

**ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж  
Державного торговельно-економічного університету»**

**Циклова комісія економіки, управління та адміністрування**

Кузьмін Станіслав Володимирович

**КУРСОВА РОБОТА**

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗА УМОВ КРИЗИ**

Навчальна дисципліна	<u>Управління персоналом</u> назва навчальної дисципліни
Ступінь освіти	<u>бакалавр</u> фаховий молодший бакалавр, молодший бакалавр, бакалавр
Галузь знань	<u>07 Управління та адміністрування</u> шифр і назва галузі знань
Спеціальність	<u>073 Менеджмент</u> код і найменування спеціальності
Освітньо-професійна програма	<u>Торговельний менеджмент</u> назва освітньо-професійної програми
Академічна група	<u>МБ-22</u> назва академічної групи

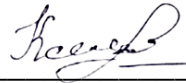
Харків – 2025

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ

Керівник: Курилова Наталія Михайлівна, викладач циклової комісії економіки, управління та адміністрування, спеціаліст вищої категорії

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач



підпис здобувача

Кузьмін С. В.

ПІБ здобувача

Підсумкова оцінка: 73 (бали)

Члени комісії з захисту:



(підпис)

К. Д. Гурова



(підпис)

Н. М. Курилова

ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж  
Державного торговельно-економічного університету»

Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Кузьмін Станіслав Володимирович

**ЗАВДАННЯ НА КУРСОВУ РОБОТУ**


Навчальна дисципліна	<u>Управління персоналом</u>
Тема роботи	<u>Управління персоналом за умов кризи</u>
Термін подання завершеної роботи	<u>06.06.2025 р.</u>

**Графік виконання роботи**

Назва етапів виконання або структурних елементів роботи	Дата закінчення
Вибір та затвердження теми	03.03 – 10.03.2025
Добір та аналіз літератури за обраною темою	11.03 – 17.03.2025
Складання плану курсової роботи	18.03 – 24.03.2025
Написання вступу та I розділу	25.03 – 25.03.2025
Написання розрахункової частини (II розділ) курсової роботи	29.04 – 16.05.2025
Написання висновків та пропозицій, оформлення курсової роботи	19.05 – 23.05.2025
Подання курсової роботи керівнику для рецензування (для рекомендації до захисту)	26.05 – 06.06.2025
Захист курсової роботи	09.06 – 13.06.2025

**Завдання видав**


Керівник, викладач

  
Н. М. Курилова  
(підпис)

«09» березня 2025 р.

**Завдання отримав**

Здобувач

  
С. В. Кузьмін  
(підпис)

«09» березня 2025 р.

## ЗМІСТ

Вступ.....	5
Розділ 1 Теоретичні аспекти управління персоналом на підприємстві умовах кризи .....	7
1.1 Персонал підприємства: поняття і загальна характеристика .....	7
1.2 Основні підходи до управління персоналом в умовах кризи .....	10
Розділ 2. Практична частина.....	15
Висновки.....	21
Список використаних джерел.....	22

## ВСТУП

У сучасних умовах фінансово-економічна криза впливає на життя всіх громадян Росії в різному ступені. Для більшості керівників підприємств вона стала ключовим викликом, оскільки спричинила зменшення попиту на продукцію та послуги, що, у свою чергу, призвело до скорочення фінансових показників і необхідності перегляду кадрової та фінансової політики. Ці труднощі стоять перед керівниками як малих підприємств, так і великих холдингів.

В умовах кризи управління підприємством набуває комплексного характеру та вимагає узгоджених дій не лише з боку власників і керівництва, а й від інших організацій, з якими підприємство взаємодіє. Криза створює додаткові ризики для багатьох економічних структур, без залучення яких бізнесу складно забезпечити стабільне функціонування.

Щодо управління персоналом, керівники часто застосовують скорочення штатів як основний спосіб зменшення витрат. Однак ключовим фактором сталого розвитку підприємства залишається ефективне використання кадрових ресурсів, створення умов для реалізації творчого потенціалу співробітників. Аналіз поточної ситуації свідчить про наявність значного розриву між можливостями працівників та рівнем їх залученості в роботу підприємства.

