінка свідчить про ефективну роботу відділу кадрів у підтримці співробітників та управлінні процесами.

Отже, високі оцінки в системах адаптації, розвитку та атестації свідчать про добру організацію в цих сферах на ТОВ «Ксерокс». Низька оцінка задоволеності системою оплати праці та нематеріальними стимулами вказує на необхідність перегляду цих аспектів для підвищення загальної задоволеності співробітників. Рекомендується зосередитися на поліпшенні умов оплати праці, вдосконаленні нематеріальних стимулів та підвищенні можливостей для особистого розвитку, щоб покращити загальний рівень задоволеності працівників.

РОЗДІЛ 3
ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ТА ПРАКТИЧНИХ РІШЕНЬ ЕФЕКТИВНОГО АДМІНІСТРАТИВНОГО КЕРУВАННЯ

3.1 Розробка комплексних заходів для оптимізації стратегії адміністративного керування

Отже, з проведеного аналізу у розділі 2 можна зробити кілька ключові висновки щодо адміністративного керування на ТОВ «Ксерокс»:

Системи адаптації, навчання, атестації та мотивації персоналу функціонують на високому рівні. Це свідчить про те, що організація добре підтримує співробітників під час їхнього професійного шляху, створюючи умови для їхнього розвитку та оцінювання результатів.

Найнижчі оцінки стосуються системи оплати праці та нематеріальних стимулів, що є ознакою незадоволеності співробітників у цих аспектах. Це може негативно впливати на мотивацію, тому необхідно переглянути як матеріальну, так і нематеріальну систему винагород. Хоча система навчання отримала високу оцінку, можливості для особистого розвитку потребують покращення. Співробітники можуть відчувати обмеженість у доступі до індивідуальних програм розвитку, що вимагає створення гнучкіших і персоналізованих можливостей навчання.

Ці висновки вказують на те, що ТОВ «Ксерокс» має сильні сторони в управлінні персоналом, але для підвищення загальної задоволеності варто зосередитися на оптимізації умов оплати та особистісного розвитку.

У результаті впровадження заходів з удосконалення стратегії управління персоналом прогнозується вирішення таких важливих завдань, як зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та зміцнення лояльності працівників до підприємства.

Аналіз показує, що ТОВ «Ксерокс» необхідно оптимізувати систему адаптації нових співробітників. Процес входження нового працівника можна

порівняти з випробувальним періодом на сумісність людини та підприємства. Кожному керівнику важливо, щоб новий співробітник якнайшвидше пройшов етап підготовки, освоїв свої функціональні обов'язки та почав виконувати їх з максимальною віддачею. Проте для цього необхідно створити ефективні умови не лише для ознайомлення з робочими процесами, а й для інтеграції в корпоративну культуру.

Варто зазначити, що успішна адаптація працівників сприяє швидшому досягненню очікуваної продуктивності та запобігає їхньому передчасному звільненню. Одним із важливих елементів є наявність чіткої програми адаптації, яка може включати наставництво, регулярний зворотний зв'язок, індивідуальні зустрічі з керівниками та тренінги з освоєння нових навичок. Також важливо враховувати психологічну підтримку новачків, що допоможе мінімізувати стрес і швидше адаптуватися до нового колективу.

Основні елементи успішної адаптації працівників ТОВ «Ксерокс» (рис. 3.1):

успішної адаптації працівників	
Підготовка до прийому нових співробітників	Підготовка робочого місця та інструментів, необхідних для роботи.
	Заздалегідь спланований процес інтеграції, з визначеними етапами та завданнями для новачка.
Наставництво	Закріплення досвідченого співробітника як наставника, який буде допомагати новому працівникові адаптуватися, відповідати на запитання та надавати підтримку.
	Регулярний зворотний зв'язок від наставника щодо прогресу нового співробітника.
Чіткий план навчання та розвитку	Створення індивідуального плану навчання, що враховує як основні обов'язки, так і специфіку робочих процесів компанії.
	Навчальні сесії та тренінги, які допоможуть новачку швидше освоїти технічні навички та розуміти корпоративні стандарти.
Регулярна оцінка прогресу	Періодичні зустрічі з керівником або HR-відділом для обговорення результатів роботи, досягнень та труднощів новачка.
	Корекція планів розвитку на основі

	отриманого зворотного зв’язку.
Орієнтація на результат	Чітке визначення цілей і завдань для новачка з можливістю оцінити його досягнення через певний період.
	Мотивація нового співробітника на досягнення короткострокових і довгострокових результатів.

Рис. 3.1 - Основні елементи успішної адаптації працівників ТОВ «Ксерокс»

Успішна адаптація працівників – це процес, під час якого нові співробітники ефективно інтегруються в робоче середовище, засвоюють корпоративну культуру та швидко починають виконувати свої обов’язки на належному рівні. Це один із ключових аспектів управління персоналом, що впливає на плинність кадрів, продуктивність праці та лояльність до компанії.

