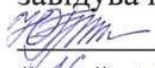


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджменту
 професор Ю. С. Гринчук
«16» грудня 2025 року

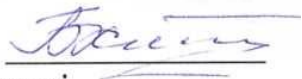
КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ
(ЗА МАТЕРІАЛАМИ ПРАТ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ЗАВОД ЗБК»)

Виконав: Риженко Богдан Володимирович
прізвище, ім'я, по батькові



Керівник: доцент Хахула Богдан Валерійович
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові



Рецензент: доцент Хомовий Сергій Михайлович
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові



Я, Риженко Богдан Володимирович, засвідчую, що кваліфікаційну роботу магістра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Затверджую
гарант ОПП «Менеджмент»
 професор Ю.С. Гринчук
« 04 » листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
Риженку Богдану Володимировичу
прізвище, ім'я та по батькові

Тема: «Удосконалення механізму забезпечення розвитку управління персоналу на підприємстві (за матеріалами ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»)».

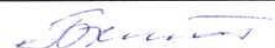
Перелік питань, що розробляються в роботі: узагальнити і систематизувати підходи до визначення сутності системи менеджменту персоналу підприємства; визначити методи і механізми, що використовуються під час управління персоналом на підприємстві; визначити пріоритетні напрями організаційно-економічного механізму розвитку та збереження персоналу підприємства; зробити аналіз ефективності управління виробничо-економічною діяльністю підприємства; дослідити стан та ефективність управління персоналом в ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»; розробити пропозиції щодо ефективності управління персоналом на підприємстві на основі стратегічних інструментів менеджменту; розробити напрями удосконалення забезпечення розвитку управління персоналу на підприємстві.

Вихідні дані: законодавчі та нормативно-правові акти, публікації у періодичних виданнях з проблеми дослідження, фінансова та управлінська звітність підприємства, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Календарний план виконання роботи

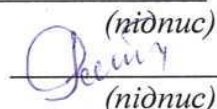
Етап виконання	Період виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури	листопад 2024-січень 2025	виконано
Теоретико-методична частина	лютий-квітень 2025	виконано
Аналітична частина	травень-липень 2025	виконано
Рекомендаційна частина	серпень-жовтень 2025	виконано
Оформлення роботи	листопад 2025	виконано
Перевірка на плагіат	листопад 2025	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	листопад 2025	виконано
Подання на рецензування	листопад 2025	виконано

Керівник



Б.В. Хахула

Здобувач


(підпис)

Б.В. Риженко

Дата отримання завдання « 04 » листопада 2024 року

АНОТАЦІЯ

Риженко Б.В.

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ (за матеріалами ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»)

Досліджено сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів забезпечення розвитку управління персоналу на підприємстві.

Використано методи системного аналізу, порівняння, статистики та графічні методи.

У роботі розкрито сутність та особливості формування організаційно-економічного механізму забезпечення збереження та розвитку персоналу підприємства, обґрунтовано організаційно-прикладні засади вдосконалення механізму розвитку та збереження персоналу підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності.

У роботі запропоновано вдосконалити процес забезпечення організаційно-економічного механізму управління персоналу на підприємстві шляхом розробки різних методик, які враховують індивідуальні особливості та характеристики працівників підприємства.

Зроблено висновок, що ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» у 2024 році здійснювало свою фінансово-господарську діяльність ефективно.

Одержані результати можуть бути використані для підвищення ефективності й продуктивності праці на підприємстві, що дозволить отримати високі результати в управлінні персоналом і виробничим процесом в цілому.

Кваліфікаційна робота магістра містить 66 сторінок основного тексту, 3 таблиці, 6 рисунків, список використаних джерел із 40 найменувань, 14 додатків.

Ключові слова: система управління персоналу, мотивація, розвиток персоналу, методи управління, ефективність управління, функції управління.

ANNOTATION
Ryzhenko B.V.

***IMPROVING THE MECHANISM FOR ENSURING THE ENTERPRISE
PERSONNEL MANAGEMENT DEVELOPMENT
(based on materials of "Bilotserkivsky Precast Plant PJSC")***

The set of theoretical, methodological and practical aspects of ensuring the development of enterprise personnel management was studied.