Кризові умови не лише породжують труднощі, а й відкривають нові перспективи для компаній: оптимізація системи управління персоналом, підбір кваліфікованих кадрів, перегляд організаційної структури, а також раціональне використання трудових ресурсів. Саме ці аспекти і зумовлюють актуальність дослідження..

Мета курсової роботи полягає в проведенні аналізу теоретичних засад та практичних аспектів управління персоналом в кризових умовах, а також визначенні можливих шляхів його удосконалення.

Мета роботи передбачає виконання таких завдань:

- визначити поняття «персонал підприємства» і надати його загальну характеристику;

- дослідити основні підходи до управління персоналом в умовах кризи;

- провести розрахунки практичної частини.

Об'єктом дослідження курсової роботи є персонал підприємства.

Предмет дослідження – підходи щодо управління персоналом підприємства в умовах кризи.

При написанні курсової роботи використовувалися такі методи: теоретичний аналіз; порівняльний; аналіз наукової літератури.

Структура курсової роботи відповідає загальним академічним стандартам і включає такі основні розділи:

- вступ – у цьому розділі визначається актуальність теми, формулюється мета та завдання дослідження, а також окреслюється його предмет і об'єкт. Зазначається методологічна база роботи та очікувані результати;

- розділ 1 – містить аналіз наукових підходів до управління персоналом, визначає поняття та характеристики персоналу, а також розглядає основні методи адаптації управління в кризових ситуаціях;

- висновки – підсумовуються основні положення роботи, містяться узагальнені висновки щодо досліджуваної проблематики та пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом в умовах кризових ситуацій.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ УМОВАХ КРИЗИ

### 1.1 Персонал підприємства: поняття і загальна характеристика

Людський капітал є ключовим фактором економічного розвитку, оскільки саме рівень кваліфікації, освіти, професійної підготовки та мотивації працівників визначає продуктивність підприємств і загальний добробут суспільства. Конкурентоспроможність економіки безпосередньо залежить від якості трудового потенціалу персоналу організацій та підприємств країни.

Формування кадрового складу підприємства зумовлене впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Внутрішні фактори включають специфіку виробництва, технологічні процеси та організацію роботи, тоді як зовнішні охоплюють демографічні тенденції, правові та етичні норми суспільства, а також особливості ринку праці. До них належать рівень освітньої підготовки, пропозиція робочої сили, рівень зайнятості та потенційні кадрові резерви. Сукупність цих параметрів визначає кількісні та якісні характеристики трудових ресурсів [1].

Під трудовими ресурсами розуміється частина працездатного населення, яке відповідає певним критеріям за віком, фізичними можливостями та рівнем освіти. У наукових дослідженнях виділяють реальних (працюючих) і потенційних (тих, хто може бути залучений до конкретної діяльності) працівників. Для узагальненого опису сукупності співробітників підприємства використовують поняття «персонал», «кадровий склад» та «трудова колектив» [2].

Колектив підприємства складається з постійних співробітників, які мають необхідну професійну підготовку або практичний досвід роботи [3].

Окрім постійних працівників, до діяльності підприємства можуть залучатися й інші працездатні особи, з якими укладаються тимчасові трудові угоди або контракти.

Оскільки багато підприємств, крім основної діяльності, виконують додаткові функції, працівники поділяються на дві категорії: персонал, зайнятий у профільній діяльності, та працівники, які виконують допоміжні завдання [4].

На промислових підприємствах до першої групи належать фахівці основного, допоміжного та обслуговуючого виробництва. Сюди також входять співробітники науково-дослідних підрозділів, лабораторій, адміністративних установ, складів та охоронних служб – тобто всі, хто безпосередньо пов'язаний із виробничим процесом або його підтримкою [4].

До другої групи належать працівники непромислових структур, які офіційно входять до складу підприємства, але не беруть безпосередньої участі у виробничій діяльності. Це можуть бути співробітники житлово-комунального сектору, дошкільних установ, медичних закладів, навчальних центрів та інших соціальних організацій [4].

Розподіл працівників на відповідні групи необхідний для нарахування заробітної плати, узгодження трудових показників та оцінки ефективності виробничої діяльності.

До керівного складу належать працівники, які очолюють підприємства та їхні структурні підрозділи. Сюди входять директори, начальники, завідувачі, керуючі, виконроби та майстри, а також головні спеціалісти, зокрема головні бухгалтери, інженери, механіки та їхні заступники [5].