Напрями вдосконалення стратегії управління персоналом в умовах воєнного часу є ключовими для збереження стабільності, продуктивності та адаптивності організації. В умовах військового конфлікту або кризових ситуацій компанії мають гнучко реагувати на нові виклики, забезпечуючи безпеку та підтримку своїх працівників, а також ефективність роботи

Проблема	Рішення проблеми	Напрями оптимізації
1. Низька ефективність системи адаптації персоналу та низька оцінка роботи наставників у ТОВ «Ксерокс» під час процесу адаптації.	Удосконалення системи адаптації співробітників ТОВ «Ксерокс».	Розподілити інтенсивність адаптації за категоріями персоналу. Більш ретельно підходити до вибору наставників, використовуючи нові критерії відбору. Закріплювати за новим співробітником наставника з числа найбільш досвідчених працівників відділу. Надати наставникам 5% надбавки до зарплати для підвищення їхньої мотивації. Включити нового співробітника в процес навчання для якнайшвидшого залучення до роботи та прийняття філософії компанії. Коригувати план використання та розвитку працівника на основі отриманих даних.
2. Низька ефективність системи розвитку і навчання робочого персоналу.	Створення кадрового резерву.	Розробка системи навчання. Формування висококваліфікованих спеціалістів. Підвищення самооцінки працівника та його значущості для організації.
3. Низька ефективність системи оцінювання та атестації персоналу. Більшість співробітників незадоволені результатами атестації.	Удосконалення системи атестації.	Створення системи атестації, орієнтованої на розвиток працівника. Складати підсумковий оцінювальний лист з акцентом на результати співбесіди.
4. Низька ефективність системи мотивації для робітників. Робітники незадоволені системою оплати праці.	Удосконалення системи мотивації.	Оптимізація системи оплати праці. Розробка чіткої, прозорої системи матеріальних стимулів для персоналу: впровадити нову систему нарахування змінної частини зарплати - винагорода за досягнення цілей або KPI. Проводити опитування та анкетування для виявлення

Рис. 3.2 – Система вдосконалення адміністративним керуванням

Необхідно більш відповідально підходити до процесу вибору наставників. У таблиці 3.1 наведено рекомендовані критерії для відбору наставників у ТОВ «Ксерокс».

Таблиця 3.1 – Критерії відбору наставників для ТОВ «Ксерокс»

Показник	Вимоги
Кваліфікація співробітника	Посада: фахівець із великим професійним досвідом. Наявність попереднього досвіду в наставництві.
Результативність роботи	Стабільно високі показники виконання індивідуальних завдань протягом року.
Професійні знання та навички	Глибоке розуміння своєї роботи, досконале володіння документальними процесами та технічними аспектами. Здатність ефективно будувати відносини з колегами.
Особисті та професійні якості	Вміння навчати, слухати й чітко висловлювати думки. Охайність, дисциплінованість, відповідальність. Орієнтація на результат і робота в команді.
Мотивація до наставництва	Бажання здобути досвід управління людьми з перспективою кар'єрного зростання, прагнення допомагати новачкам адаптуватися, бажання отримати новий статус.

Існування інституту наставництва унеможливлює ігнорування адаптаційного періоду для нових працівників. Це допомагає новачкам швидше адаптуватися до колективу, зрозуміти внутрішні процеси та свою роль у ТОВ «Ксерокс». Основною метою керівництва має стати створення системи атестації, спрямованої на розвиток персоналу.

Матеріальне стимулювання підвищення продуктивності праці включає сукупність заходів та дій керівництва, спрямованих на покращення добробуту працівників шляхом надання винагород, розмір яких безпосередньо залежить від якості виконуваної роботи. Нова система нарахування змінної частини заробітної плати – винагорода за досягнення цілей або KPI (Ключові Показники Ефективності) – допоможе оптимізувати систему оплати праці у ТОВ «Ксерокс». KPI дозволяють оцінювати ефективність виконаних завдань. Їх можна застосовувати для оцінки роботи як компанії в цілому, окремих підрозділів, так і конкретних співробітників.

Система нарахування змінної частини заробітної плати на основі KPI мотивує працівників до досягнення високих індивідуальних результатів, а також до збільшення їхнього внеску в колективні досягнення та реалізацію стратегічних цілей компанії. Водночас показники KPI у системі нарахування змінної частини заробітної плати повинні бути зрозумілими для співробітників, а розмір змінної частини винагороди – економічно обґрунтованим.