The methods of system analysis, comparison, statistics and graphic methods were used.

The work reveals the essence and peculiarities of the formation of the organizational and economic mechanism for ensuring the preservation and development of the company's personnel, substantiates the organizational and practical principles of improving the mechanism for the development and preservation of the company's personnel in order to increase the efficiency of its activities.

The paper proposes to improve the process of ensuring the organizational and economic mechanism of personnel management at the enterprise by developing various methods that take into account the individual characteristics and characteristics of the enterprise's employees.

It was concluded that "Bilotserkivsky Precast Plant PJSC " carried out its financial and economic activities efficiently in 2024.

The obtained results can be used to increase the efficiency and productivity of work at the enterprise, which will allow to obtain high results in the management of personnel and the production process as a whole.

The master's qualification work contains 66 pages, 3 tables, 6 figures, a list of used sources with 40 names, 14 appendices.

Key words: personnel management system, motivation, personnel development, management methods, management efficiency, management functions.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	10
1.1. Сутність організаційно-економічного механізму діяльності підприємства та складові системи управління персоналу.....	10
1.2. Методичні підходи аналізу ефективності управління персоналу	24
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ В ПрАТ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ЗАВОД ЗБК».....	29
2.1. Загальна характеристика діяльності досліджуваного підприємства.....	29
2.2. Аналіз системи управління персоналом в ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК».....	36
Висновки до розділу 2	50
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ В ПРАТ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ЗАВОД ЗБК»	52
3.1. Вибір пріоритетних напрямів організаційно-економічного механізму забезпечення управління персоналу на підприємстві.....	52
3.2. Ефективне використання трудового потенціалу та підвищення кваліфікації працівників підприємства	57
Висновки до розділу 3	62
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ.....	71

ВСТУП

Актуальність дослідження. Одним з найважливіших складових елементів менеджменту підприємства є управління персоналом як система ефективного управління працівниками та їхньою діяльністю. Діяльність підприємств завжди пов'язана з людьми, які працюють на ньому. Вірні принципи організації виробництва, оптимальні системи та процедури відіграють, звичайно ж, важливу роль, але виробничий успіх залежить від конкретних людей, їх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивації, здатності вирішувати проблеми, сприйнятливості до навчання.

Слід також зазначити, що існує безпосередня залежність конкурентоспроможності економіки, рівня добробуту населення від якості трудового потенціалу персоналу підприємств та організацій даної країни.

Цілком природно, що трудові ресурси вважають одним з найважливіших чинників досягнення економічного результату підприємством. Управління підприємством здійснюється через людину: через людей вносяться певні корективи в технічну, технологічну і організаційну сторони процесу надання послуг. Але й самі робітники є об'єктом управління. Це стосується, перш за все, кількості і якості робочої сили, формування трудового потенціалу, його розвитку і використання, мотивації трудової поведінки, виробничих і особистих стосунків та ін.

Проблемою для багатьох підприємств України є формування ефективної кадрової політики, спрямованої на залучення досвідчених високопрофесійних працівників, їх навчання та підвищення кваліфікаційного рівня, професійне зростання.

Одним із способів досягнення організаційних цілей підприємства є формування системи менеджменту персоналу, форм та методів управління персоналом підприємств. За допомогою правильного вибору методу управління персоналом забезпечується чітка організація процесу керування і всієї виробничо-економічної діяльності.

Важливою умовою забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства, вчасної реакції на фактори впливу зі сторони бізнес-середовища є розробка організаційно-економічного механізму управління персоналом, який базується на використанні новітніх управлінських методик і технологій для мотивації, збереження та розвитку професійного й особистісного рівня працівників підприємства. Вирішення зазначених проблемних питань й зумовлює актуальність обраної теми. Спираючись на неабияку важливість цього питання, в даній роботі спробуємо розглянути та запропонувати шляхи його розв'язання стосовно певного об'єкту дослідження.