Фахівці – це працівники, які виконують спеціалізовані завдання інженерно-технічного, економічного чи іншого характеру. До цієї категорії входять інженери, економісти, бухгалтери, нормувальники, адміністратори, юрисконсульти, соціологи та інші спеціалісти [5].

Службовці займаються підготовкою та оформленням документації, здійснюють облік, контроль та адміністративно-господарське обслуговування, виконуючи здебільшого технічну роботу [5].

Робітники є основною категорією персоналу, безпосередньо залученою до створення матеріальних цінностей, ремонтних робіт, переміщення вантажів, транспортних перевезень і надання матеріальних послуг. До цієї групи належать двірники, прибиральники, охоронці, кур'єри та гардеробники [5].

Управління персоналом є одним із найскладніших аспектів діяльності організації, адже на відміну від матеріальних ресурсів, працівники ухвалюють самостійні рішення, аналізують поставлені перед ними завдання та мають власні інтереси й мотивацію. На сучасному етапі персонал відіграє не лише ключову роль у виробничому процесі підприємства, а й виступає стратегічним ресурсом у конкурентній боротьбі. Навіть за наявності передових технологій досягнення успіху неможливе без кваліфікованих працівників, їх продуктивної діяльності та грамотного управління кадровими ресурсами.

Поняття «управління персоналом» має різні трактування, залежно від підходу конкретного дослідника (таблиця 1.1) [6-8].

Таблиця 1.1 – Підходи до трактування поняття «управління персоналом» у наукових дослідженнях

Автор	Зміст поняття
1	2
Виноградський М. Д.	Управління персоналом – це процес, у якому здійснюється планування, підбір, підготовка, оцінка, навчання і мотивація персоналу, який покликаний ефективно використовувати його для досягнення цілей підприємства і працівників
Шканова А.М.	Управління персоналом - це сукупність впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію ще невикористаних професійних та духовних можливостей на вирішення поставлених завдань
Линенко А. В.	Управління персоналом – це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності і конкурентоспроможності підприємства
Шевченко О. Л.	Управління персоналом - це забезпечення організації необхідною кількістю працівників, які виконують необхідні виробничі функції
Пелих А. С.	Управління персоналом - це діяльність, що виконується на підприємствах, яка сприяє найбільш ефективному використанню працівників для досягнення організаційних і особистих цілей

## Продовження таблиці 1.1

1	2
Балановська Т. І.	Управління персоналом – це системний, планомірно організований вплив за допомогою взаємопов’язаних організаційних, економічних і соціальних заходів на процес формування і перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, створення умов використання трудових якостей працівників в цілях забезпечення ефективного функціонування підприємства та всебічного розвитку зайнятих у ньому працівників
Калюжна Н. Г.	Управління персоналом – система взаємопов’язаних організаційно-економічних та соціальних заходів щодо створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації

Аналіз поглядів різних дослідників у сфері управління персоналом демонструє багатогранність підходів до визначення цього поняття. Одне з найбільш ґрунтовних трактувань розглядає управління персоналом як комплексну систему, що охоплює визначення цілей, постановку завдань, окреслення ключових напрямків діяльності, застосування різноманітних методів та механізмів управління, спрямованих на підвищення ефективності трудового процесу та покращення якості роботи.

Отже, основні напрямки сучасної моделі управління зосереджені на збереженні ресурсів, кооперації, забезпеченні якості, партнерстві та інтеграції. У центрі стратегічного підходу до управління персоналом перебуває людина, яка є ключовою цінністю для організації. Тому управління кадровим складом має здійснюватися через комплексне використання всіх доступних методів, що сприятиме покращенню загальної ефективності підприємства та продуктивності кожного співробітника.

## 1.2 Основні підходи до управління персоналом в умовах кризи

Одним із ключових аспектів антикризового управління є вдосконалення структури персоналу, що має відповідати як поточним, так і стратегічним завданням організації. При цьому необхідно оптимізувати чисельність працівників, а також забезпечити наявність висококваліфікованих спеціалістів.

Заходи щодо покращення складу та структури кадрового потенціалу займають важливе місце в сучасних системах управління трудовими ресурсами та реалізуються постійно. Для цього підприємства впроваджують методи прогнозування та планування кадрової політики, організують набір, переміщення та скорочення персоналу, розробляють механізми ротації та впроваджують програми професійного розвитку.