Переваги системи KPI для нарахування оплати праці (табл. 3.2):

Таблиця 3.2- Переваги системи KPI для нарахування оплати праці

Переваги	Характеристика
Мотивація на результат	працівники розуміють, що їхня заробітна плата безпосередньо залежить від їхніх зусиль та досягнень.
Прозорість і справедливість	система KPI забезпечує зрозумілий і прозорий процес нарахування винагород, що зменшує можливість суб'єктивних рішень.
Покращення продуктивності	працівники більш зацікавлені у підвищенні ефективності, адже вони розуміють, що це безпосередньо впливає на їхню зарплату.
Орієнтація на стратегічні цілі	KPI допомагають співробітникам зосереджуватись на завданнях, що сприяють досягненню загальних цілей компанії.

Впровадження системи KPI для нарахування оплати праці допомагає підвищити мотивацію працівників, оптимізувати процес оцінки їхньої роботи та забезпечити стійкий розвиток компанії навіть в умовах динамічного ринку.

Розглянемо умовного працівника ТОВ «Ксерокс», менеджера з продажу, який отримує базову заробітну плату та може отримувати додаткову винагороду в залежності від виконання певних показників ефективності.

1. Структура оплати праці без KPI

Базова заробітна плата: 15,000 грн.

Додаткова винагорода (за рахунок премій, бонусів тощо): 0 грн. (на момент відсутності KPI)

Разом: 15,000 грн.

2. Структура оплати праці після впровадження KPI

Визначимо KPI для менеджера з продажу:

Досягнення плану продажів (100,000 грн. на місяць)

Збільшення кількості нових клієнтів (5 нових клієнтів на місяць)

Рівень задоволеності клієнтів (90% позитивних відгуків)

3. Розрахунок з KPI

Базова заробітна плата: 15,000 грн.

Змінна частина:

За виконання плану продажів (100%): 20% від базової заробітної плати = 15,000 * 20% = 3,000 грн.

За залучення нових клієнтів (за кожного нового клієнта 500 грн., якщо залучено 5): 5 * 500 = 2,500 грн.

За рівень задоволеності клієнтів (за 90% позитивних відгуків): 10% від базової заробітної плати = 15,000 * 10% = 1,500 грн.

Разом змінна частина: 3,000 + 2,500 + 1,500 = 7,000 грн.

4. Загальна структура оплати праці з KPI

Базова заробітна плата: 15,000 грн.

Змінна частина: 7,000 грн.

Разом: 15,000 + 7,000 = 22,000 грн.

Після впровадження системи KPI, загальна структура оплати праці менеджера з продажу зросла з 15,000 грн. до 22,000 грн. Це показує, як KPI можуть стимулювати працівників до досягнення кращих результатів, підвищуючи їхню заробітну плату відповідно до їхніх досягнень. Таким чином, система KPI не лише мотивує працівників, але й дозволяє компанії отримувати кращі результати в бізнесі.

Внаслідок оптимізації системи оплати праці та розширення соціального пакету буде досягнуто цілей зменшення плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та збільшення лояльності співробітників до компанії. Економічний ефект від впровадження заходів щодо поліпшення системи управління персоналом у ТОВ «Ксерокс» полягатиме в зростанні продуктивності праці працівників та зменшенні плинності кадрів.

Індивідуальний підхід до кожного співробітника також має велике значення. Врахування їхніх особистих цілей і амбіцій при формуванні системи винагороди може мотивувати їх до досягнення вищих результатів. Регулярний

моніторинг ефективності, включаючи опитування задоволеності, дозволяє своєчасно виявляти проблеми та коригувати процеси управління, що підвищує загальну ефективність.

Важливим чинником є інвестування в навчання та розвиток працівників. Це не тільки підвищує їхню кваліфікацію, але й демонструє, що компанія дбає про їхній професійний ріст. Адаптація до змін у зовнішньому середовищі та готовність реагувати на нові виклики дозволяють компанії залишатися конкурентоспроможною.

Покращення комунікаційних процесів між керівництвом і працівниками створює атмосферу довіри і знижує рівень непорозумінь. Визнання досягнень працівників, як фінансовими, так і нематеріальними методами, може підвищити мотивацію і задоволеність роботою. Окрім того, збалансування робочого та особистого життя через гнучкі графіки та можливість дистанційної роботи сприяє покращенню якості життя співробітників, що, в свою чергу, позитивно впливає на їхню продуктивність.

Всі ці чинники взаємопов’язані і створюють основу для ефективної системи управління персоналом, що відповідає сучасним викликам та потребам компанії.

Оптимізація системи оплати праці та вдосконалення управління персоналом є важливими кроками для зменшення плинності кадрів і підвищення продуктивності праці. Одним із ключових аспектів є розвиток корпоративної культури, яка підтримує командну роботу та взаємодію між співробітниками. Створення позитивного робочого середовища може сприяти підвищенню лояльності та задоволеності працівників.