Питанню визначення сутності та складових частин системи менеджменту персоналу підприємств присвячено роботи багатьох вчених, серед яких слід відзначити внесок, здійснений М. Месконом, Ф. Хедоурі, А. Маслоу, І. Зоріна, В. Квартальнова, Г. Зайцева, А. Єгошина, С. Шершні, М. Виноградського. У роботах цих авторів досить повно та вичерпно представлено сутність основних елементів управління персоналом, визначено форми та методи управління персоналом. Узагальнюючи накопичений досвід теоретичної розробки даного питання, ми визначили такі аспекти.

Магістерську роботу присвячено дослідженню теоретичних аспектів з питання механізму забезпечення розвитку системи менеджменту персоналу підприємств (визначенню сутності та складових елементів системи управління персоналом підприємств, розкриттю форм та методів управління персоналом підприємств, в тому числі, адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів управління персоналом, вивченню методичних підходів до питання аналізу ефективності управління персоналом підприємств), дослідженню системи управління персоналом та обґрунтуванню напрямів удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства.

Метою роботи є систематизація теоретико-методичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму забезпечення розвитку управління персоналу підприємства.

Досягнення поставленої мети зумовило виконання наступних **завдань**:

- дослідження сутності та складових системи управління персоналом підприємств;
- характеристика форм та методів управління персоналом підприємств;
- огляд методичних підходів аналізу ефективності управління персоналом підприємств;
- дослідження сутності організаційно-економічного механізму діяльності підприємства;
- аналіз системи управління персоналу в ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»;
- оцінка ефективності управління персоналом та факторів, що на неї впливають;
- розробка пропозицій щодо підвищення ефективності менеджменту персоналу в ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК».

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, науково-методичних та практичних аспектів формування механізму управління персоналом в ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК».

Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять наукові праці з названої проблематики вітчизняних та зарубіжних вчених, дані бухгалтерської та статистичної звітності підприємства, а також власні спостереження.

Методи дослідження. Методологічною основою виступають загальнонаукові принципи пізнання соціально-економічних явищ і процесів, у тому числі: системного аналізу, порівняння, статистики та графічні методи.

Інформаційними джерелами виступили матеріали наукових досліджень закордонних і вітчизняних провідних учених і фахівців в галузі управління персоналом, діагностики фінансового стану, законодавчі та нормативні акти, електронні ресурси, а також фінансова та управлінська звітність підприємства.

Апробація результатів. Основні теоретичні положення і практичні результати дослідження доповідались та обговорювались на державній науково-практичній конференції магістрантів і молодих дослідників «Наукові пошуки молоді у ХХІ столітті. Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту» (м. Біла Церква, Білоцерківський національний аграрний університет, 29 жовтня 2025 р.).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій і списку використаних джерел із 40 найменувань. Дослідження містить 66 сторінок, текст ілюстровано 3 таблицями, 6 рисунками і 14 додатками.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність організаційно-економічного механізму діяльності підприємства та складові системи управління персоналу

У наш час будь-яке підприємство намагається побудувати свою діяльність таким чином, щоб у кінцевому результаті діяльність як його окремих складових, так і в цілому, була прибутковою та ефективною. З точки зору сучасних науковців, дослідників та практиків з питань управління, це завдання є можливим за умови наявності спеціального, індивідуально розробленого для кожного підприємства, механізму управління його діяльністю. Розробка такого механізму має бути одним з ключових завдань кожного менеджера чи власника підприємства, який планує здійснювати успішну діяльність. Організація даного процесу потребує нових підходів, що будуть враховувати законодавчу базу, особливості конкурентного середовища, відмінності даного підприємства та сфери його діяльності, сучасні форми господарювання і методи управління, а також багато інших чинників.

Визначення такого поняття як «механізм управління», що є одним зі складових елементів підприємства, є досить недостатньо вивченим, про що свідчить відсутність пояснень даного терміну в сучасній економічній літературі [1].

Для формування комплексного розуміння зазначеного вище поняття доцільно проаналізувати дефініції з точки зору декількох науковців.

За визначенням деяких авторів, механізм повинен розглядатися як система. Автор зазначає, що управління – це процес, а система управління – механізм, який забезпечує цей процес [3]. Систему управління він визначає як сукупність двох взаємодіючих підсистем, а саме керуючої та керованої. Загалом, визначається, що механізм управління – це взаємодія суб'єкта та

об'єкта управління, які забезпечують процес ефективної діяльності підприємства.