Розробка заходів із покращення складу та структури персоналу потребує ретельного планування [9].

На першому етапі необхідно провести аналіз кадрового потенціалу, особливу увагу приділяючи рівню компетентності керівного складу. Оцінка має охоплювати не лише професійні знання та досвід роботи в кризових умовах, а й організаторські здібності, навички командної взаємодії та здатність до впровадження інновацій. Одним із ключових показників ефективності управлінців є рівень рентабельності підрозділів, що перебувають під їх керівництвом.

Наступний етап планування включає аналіз та розробку структури робочих місць із урахуванням перспектив розвитку підприємства.

Після цього необхідно провести класифікацію робочих місць та визначити їх типи відповідно до виконуваних функцій. У процесі планування скорочення персоналу слід оцінити економічні та соціальні наслідки такого кроку, а також його відповідність довгостроковим цілям розвитку компанії.

На сьогоднішній день українські підприємства активно застосовують механізм регулювання чисельності персоналу у відповідь на сезонні зміни та кризові явища, укладаючи строкові трудові договори з окремими категоріями працівників. Це дозволяє оперативно коригувати чисельний склад персоналу за потреби. Вагомим резервом у цьому процесі виступають працюючі пенсіонери, частка яких у структурі кадрів на вітчизняних підприємствах продовжує зростати.

В умовах антикризового управління ключове значення має якість управлінського складу та здатність керівників підприємств ефективно

вирішувати складні бізнес-завдання. Важливим аспектом є застосування всіх доступних управлінських інструментів із використанням інноваційних методів та підходів.

Під час кризи кадрова політика зазнає певних змін, що зумовлено обмеженими фінансовими ресурсами, необхідністю організаційних трансформацій, скороченням соціальних програм та кадрового складу, а також зростанням соціально-психологічної напруги в колективі. Її головною метою є формування персоналу, який відповідає стратегічним пріоритетам розвитку компанії. Як невід’ємна частина загальної політики організації, кадрова стратегія спрямована на досягнення оптимального балансу між оновленням і збереженням кадрового потенціалу відповідно до вимог підприємства, чинного законодавства та стану ринку праці [10].

Антикризова кадрова стратегія охоплює широкий спектр заходів, включаючи прогнозування стану персоналу на майбутні періоди.

У кризовій ситуації пріоритетними завданнями кадрової політики є [5]:

- формування команди гнучких менеджерів, здатних розробити та реалізувати ефективну програму стабілізації та розвитку підприємства;
- збереження ключового кадрового потенціалу, до якого входять керівники, фахівці та кваліфіковані робітники, що мають стратегічне значення для організації;
- проведення реструктуризації кадрового складу через організаційні зміни, впровадження інноваційних інвестиційних проєктів, диверсифікацію виробництва та реорганізацію підприємства;
- зменшення соціально-психологічної напруги в колективі;
- забезпечення соціальних гарантій і сприяння працевлаштуванню співробітників, які підлягають скороченню.

У кризовій ситуації першочерговим завданням керівника підприємства є забезпечення його стабільності та подальшого розвитку.

Для ефективного антикризового управління доцільно сформувати спеціалізовану команду, що об’єднує керівників та фахівців, які мають спільну

мету – стабілізацію та розвиток підприємства. Такі працівники повинні володіти необхідними компетенціями, бути готовими до спільної роботи та продуктивної взаємодії.

Антикризова команда може включати представників трьох основних категорій [7]:

1. Адаптивні менеджери, які: швидко реагують на зміни у зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах організації; можуть взяти на себе додаткові функції, права та обов'язки; здатні мобілізувати колектив для виконання нетипових завдань у кризовий або інноваційний період; сприяють зниженню соціально-психологічної напруги в колективі та проводять роз'яснювальну роботу.

2. Кваліфіковані спеціалісти, які займаються вирішенням організаційних, технологічних, економічних та фінансових питань, пов'язаних з антикризовими та інноваційними процесами.

3. Маркетологи (керівники та фахівці), які володіють необхідними знаннями, контактами та аналітичною інформацією для дослідження ринкового попиту, пошуку нових можливостей та налагодження торгових зв'язків.