3.2 Результати впровадження адміністративного керування: економічний та соціальний аспекти

Підвищення ефективності діяльності співробітників ТОВ «Ксерокс» може бути ускладнене наявністю некомпетентних працівників або несприятливим психологічним кліматом у колективі. Для вирішення цієї проблеми важливо

розробити алгоритм формування кадрового резерву. Ефективний розвиток має бути постійним і системним, тому доцільно реалізувати ряд спеціальних заходів, які допоможуть вдосконалити підготовку керівних кадрів і поліпшити загальну роботу підприємства.

Основні цілі створення та використання кадрового резерву в ТОВ «Ксерокс» можна представити в наступній таблиці.

Таблиця 3.3 – Формування та використання кадрового резерву ТОВ «Ксерокс»

Цілі	Критерії оцінки	Заплановані результати
Безперервне поповнення резерву керівників	Відсоток співробітників, які увійшли до кадрового резерву	Кількість резервістів повинна відповідати числу посад, які потребують заміщення
Стимулювання кар'єрного зростання працівників	Кількість співробітників із розробленими індивідуальними планами розвитку	Усі учасники кадрового резерву повинні мати свої плани розвитку
Швидке заміщення вакантних посад керівників	Відсоток призначень із числа резервістів	Не менше 80%
Підвищення освітнього рівня та професійної кваліфікації перспективних співробітників	Відсоток резервістів, залучених до програм розвитку	Усі учасники кадрового резерву
Частота навчальних заходів для резервістів	Щонайменше 1 захід на місяць	Кількість стажувань для кожного резервіста: не менше 1 стажування протягом 6 місяців

Приклад розрахунку покращення психологічного клімату в колективі

Вихідні дані:

Кількість співробітників: 43

Поточний рівень задоволеності працівників: 60% (результати опитування)

Заплановані заходи для покращення психологічного клімату: Проведення регулярних командних заходів (тімбілдинг). Впровадження програм корпоративного навчання. Організація анонімних опитувань для оцінки

психологічного клімату. Залучення фахівця з корпоративної культури для тренінгів.

Визначення цілей:

Підвищення рівня задоволеності працівників до 75% протягом року.

Оцінка впливу заходів: Командні заходи: +5% до рівня задоволеності.

Програми навчання: +7% до рівня задоволеності.

Анонімні опитування: +3% до рівня задоволеності.

Тренінги з корпоративної культури: +5% до рівня задоволеності.

Загальний прогнозований рівень задоволеності:

Поточний рівень: 60%

Загальний приріст: 5% + 7% + 3% + 5% = 20%

Прогнозований рівень задоволеності: 60% + 20% = 80%

Витрати на реалізацію заходів:

Проведення командних заходів: 8,000 грн (2 рази на рік).

Програми навчання: 12,000 грн (раз на півроку).

Анонімні опитування: 4,000 грн (1 раз на рік).

Тренінги: 15,000 грн (1 раз на рік).

Загальні витрати: 8,000 + 12,000 + 4,000 + 15,000 = 39,000 грн.

Економічний ефект:

Зменшення плинності кадрів: якщо рівень задоволеності підвищиться до 80%, це може призвести до зменшення плинності кадрів на 10%.

Вартість заміщення одного співробітника: 20,000 грн (включаючи навчання, адаптацію).

Кількість співробітників, які можуть покинути компанію: 10% від 43 = 4.3 (округлимо до 4 осіб).

Загальні витрати на заміщення: 4 особи * 20,000 грн = 80,000 грн.

Чистий економічний ефект: Зменшення витрат на заміщення: 80,000 грн (без покращення) - 39,000 грн (витрати на заходи) = 41,000 грн.

Впровадження заходів для покращення психологічного клімату в колективі сприятиме підвищенню задоволеності працівників до 80%. Це позитивно вплине на атмосферу в колективі та продуктивність праці.

Прогнозоване зменшення витрат на заміщення кадрів на 41,000 грн підтверджує доцільність інвестицій в такі заходи.

Процес формування кадрового резерву ТОВ «Ксерокс» базується, в першу чергу, на витратах. Тому доцільніше розглянути можливі шляхи їх зниження. Вважається, що втрати підприємства при неправильному підборі нового співробітника дорівнюють сумі його річного доходу. Тому визначимо економію витрат від формування на підприємстві кадрового резерву. Приблизний обсяг витрат на одного керівника вищої ланки через рекрутингова службу представлений у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Попередня оцінка витрат на підбір персоналу через рекрутингову службу

Назва статті витрат	Сума витрат, грн.
Комісійна винагорода рекрутингової компанії	8000,0
Витрати на рекламу	7500,0
Витрати, пов’язані з проведенням процедури конкурсного відбору	25000,0
Витрати, пов’язані з навчанням прийнятих співробітників та адаптацією	30000,0
Витрати на медичне обстеження нових працівників	5000,0
Витрати на оформлення документів	2000,0
Витрати на підготовку робочого місця	3000,0
Усього	80000,0

Витрати на підготовку робочого місця: 3000,0 грн.