Слід зазначити, що необхідними умовами для здійснення управління є саме система і безпосередньо процес, проте ці умови не є достатніми. Для управління, окрім цілей, функцій, системи управління та управлінських рішень, потрібною умовою є наявність певних мотивів персоналу. Саме ці мотиви та стимули мають враховуватися при розробці рішень, у процесі організації системи управління, а також у діях вищого керівництва. У такій ситуації мотиви стають безпосередньо засобами впливу та важелями управління персоналом. При чому загальна множина мотивів, що підштовхують людину до діяльності, та якими керується керівництво, є механізмом управління [5].

Механізмом управління підприємством за визначенням учених є система, що складається з різних взаємопов'язаних підсистем, які об'єднують множину різних елементів та блоків і забезпечують у процесі функціонування їх взаємодію [7]. Діяльність елементів і блоків, за визначенням автора, зумовлюється зовнішніми та внутрішніми чинниками, метою функціонування механізму управління при цьому є забезпечення взаємоузгодженої життєдіяльності економічної, соціальної та технологічної підсистем підприємства у довгостроковому та короткостроковому періодах.

У роботах Н. Гавкалової та ін. зазначається, що механізм управління об'єднує фундаментальні основи системи управління [10]. До механізму належать цілі, функції, принципи та методи управління. Автор відзначає, що механізм управління є базою системи управління разом із керуючою системою в статиці (структура управління – органи управління, кадри управління, техніка); керуючою системою в динаміці (процеси управління) та вдосконаленням системи управління (як продовження функціонування і особлива стадія динаміки).

Механізм управління, зазвичай, розглядається як складова частина системи управління, що чинить постійний вплив на фактори, стан яких

обумовлює результат діяльності підприємства. Зважаючи на те, що природа внутрішніх факторів управління підприємством включає організаційні, структурні, технічні, економічні, адміністративні, матеріальні чинники, варто відзначити кілька видів механізмів управління. Основними видами механізмів управління являються: організаційні, економічні, структурні механізми, механізми організації управління, технічні й адміністративні, інформаційні механізми тощо [10].

Організаційно-економічний механізм управління підприємством – це сукупність організаційних і економічних важелів, що чинять вплив на економічні і організаційні складові системи управління підприємством, а також сприяють формуванню та посиленню організаційно-економічного потенціалу, розвитку конкурентних переваг, досягнення підвищення ефективності діяльності підприємства загалом [11].

У структурі організаційно-економічного механізму виділяють три системи: 1) систему забезпечення; 2) функціональну систему; 3) цільову систему. Кожна з перелічених систем складається з притаманних лише їй підсистем, що у сукупності забезпечують ефективну діяльність всього підприємства загалом.

Організаційно-економічний механізм управління підприємством включає декілька основних функціональних підсистем: планування, організація, мотивація, контроль та регулювання. Наповнення кожної з систем та кількість структурних одиниць організаційно-економічного механізму управління підприємством залежить від типу підприємства, сфери і масштабів діяльності, ступеня впливу зовнішнього середовища, результатів діяльності підприємства, забезпеченості персоналом належного рівня кваліфікації тощо [12].

Розглянувши різні підходи до визначення механізму управління підприємством та його характеристик, варто відзначити, що у сучасних умовах проблема організаційно-економічного механізму функціонування підприємства стає дедалі важливішою. В першу чергу це пов'язано з тим, що

організації знаходяться у постійному пошуку такого способу функціонування підприємства, який дозволив би зберігати та зміцнювати лідируючі позиції на ринку, уміння задовольняти потреби споживачів на високому рівні, адекватно та вчасно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, постійно розвиватися в умовах конкурентного середовища та забезпечувати стабільний розвиток підприємства з отриманням позитивного ефекту [9].

Організаційно-економічний механізм визначається як інструмент управління, що являє собою сукупність управлінських елементів і способів організаційної, інформаційної, мотиваційної та правової підтримки діяльності підприємства, що використовується з урахуванням особливостей діяльності підприємства та спрямовані на досягнення певної мети [10].