У наукових дослідженнях визначають чотири основні моделі кадрової політики, які застосовуються в умовах кризи [10]:

1. Превентивна кадрова політика – керівник має певне уявлення про можливі сценарії розвитку ситуації на основі прогнозів, проте бракує необхідних ресурсів для реалізації конкретних заходів. За наявності фінансування планування здійснюється на середньострокову перспективу, а ключові прогнози та стратегії орієнтовані переважно на коротко- та середньостроковий період без суттєвих змін.

2. Пасивна кадрова політика – характеризується відсутністю чіткої стратегії щодо персоналу. У кризовій ситуації не впроваджуються рішучі заходи, а управлінські рішення спрямовані лише на ліквідацію негативних наслідків.

3. Активна кадрова політика – передбачає проактивний підхід керівника, наявність прогнозової інформації та розроблених планів. У бюджеті закладені

кошти на розвиток кадрових служб, що дає можливість реалізувати необхідні управлінські заходи та інтегрувати кадрову програму в загальну стратегію організації.

4. Реактивна кадрова політика – акцент робиться на негайному вирішенні кадрових проблем, що виникли внаслідок кризи. Приділяється особлива увага заходам з подолання кризових явищ, а кадрові служби мають достатні фінансові ресурси для реалізації відповідних управлінських рішень.

При виникненні проблем проводиться детальний аналіз їх причин та наслідків, розгляд кожної ситуації здійснюється індивідуально, а за необхідності залучаються сторонні експерти.

У кризовій ситуації кадрова політика має бути максимально адаптованою до реальних умов та враховувати всі аспекти комплексного підходу.

Таким чином, управління персоналом у період кризи—це комплексна, ретельно спланована діяльність, що базується на науково обґрунтованих принципах, практичному досвіді та раціональному підході керівників підприємств. Основні завдання управління персоналом в умовах кризи включають: формування управлінської команди, здатної розробити та реалізувати заходи з підтримки та розвитку підприємства; збереження ключового кадрового потенціалу, що охоплює керівників, фахівців і робітників, які є стратегічно важливими для організації; реструктуризацію персоналу шляхом організаційних змін, впровадження інноваційних проєктів, диверсифікації виробничих процесів та реорганізації підприємства; зниження рівня соціально-психологічної напруги в колективі; забезпечення соціальних гарантій та підтримки працівників, які потрапляють під скорочення.

## РОЗДІЛ 2

### ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА

#### Завдання 1

Служба управління персоналом підприємства включає кілька функціональних підсистем. Середньооблікова чисельність працівників – 3200 чол. Корисний фонд робочого часу одного працівника – 1830 годин у рік. Коефіцієнт додаткових витрат часу, не врахованих у плановій трудомісткості, – 1,15. Річна трудомісткість функцій для кожної підсистеми служби керування персоналом, складає:

1. Наймання, відбору й обліку персоналу – 10405 чол.-год.;
2. Розвитку персоналу – 7120 чол.-год.;
3. Планування й маркетингу персоналу – 12500 чол.-год.;
4. Розробки коштів стимулювання праці й мотивації – 9110 чол.-год.;
5. Трудових відносин – 4107 чол.-год.;
6. Умов праці – 5110 чол.-год.;
7. Соціальної інфраструктури – 10270 чол.-год.;
8. Юридичних послуг – 1060 чол.-год.

Розрахувати планову чисельність працівників служби персоналу та чисельність персоналу кожної підсистеми служби управління персоналом.

Розрахунок:

1. Планова чисельність підприємства:

$$Ч_{пл} = \frac{\Sigma \text{річної трудомісткості функцій} \cdot \text{Коеф. додаткових витрат часу}}{\text{Корисний ФРЧ на 1 працівника}}$$

$$Ч_{пл} = \frac{\Sigma(10405+7120+12500+9110+4107+5110+10270+1060) \cdot 1,15}{1830} = 37,5 \approx 38 \text{ чол.}$$

2. Чисельність персоналу кожної підсистеми служби управління персоналом:

Для підсистеми 1- наймання, відбору й обліку персоналу:

$$\mathcal{U}_{\text{н.в.о.}} = \frac{\text{Річна трудомісткість функцій для підсистеми 1} \cdot \text{Коеф. додаткових витрат часу}}{\text{Корисний ФРЧ на 1 працівника}}$$

$$\mathcal{U}_{\text{н.в.о.}} = \frac{10405 \cdot 1,15}{1830} = 6,5 \approx 7 \text{ чол.}$$