Сумарні витрати:

8000+7500+25000+30000+5000+2000+3000=80000,0 грн.8000 + 7500 + 25000 + 30000 + 5000 + 2000 + 3000 = 80000,0

Отже, загальна сума витрат на підбір персоналу через рекрутингову службу складає 80000,0 грн.

Бюджет витрат на формування та утримання кадрового резерву одного керівника вищої ланки на підприємстві представлений у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Витрати на формування кадрового резерву одного керівника вищої ланки в ТОВ «Ксерокс»

Назва статті витрат	Сума витрат, грн.
Витрати, пов’язані з формуванням кадрового резерву (проводиться працівниками кадрової служби відповідно до їх посадових обов’язків і не вимагає додаткових витрат)	0,0
Результати щорічної атестації (проводиться своїми силами і не вимагає суттєвих витрат)	0,0
Навчання резервістів (4 тренінги на рік)	40000,0
Витрати на розробку навчальних матеріалів	10000,0
Витрати на проведення оцінювання резервістів	5000,0
Адміністрування проєкту також здійснюється працівниками кадрової служби відповідно до їх посадових обов’язків	0,0
Усього	55000,0

Як видно з даних таблиці 3.5, економія витрат від формування кадрового резерву, в розрахунку на одного керівника, складає:

80000-55000=25000 грн

Для покращення економічної ефективності формування кадрового резерву ТОВ «Ксерокс» важливо впроваджувати нові підходи. Наприклад, використання онлайн-платформ для навчання та адаптації може знизити витрати на тренінги та семінари, а також забезпечити доступ до більшого спектру навчальних матеріалів. Крім того, проведення регулярних опитувань серед співробітників, які перебувають у резерві, може допомогти зрозуміти їх потреби та очікування, що, у свою чергу, дозволить краще налаштувати програми розвитку та навчання. Важливо також розробити системи внутрішнього наставництва, щоб знизити витрати на зовнішні рекрутингові послуги, залучаючи наявних співробітників до підбору та навчання нових кадрів.Підсумовуючи, створення ефективної системи кадрового резерву не лише зменшить витрати, пов’язані з підбором персоналу, але й підвищить загальний рівень кваліфікації працівників, що сприятиме покращенню роботи підприємства в цілому.

Отже, вважаємо, що запровадження алгоритму формування кадрового резерву має значне значення, оскільки це сприяє покращенню розвитку працівників і поліпшенню морального клімату в колективі. Як було зазначено, ці заходи не лише забезпечують позитивний економічний результат, а й мають важливе соціальне значення.

Таблиця 3.6 – Результати впровадження запропонованих заходів для вдосконалення стратегії управління персоналом в організації

Заходи	Очікуваний економічний результат	Соціальна ефективність
1. Удосконалення системи адаптації працівників	Зростання трудових результатів співробітників і підвищення економічних показників організації. Економія коштів за рахунок зменшення плинності кадрів.	Створення потужної системи мотивів та стимулів для якісної роботи, отримання важливої зворотної зв’язку, що дозволяє вчасно вносити корективи в роботу та ставлення до справи.
2. Пропозиції щодо впровадження заходів з формування кадрового резерву	Повернення інвестицій у розвиток навичок працівників, зростання показників трудової діяльності, збільшення кількості укладених контрактів.	Розвиток системи навчання, формування висококваліфікованих спеціалістів, підвищення самооцінки працівника та його значущості для організації.
3. Удосконалення системи мотивації	Зміцнення трудової та виробничої дисципліни, формування позитивної трудової мотивації, зростання доходів організації.	Підтримка корпоративного духу, покращення іміджу організації та її культури, формування ціннісних орієнтирів.
4. Поліпшення соціально-психологічного клімату і зменшення рівня конфліктів	Зміцнення трудової дисципліни, формування позитивної мотивації до праці, зростання доходів організації.	Підвищення рівня прихильності працівників до організації через підвищення задоволеності роботою та розуміння кар’єрних можливостей.

Удосконалення стратегії управління персоналом є критично важливим елементом для забезпечення успішного функціонування організації. Запровадження алгоритму формування кадрового резерву, системи адаптації та

навчання працівників, а також вдосконалення мотиваційних механізмів здатні значно підвищити продуктивність праці, зменшити плинність кадрів і покращити загальний моральний клімат в колективі. Це не лише позитивно позначиться на фінансових показниках, але й створить комфортні умови для роботи.