Організаційно-економічний механізм визначається як система формування цілей та стимулів, що дають змогу трансформувати матеріальні та духовні потреби персоналу у процесі трудової діяльності у динаміку засобів виробництва та кінцевих продуктів діяльності компанії, спрямованих на повне та ефективне задоволення цих потреб [11].

Отже, організаційно-економічний механізм функціонування підприємства – це цілеспрямована та керована система економічних, соціальних, організаційних і адміністративних засобів управління, які впливають на процес здійснення господарської діяльності в умовах гострої конкуренції у бізнес-середовищі та сприяє досягненню кінцевого результату, основою метою якого є забезпечення максимально ефективного функціонування ресурсів підприємства [10].

Трактування основної сутності організаційно-економічного механізму управління підприємством визначається декількома підходами, представленими на рисунку 1.1.

Доцільно більш детально розглянути кожен з них для чіткого розуміння та виокремлення основних моментів.

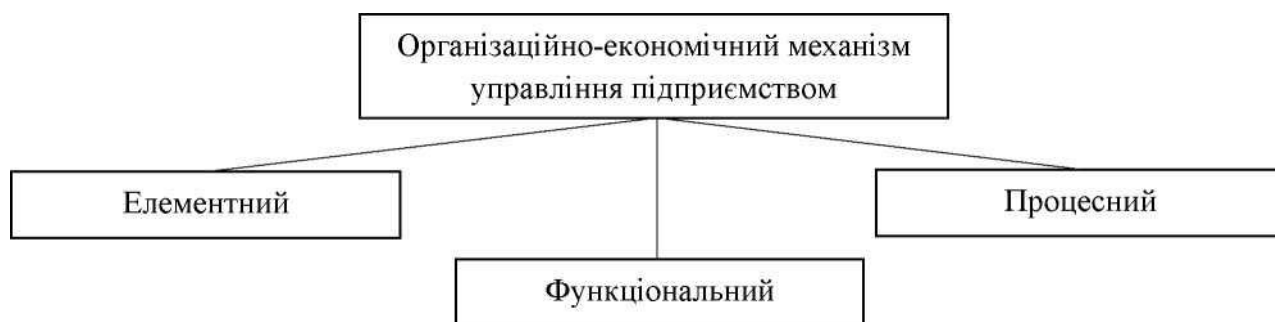


Рис. 1.1. Підходи до визначення сутності організаційно-економічного механізму

Отже, за елементним підходом механізм розглядається як організована система взаємозв'язків між структурними елементами підприємства.

За функціональним підходом механізм управління підприємством розглядається як чітка сукупність видів діяльності, спрямованої на досягнення визначених результатів діяльності підприємства.

За процесним підходом механізм розглядається як дія, спрямована на розв'язання проблеми, тобто певною мірою процес підготовки і прийняття рішень [12].

На організаційно-економічний механізм функціонування підприємства впливають фактори внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, що створюють певні складнощі під час дослідження його складових частин та взаємодію між ними.

Важливим є той факт, що організаційно-економічний механізм управління підприємством охоплює різні сфери та підсистеми діяльності підприємства, у тому числі й організаційно-економічний механізм управління персоналом. Це зумовлено тим, що в умовах ринкової економіки управління персоналом повинне базуватися на основі системності і завершеності комплексного вирішення кадрових проблем, впровадження нових сучасних методів кадрової роботи.

Комплексний підхід до управління персоналом включає в себе необхідність урахування організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних, педагогічних і інших аспектів, які у

сукупності і взаємозв'язку діють під впливом соціально-економічних факторів та спрямований на забезпечення ефективного функціонування підприємства.

З використанням системного підходу до управління персоналом передбачається урахування взаємозв'язків окремих складових управління кадрами, розробці основних цілей діяльності, визначенні шляхів їх досягнення, створенні механізму управління, що забезпечує планування, організацію, контроль і стимулювання працівників підприємства [13].

Організаційно-економічний механізм управління персоналом застосовується в процесі виконання ряду задач підприємства і передбачає такі основні етапи і функції [14]:

- визначення цілей і основних напрямків роботи з персоналом;
- визначення засобів, форм і методів досягнення цілей;
- організація роботи щодо виконання прийнятих рішень; контроль виконання запланованих заходів;
- координування дій персоналу залученого до виконання розроблених заходів.