Для підсистеми 2 – розвитку персоналу:

$$\mathcal{U}_{\text{р.п.}} = \frac{\text{Річна трудомісткість функцій для підсистеми 2} \cdot \text{Коеф. додаткових витрат часу}}{\text{Корисний ФРЧ на 1 працівника}}$$

$$\mathcal{U}_{\text{р.п.}} = \frac{7120 \cdot 1,15}{1830} = 4,5 \approx 5 \text{ чол.}$$

Для підсистеми 3 – планування й маркетингу персоналу:

$$\mathcal{U}_{\text{ч.м.п.}} = \frac{\text{Річна трудомісткість функцій для підсистеми 3} \cdot \text{Коеф. додаткових витрат часу}}{\text{Корисний ФРЧ на 1 працівника}}$$

$$\mathcal{U}_{\text{ч.м.п.}} = \frac{12500 \cdot 1,15}{1830} = 7,8 \approx 8 \text{ чол.}$$

Для підсистеми 4 – розробки коштів стимулювання праці й мотивації:

$$\mathcal{U}_{\text{р.к.с.п.м.}} = \frac{\text{Річна трудомісткість функцій для підсистеми 4} \cdot \text{Коеф. додаткових витрат часу}}{\text{Корисний ФРЧ на 1 працівника}}$$

$$\mathcal{U}_{\text{р.к.с.п.м.}} = \frac{9110 \cdot 1,15}{1830} = 5,7 \approx 6 \text{ чол.}$$

Для підсистеми 5 – трудових відносин:

$$\mathcal{U}_{\text{тр.в.}} = \frac{\text{Річна трудомісткість функцій для підсистеми 5} \cdot \text{Коеф. додаткових витрат часу}}{\text{Корисний ФРЧ на 1 працівника}}$$

$$\mathcal{C}_{\text{тр.в.}} = \frac{4107 \cdot 1,15}{1830} = 2,6 \approx 3 \text{ чол.}$$

Для підсистеми 6 – умов праці:

$$\mathcal{C}_{\text{ум.п.}} = \frac{\text{Річна трудомісткість функцій для підсистеми 6} \cdot \text{Коеф. додаткових витрат часу}}{\text{Корисний ФРЧ на 1 працівника}}$$

$$\mathcal{C}_{\text{ум.п.}} = \frac{5110 \cdot 1,15}{1830} = 3,2 \approx 3 \text{ чол.}$$

Для підсистеми 7 – соціальної інфраструктури:

$$\mathcal{C}_{\text{с.і.}} = \frac{\text{Річна трудомісткість функцій для підсистеми 7} \cdot \text{Коеф. додаткових витрат часу}}{\text{Корисний ФРЧ на 1 працівника}}$$

$$\mathcal{C}_{\text{с.і.}} = \frac{10270 \cdot 1,15}{1830} = 6,5 \approx 7 \text{ чол.}$$

Для підсистеми 8 – юридичних послуг:

$$\mathcal{C}_{\text{юр.п.}} = \frac{\text{Річна трудомісткість функцій для підсистеми 8} \cdot \text{Коеф. додаткових витрат часу}}{\text{Корисний ФРЧ на 1 працівника}}$$

$$\mathcal{C}_{\text{юр.п.}} = \frac{1060 \cdot 1,15}{1830} = 0,66 \approx 1 \text{ чол.}$$

## Завдання 2

У звітному році обсяг випуску продукції становив 840000 грн., а середньоспискова чисельність персоналу – 140 чол. У плановому році обсяг продукції передбачається збільшити на 5%, продуктивність праці одного працівника теж збільшиться на 8%. Визначити, як зміниться облікова чисельність працюючих.