Соціальний аспект впроваджених заходів також заслуговує на увагу. Підвищення задоволеності працівників, розвиток корпоративної культури та зміцнення командного духу призведе до формування більш згуртованого колективу, в якому кожен співробітник буде почуватися важливим і цінним. Це, в свою чергу, стимулює їх до досягнення високих результатів у роботі та реалізації спільних цілей організації.

Отже, ефективна реалізація заходів, спрямованих на вдосконалення управління персоналом, є важливим кроком до забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Ксерокс». Завдяки комплексному підходу, що враховує як економічні, так і соціальні результати, організація зможе досягти сталого розвитку, залучаючи та зберігаючи талановитих працівників, що є запорукою її успішного майбутнього.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Отже, в кваліфікаційній роботі магістра здійснено аналіз кількісних та якісних показників кадрового руху, включаючи проблеми плинності кадрів, надходження та вибуття фахівців, а також процес навчання в ТОВ «Ксерокс», були зроблені наступні висновки:

1. Вдосконалення стратегії управління персоналом є критично важливим для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Ксерокс». Запровадження нових методів формування кадрового резерву, адаптації та мотивації працівників може суттєво знизити плинність кадрів і підвищити продуктивність праці.

2. Соціальні результати від реалізації запропонованих заходів позитивно вплинуть на психологічний клімат у колективі. Поліпшення корпоративної культури, розвиток командної роботи та зростання задоволеності працівників роботою створять умови для їхнього особистісного та професійного зростання.

3. Економічні вигоди від реалізації цих заходів проявляться у збільшенні фінансових показників компанії, завдяки підвищенню результативності роботи працівників та зниженню витрат на підбір і навчання нових кадрів.

Рекомендації:

1. Розробка системи атестації. Важливо запровадити регулярну оцінку результатів роботи працівників, що дозволить не лише контролювати їхню продуктивність, але й вчасно виявляти потреби в навчанні та розвитку.

2. Впровадження індивідуальних планів розвитку. Кожен працівник має мати чіткий план професійного зростання, що дозволить забезпечити його мотивацію та орієнтацію на результат.

3. Постійний моніторинг психологічного клімату: Рекомендується проводити опитування та аналізувати відгуки працівників для виявлення

проблемних аспектів у колективі, щоб своєчасно вживати заходів для їх усунення.

4. Залучення керівництва до процесу мотивації. Керівники повинні активно підтримувати процеси мотивації та розвитку персоналу, адже їхній приклад та ставлення впливають на атмосферу в команді.

5. Розширення соціального пакету. Рекомендується розглянути можливість розширення соціального пакету для працівників, що сприятиме підвищенню їхньої задоволеності та лояльності до компанії.

Реалізація цих рекомендацій сприятиме сталому розвитку ТОВ «Ксерокс», підвищенню ефективності роботи та формуванню сильної корпоративної культури.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Матеріали Європейської комісії ESPRIT : http://www.cordis.lu/esprit/home.html (дата звернення: 12.11.2024)

2. Матеріали електронного видання InSide GartnerGroup: http://www.gartner.com (дата звернення: 12.11.2024)

3. Лояльність підприємств легкої промисловості України. Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне фахове видання Миколаївського Національного Університету ім. В.О. Сухомлінського. 2018. №21. URL: http://global-national.in.ua/issue-21-2018 (дата звернення: 21.11.2023).

4. Carsten Paulus Marketing Communication Performance Management in Industrial Project Business: dissertation 2018 / University of St.Gallen, School of Management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs. Bamberg, 2017.

5. Божкова В.В. Стратегічне планування маркетингових комунікацій інноваційної продукції промислових підприємств : дис. ... д-ра екон. Наук: 08.00.04 / Сумський Державний Університет. Суми, 2011. 499 с.

6. Аршевська М.В. Вибір інструментів маркетингових комунікацій на основі комбінації їхніх видів: психологія сприйняття. Вісник Дніпропетровського Університету. Серія «Економіка» 2018. Випуск 7(1). С. 73-79.

7. Вовк І.П. Вовк Ю.Я. Маркетинг інновацій: курс лекцій для студ. спец. «Менеджмент інноваційної діяльності» «Управління інноваційною діяльністю». Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2019. 144 с.

8. Краузе О. Інтегровані маркетингові комунікації підприємства. Інституційний репозитарій ТНТУ імені Івана Пулюя. Журнал „Соціально-економічні проблеми і держава“. 2008. №1. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/1778/1/Krauze.pdf (дата звернення: 21.23.2023).

9. Башинська І.О. Маркетингові комунікації інноваційно-активних промислових підприємств: формування, інтеграція, розвиток: монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2012. 199 с.