Система управління персоналу в загальному складається з комплексу цілей, задач і основних напрямків діяльності, включаючи різні види, методи і відповідний механізм управління, спрямований на підвищення продуктивності праці і якості задач, що виконуються працівниками підприємства.

Цілями функціонування системи менеджменту персоналу на підприємстві є [15]:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- зростання ефективності діяльності підприємства, зокрема, досягнення максимізації прибутку підприємства;
- забезпечення високої соціальної ефективності діяльності колективу підприємства;
- створення позитивного іміджу підприємства в бізнес-середовищі.

Саме вироблення механізму, який повною мірою забезпечив би виконання зазначених вище функцій та цілей, є одним з ключових напрямків діяльності вищого керівництва та власників організацій, які прагнуть не лише якісно здійснювати свою діяльність, задовольняти потреби працівників та отримувати стабільний прибуток, але й розвивати власний персонал, даючи можливості для їх постійного розвитку, професійного зростання та створення такої атмосфери, яка б сприяла прагненню виконувати свої завдання на високому рівні для задоволення як власних потреб, так і надання послуг чи виробництва продукції найвищої якості.

Крім того, організаційно-економічний механізм управління підприємством та персоналом в тому числі, має бути гнучким та швидко адаптуватися до змін.

Таким чином, варто відзначити, що роль організаційно-економічного механізму у діяльності підприємства є досить важливою. Саме тому він має [16]:

- відповідати цілям і завданням діяльності підприємства, тобто працювати на досягнення визначених результатів підприємства;
- забезпечувати високий рівень умов діяльності, що мотивуватимуть колектив підприємства на ефективну діяльність та виконання актуальних завдань на високому рівні;
- спрямовувати свою діяльність на визначені керівництвом способи використання засобів управління, а також використовувати у діяльності найбільш ефективні методи управління.
- розробляти заходи для вдосконалення і розвитку, розширення інтересів та сфери діяльності, забезпечення особистісного і професійного розвитку колективу підприємства у відповідності з обставинами та змінними умовами зовнішнього середовища, що не завжди вдається передбачити;
- визначати стиль керівництва, який не є індивідуальністю керівника, а є характерним для всієї організації та який формується відповідно до механізму управління, який, в свою чергу, визначає можливості

використання тих чи інших методів управління;

- спиратися на повноту та збалансованість засобів впливу;
- дотримуватися принципів моральності та толерантності. Засоби та методи управління підприємством ні в якому разі не можуть бути такими, що суперечать принципам моральності та толерантності, наприклад, шантаж чи моральний тиск.

Тобто вироблення такого організаційно-економічного механізму, який включав би зазначені вище аспекти, а також охоплював всі напрямки діяльності підприємства разом з його підсистемами, сприятиме позитивному його розвитку та можливості залишатися конкурентоспроможним якомога довше, збільшуючи при цьому фінансові результати.

Підприємство (організація, фірма), будучи цілісною виробничо-господарською системою, тим не менш може бути представлене як сукупність складових її частин (підсистем), що пов'язані між собою. Кількість таких підсистем може бути різним і залежить від закладеної при декомпозиції концепції підприємства. Так, одні автори в якості підсистем виділяють технічну, адміністративну (управлінську) та людську, або особистісно-культурну. Інші в управлінні підприємством виділяють дві частини: управління діяльністю та управління людьми. Управління діяльністю тут складається з планування діяльності, постановки виробничих завдань, створення системи виміру виконуваної роботи, контролю за виконанням завдань. Управління людьми включає забезпечення співпраці між усіма членами трудового колективу, кадрову політику, навчання, інформування, мотивацію працівників та інші важливі аспекти роботи керівника як менеджера [6].

У літературних джерелах можна зустріти й інші варіанти структурування виробничо-господарської системи. Однак звертає на себе увагу та обставина, що практично завжди в роботах учених виділяється кадрова складова як складова частина системи управління, що не є випадковим.