Розрахунок:

1. Визначаємо продуктивність праці на одного працівника у звітному році:

$$\text{ПП}_{\text{ЗВ}} = \frac{\text{обсяг випуску продукції}}{\text{середньоспискова чисельність персоналу}}$$

$$\text{ПП}_{\text{ЗВ}} = \frac{840000}{140} = 6000 \text{ грн/чол}$$

2. Визначаємо продуктивність праці на одного працівника у плановому році:

$$\text{ПП}_{\text{ПЛ}} = \text{продуктивність праці на одного працівника у звітному році} \cdot 1,08$$

$$\text{ПП}_{\text{ПЛ}} = 6000 \cdot 1,08 = 6480 \text{ грн/чол}$$

3. Визначаємо обсяг продукції у плановому році:

$$\text{ОП}_{\text{ПЛ}} = \text{обсяг випуску продукції} \cdot 1,05$$

$$\text{ОП}_{\text{ПЛ}} = 840000 \cdot 1,05 = 882000 \text{ грн}$$

4. Облікова чисельність у плановому році:

$$\text{Ч}_o = \frac{\text{обсяг продукції у плановому році}}{\text{продуктивність праці на одного працівника у плановому році}}$$

$$\text{Ч}_o = \frac{882000}{6480} = 136,1 \approx 136 \text{ чол.}$$

### Завдання 3

У базовому році підприємство виробило продукції на 2400 тис. грн. Чисельність персоналу становило 240 чол. У планованому році план виробництва продукції збільшився на 5%. Чисельність персоналу скоротилася на 10 чол. Визначити ріст продуктивності праці в плановому році.

Розрахунок:

1. Визначаємо рівень продуктивності праці в базовому році:

$$\frac{\text{Обсяг продукції}}{\text{Чисельність персоналу}} = \frac{2400000}{240} = 10000 \text{ грн/чол.}$$

2. Визначаємо плановий об'єм виробництва:

$$\text{Обсяг продукції} \cdot 1,05 = 2400 \cdot 1,05 = 2520 \text{ тис.грн}$$

3. Визначаємо чисельність персоналу при збереженні базової продуктивності праці:

$$\frac{\text{Плановий об'єм виробництва}}{\text{Рівень продуктивності праці в базовому році}} = \frac{2520000}{10000} = 252 \text{ чол.}$$

4. Визначаємо приріст продуктивності праці:

Кількість персоналу, що скоротилася / (Чисельність персоналу при збереженні базової продуктивності праці – Кількість персоналу, що скоротилася) · 100 % =  $10 / (252 - 10) \cdot 100 = 4,13 \%$

#### Завдання 4

Розрахувати суму заробітної плати начальнику цеху, якщо коефіцієнт співвідношення його посадового окладу до мінімальної заробітної плати – 1,5; розмір премії за виконання виробничої програми за всіма показниками – 10 %, надбавка за професійну майстерність 5 %. Місячний оклад – 15000 грн.

Розрахунок розміру заробітної плати начальника:

$\text{ЗП} = (\text{Місячний оклад} \cdot \text{коефіцієнт співвідношення посадового окладу}) \cdot (1 + \text{розмір премії} + \text{надбавка за професійну майстерність})$

$$\text{ЗП} = (15000 \cdot 1,5) \cdot (1 + 0,1 + 0,05) = 25875 \text{ грн}$$

#### Завдання 5

Населення міста налічує 495 тис осіб, з яких 71 % знаходяться у віці 15-70 років. Розрахуйте рівень економічної активності населення міста і рівень

безробіття, якщо зі 116,7 тис. незайнятих осіб цієї вікової категорії дослідженням домогосподарств виявлено 21,2 тис. безробітних.

Розрахунок:

1. Чисельність економічно активного населення:

$Ч_{\text{акт}} = \text{Населення міста} \cdot \% \text{ знаходяться у віці 15–70 років} - \text{незайняті особи}$   
 + кількість безробітних

$$Ч_{\text{акт}} = 495 \cdot 0,71 - 116,7 + 21,2 = 255,95 \text{ тис.чол.}$$

2. Рівень економічної активності

$$P_{\text{ек.акт.}} = \frac{\text{Чисельність економічно активного населення}}{\text{Населення міста} \cdot \% \text{ знаходяться у віці 15–70 років}} \cdot 100 \%$$

$$P_{\text{ек.акт.}} = \frac{255,95}{495 \cdot 0,71} \cdot 100 \% = 72,83 \%$$

3. Рівень безробіття:

$$P_{\text{б}} = \frac{\text{Кількість безробітних}}{\text{Чисельність економічно активного населення}} \cdot 100\%$$

$$P_{\text{б}} = \frac{21,2}{255,95} \cdot 100 = 8,28 \%$$

Завдання 6

На кінець звітного періоду чисельність безробітних в районі за тривалістю безробіття розподілялась таким чином:

1. 2 місяці без роботи – 2110 осіб,
2. 3 місяці без роботи – 1760 осіб,
3. 6 місяців без роботи – 2420 осіб,
4. 8 місяців без роботи – 1470 осіб.