10. Охрименко Ю.Б. Інтегровані маркетингові комунікації. Актуальні питання сучасних наук: зб. Наук. Праць з матеріалами міжнар. Наук.- практ. Конф., м. Вінниця, 17 листопада 2015 р. / відп. За випуск Панасюк М.А. Вінниця : ФОП Рогальська І.О., 2019. Т.1. 177 с

11. Цуканова І.В. Зозульов О.В. Особливості формування інтегрованих маркетингових комунікацій на ринку консалтингових послуг. *Актуальні проблеми економіки та управління: Зб. Наук. Праць*. Київ: НТУУ „КПІ”. Вип. 7. 2013. URL: http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2013-2.pdf (дата звернення: 24.11.2023).

12. Войнаренко С.М. Комунікативна політика підприємств у сучасних умовах. *Вісник Хмельницького Національного Університету*. 2011. №6. Т.2. С.51- 54.

13. Новикова Н.В., Черненко С.В. Організація інтегрованих маркетингових комунікацій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес: збірник наукових праць.* 2014. №1(9). С. 130.

14. Integrated marketing communications. Smart Insights Digital Marketing: web-site. URL: https://www.smartinsights.com/traffic-buildingstrategy/integratedmarketing-communications/ (date of treatment: 16.11.2024)

15. Integrated Marketing Communications. Multimedia Marketing: web-site. URL: http://multimediamarketing.com/mkc/marketingcommunications/ (date of treatment: 16.11.2024)

16. Винничук Р.О., Склярук Т.В. Особливості розвитку ІТ-ринку в Україні: стан та тенденції. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* Логістика. 2015. № 833. С. 3-8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2015_833_3 45. Офіційний сайт Beetroot: веб-сайт. URL: https://beetroot.se (дата звернення: 13.11.2023)

17. Офіційний сайт Beetroot Academy: веб-сайт. URL: https://beetroot.academy (дата звернення: 13.11.2024)

18. Introducing the worldblu list of freedom-centered cultures. WorldBlu.com: web-site. URL: https://www.worldblu.com/certified (date of treatment: 12.11.2024)

19. Моделі ціноутворення при укладанні угод у сфері IT. Moris Group. Веб-сайт. URL: http://www.moris.com.ua/modeli-tsinoutvorennya-pri-ukladanniugod-usferi-it/ (дата звернення: 13.05.2018)

20. Демографічна ситуація в Україні. Інформаційне агентство УНІАН. Вебсайт. URL: https://www.unian.ua/health/country/10048904-demografichnasituaciya- vukrajini-ditey-narodzhuyetsya-dedali-menshe.html (дата звернення: 13.11.2024)

21. Індекс сприйняття корупції – 2021. Transparency International Ukraine веб-сайт. URL: https://ti-ukraine.org/research/indeks-spryjnyattya-koruptsiyi-2018/ (дата звернення: 10.11.2024)

22. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2020- 2022. Урядовий портал. Веб-сайт. URL: https://www.kmu.gov.ua/ua/news/uryadshvaliv-koncepciyu-rozvitkucifrovoyi-ekonomiki-ta-suspilstva-ukrayini-na-2018-2020 ((дата звернення: 12.11.2024)

23. Індекс інфляції в Україні 2022. Мінфін. Веб-сайт. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/ (дата звернення: 10.11.2024)

24. У 2022 році IT-індустрія поповнить бюджет України на 10 млрд гривень. Lviv IT Cluster. Веб-сайт. URL: https://itcluster.lviv.ua/u-2022-rotsiindustriyapopovnyt-byudzhet-ukrayiny-na-10-mlrd-gryven/ (дата звернення: 12.11.2024)

25. Doing business-2018. Україна в рейтингу світового банку легкості ведення бізнесу. Економічний дискусійний клуб. веб-сайт. URL: http://edclub.com.ua/analityka/doing-business-2018-ukrayina-v-reytyngusvitovogobanku-legkosti-vedennya-biznesu (дата звернення: 12.11.2024)

26. Аналіз показників ліквідності і платоспроможності підприємства. Фінансовий менеджмент. Веб-сайт. URL: https://buklib.net/books/28009/ (дата звернення: 12.11.2024)

27. Новікова І.В. Інноваційний потенціал підприємства: оцінка та фінансово-інвестиційне забезпечення розвитку (за матеріалами підприємств алмазно-інструментального виробництва України) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. : 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» . Київ, 2018. 20 с.

28. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства : підруч. / С.Ф. Покропивний. Київ : КНЕУ, 2019. 608 с.

29. Діяльність суб'єктів господарювання. 2022. Статистичний збірник / Державна служба статистики. Київ, 2019 URL: http://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 20.10.2024).