Розрахуйте середню тривалість безробіття в районі.

Розрахунок середньої тривалісті безробіття в районі:

$$B_{\text{сер}} = \frac{\sum \text{кількість місяців } n \cdot \text{кількість безробітних осіб } n}{\sum \text{кількість безробітних осіб}}$$

$$B_{\text{сер}} = \frac{(2 \cdot 2110 + 3 \cdot 1760 + 6 \cdot 2420 + 8 \cdot 1470)}{(2110 + 1760 + 2420 + 1470)} = 4,61 \text{ міс.}$$

### Завдання 7

Протягом року номінальна заробітна плата підвищилась на 10 %. Ставка прибуткового податку на заробітну плату знизилась на 3 %, а зростання цін на споживчі товари становило 8,7 %. Визначити індекс зростання номінальної заробітної плати, зміну реальної заробітної плати за рахунок зниження прибуткового податку та за рахунок зростання цін на товари.

Розрахунок:

1. Визначаємо індекс зростання номінальної заробітної плати:

$$\frac{100 + \% \text{ підвищення ЗП}}{100} = \frac{100 + 10}{100} = 1,1 \%$$

2. Визначаємо зростання реальної заробітної плати за рахунок зниження прибуткового податку:

$$\frac{\text{Індекс зростання номінальної ЗП}}{(100 - \text{Ставка прибуткового податку})} = \frac{1,1}{(100 - 3)} = 0,00113$$

3. Визначаємо зниження реальної заробітної плати за рахунок зростання цін на товари:

$$\frac{\text{Зростання реальної ЗП}}{\% \text{ зростання цін на споживчі товари}} = \frac{10}{8,7} = 1,15$$

## ВИСНОВКИ

Основним компонентом будь-якої організації є її працівники. Кадрова політика створює основу для системи управління персоналом, визначаючи ключові аспекти роботи з людськими ресурсами та слугуючи орієнтиром для керівників у процесі прийняття рішень щодо співробітників.

У кризових умовах ефективна кадрова стратегія має охоплювати всі аспекти політики підприємства щодо персоналу та враховувати плани використання трудових ресурсів.

Без продуманої кадрової системи підприємству складно адаптуватися до змін технологічного та ринкового середовища, створювати комфортні умови праці, сприяти професійному зростанню співробітників та забезпечувати їм необхідний рівень стабільності.

Оцінювання ефективності управління персоналом є важливим чинником забезпечення успішного функціонування та розвитку організації. Воно дозволяє впливати на її поточний стан, визначати напрями змін та встановлювати пріоритети стратегічного розвитку. У сучасних ринкових умовах підхід до оцінки ефективності трансформується: він враховує не лише співвідношення витрат на персонал і отриманих результатів, а й рівень досягнення стратегічних цілей.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (дата звернення 14.05.2025 р.)
2. Герчанівська С. В. Управління персоналом підприємств в сучасних умовах. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 2. Т. 2. С. 200–211.
3. Корсікова Н. М., Козак К. Б., Дьяченко Ю. В. Стратегічні напрями управління персоналом в системі антикризових заходів. *Наукові перспективи*. 2020. № 6 (6). С. 358–371.
4. Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2020. № 1 (33). С. 91–95.
5. Смачило І. І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрямки. *Молодий вчений*. 2020. № 2(78). С. 360–363.
6. Шаповал О. А., Іваній А. О., Гальченко А. О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2021. Вип. 5. С. 149–151.
7. Коваленко А. О., Гриненко В. В. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеки орієнтованого управління персоналом організації. *Modern economics*. 2020. № 24. С. 75–80.
8. Дороніна О. А. Кадрова політика як інструмент антикризового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 20. С. 92–95.
9. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка*. 2018. Вип. 4. С. 231–238

10. Громко Л. С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 36. С. 109–113.