30. Сокол К.М. Оцінка ступеня готовності ІТ-компанії до виходу на світовий ринок інформаційних технологій. Бізнес Інформ. – 2015. - № 4. – С. 321- 326. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_4_53(дата звернення: 14.11.2024)

31. Snyder K., Hilal P. The Changing Face of B2B Marketing / Think with Google. URL: https://www.thinkwithgoogle.com/_qs/documents/938/thechangingface-b2b-marketing.pdf (date of treatment: 12.11.2024).

32. Кузьмінська Н.Л. Комп'ютерні практикуми з дисципліни «Економетрика». КПІ ім. Сікорського 40. Agile в HR: практичне застосування. Lviv Business School. Веб-сайт. URL: https://lvbs.com.ua/knowledge/uk/news/1188 (дата звернення: 14.11.2024)

33. ТОП-50 найбільших ІТ-компаній України https://jobs.dou.ua/top50/ 61. Natalija V.Yudina Multi-Layering Management Concept on the Basis of the Innovative Development. International Marketing and Management of Innovations, №4, 2019, Bielsko-Biala (Poland), №4, 2019. URL : http://immi.ath.bielsko.pl/wpcontent/uploads/2019/07/IMMI_11_2023.pdf. (дата звернення: 12.11.2024)

34. Юдіна Н.В. Дилема щирості у стратегічному моделюванні. Моделювання покоління F : зб. матеріалів міждисциплін. наук.-практ. конф., Київ, 05 жовтня 2018 р. / [уклад. Л. І. Юдіна]. Київ, 2018. URL : http://futurolog.com.ua/publish/12/zbirnyk.pdf#page=51.

35. Юдіна Н.В. Інформаційна сліпота. Липневі наукові читання : зб. матеріалів міждисциплін. наук.-практ. конф., Київ, 27 липня 2018 р. / [уклад. Л. І. Юдіна]. Київ, 2018. URL : http://futurolog.com.ua/publish/11/zbirnyk.pdf#page=50. (дата звернення: 12.11.2024).

36. Юдіна Н.В. Багатовимірність бренду в умовах режимів із загостреннями. Цивілізація. Прогрес. Нові виміри : зб. матеріалів міждисциплін. наук.-практ. 109 конф., Київ, 15 червня 2018 р. / [уклад. Л. І. Юдіна]. Київ, 2018. URL : http://futurolog.com.ua/publish/10/Zbirnyk.pdf#page=96. (дата звернення: 12.11.2024).

37. Юдіна Н.В. Інструменти фан-брендінгу для платформ дистанційного навчання. MoodleMoot Ukraine 2018. Теорія і практика використання системи управління навчанням Moodle. Тези доповідей шостої міжнародної науково-практичної конференції. (Київ, КНУБА, 25 травня 2018 р.). К.: КНУБА, 2018. URL : http://2018.moodlemoot.in.ua/course/view.php?id=37 (дата звернення: 12.11.2024)

ДОДАТОК А

Анкета для співробітників

Інструкції: Будь ласка, відповідайте на запитання чесно та відкрито. Ваша думка дуже важлива для покращення процесу адаптації нових працівників.

1. **Скільки часу ви працюєте в ТОВ «Ксерокс»?**
   - менше 3 місяців
   - 3-6 місяців
   - 6-12 місяців
   - більше 1 року
2. **Наскільки ви задоволені процесом адаптації в компанії?**
   - Дуже задоволений
   - Задоволений
   - Нейтрально
   - Незадоволений
   - Дуже незадоволений
3. **Чи були вам надані всі необхідні інформаційні матеріали для адаптації?**
   - Так
   - Частково
   - Ні
4. **Наскільки зрозумілими були вимоги та очікування від вас на початку роботи?**
   - Дуже зрозумілими
   - Зрозумілими
   - Нейтрально
   - Непрозорими
   - Дуже непрозорими
5. **Чи отримували ви підтримку від колег у процесі адаптації?**
   - Так, завжди
   - Іноді
   - Рідко
   - Ніколи
6. **Наскільки ефективною була комунікація з вашим безпосереднім керівником під час адаптації?**
   - Дуже ефективною
   - Ефективною
   - Нейтральною
   - Неефективною
   - Дуже неефективною
7. **Які труднощі ви стикалися під час адаптації?** (вкажіть, якщо є)
8. **Які пропозиції у вас є для покращення процесу адаптації в ТОВ «Ксерокс»?** (вкажіть, якщо є)
9. **Чи є у вас відчуття, що ви стали частиною команди?**

- Так, повністю
- Частково
- Ні

10. **Чи готові ви порекомендувати ТОВ «Ксерокс» іншим як хороше місце для роботи?**
    - Так, обов’язково
    - Так, швидше за все
    - Нейтрально
    - Ні, швидше за все
    - Ні, точно