Найважливішою галуззю діяльності будь-якого підприємства є праце-

забезпеченість: залучення робочої сили, необхідна її підготовка, створення умов для раціонального використання тощо. Виробнича система, її речова та особистісна складова знаходяться під впливом багатьох факторів. Змінюються техніка та технологія, які визначають вимоги до робочої сили, спрямованість її спеціальної підготовки, рівень кваліфікації тощо. Склад робочої сили змінюється під впливом як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів. Звідси виникає необхідність постійного управлінського впливу на структуру робочих місць, на чисельність та склад працівників. Специфічний вид управлінської діяльності, об'єктом якого є колектив працівників, отримав назву управління персоналом [29].

Цілком зрозуміло, що управління персоналом здійснюється через людину: через людей вносяться певні корективи в технологічну, технічну та організаційну сторони процесу виробництва чи обслуговування. Але й самі працівники є об'єктом управління. Це стосується, перш за все, кількості та якості робочої сили, формування трудового потенціалу, його розвитку та використання, мотивації трудової поведінки, трудових та особистісних відносин тощо. В якості об'єкту управління виступає окремий працівник, а також деяка їх сукупність, що виступає трудовим колективом. В якості суб'єктів управління персоналом виступає група спеціалістів, що виконує відповідні функції в якості працівників кадрової служби, а також керівники всіх рівнів що виконують функцію управління по відношенню до своїх підлеглих.

В літературі можна зустріти приклади різного трактування поняття "менеджменту персоналу". Одні автори у визначенні оперують метою та методами, за допомогою яких цю мету можна досягти, тобто акцентують увагу на організаційній стороні управління. Інші – у визначенні роблять опір на змістовну частину, що відтворює функціональний бік управління. Типовим прикладом першого підходу може слугувати визначення, що «менеджмент персоналу – це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних, соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності» [32].

Інший підхід відображений у визначенні управління персоналом, прийнятому в німецькій школі менеджменту: «Управління персоналом (менеджмент персоналу, економіка персоналу) – це галузь діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреб в персоналі, залучення персоналу, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, політика участі в успіху, управління витратами на персонал та керівництво працівниками» [21].

Таким чином, головним, що складає сутність управління персоналом, є системний, плановірно організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, на створення умов для використання трудових якостей працівника з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства та всебічного розвитку працівників, що зайняті на ньому.

Незважаючи на розмаїття визначень управління персоналом, що мало чим відрізняються один від одного, є й такі, які свідчать про те, що дане поняття не отримало чіткого тлумачення. Наприклад, відмічається, що управління персоналом пов'язане з вивченням людських ресурсів в управлінні, тобто стосується безпосередньо кадрового потенціалу управління, коли сам персонал управління розглядається як об'єкт управлінських рішень. З такою підміною об'єктів управління (персоналу підприємства на персонал управління підприємством) навряд чи можна погодитися.

Сутність будь-якої діяльності можна охарактеризувати конкретним переліком складових її робіт чи її складовими елементами.

Зміст системи менеджменту персоналу складають:

1. Визначення потреби в кадрах з урахуванням стратегії розвитку підприємства, обсягів виробництва.
2. Формування чисельного та кількісного складу кадрів (система комплектування, розстановки).

3. Система загальної та професійної підготовки кадрів.
4. Оплата та стимулювання праці.
5. Оцінка працівників.
6. Розвиток працівників.

Цілями менеджменту персоналу підприємства є :

- підвищення конкурентоспроможності в ринкових умовах;
- підвищення ефективності виробництва та праці;
- забезпечення високої соціальної ефективності.

Успішне виконання поставлених цілей вимагає вирішення цілого ряду завдань:

1. Забезпечення потреби підприємства в робочій силі в необхідних обсягах та кваліфікації.
2. Досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та структурою управлінського потенціалу.
3. Повне та ефективне використання потенціалу працівника та колективу в цілому.
4. Забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організації, мотивованості, самодисципліни, вироблення у працівника звички до співпраці за допомогою використання різних методів управління персоналом.
5. Закріплення працівників за підприємством, формування стабільного колективу як умова забезпечення окупності коштів, що витрачаються на робочу силу.
6. Забезпечення реалізації побажань, потреб, інтересів працівників в відношенні змісту праці, її умов, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного та посадового підвищення тощо.
7. Узгодження виробничої та соціальної програм (балансування між інтересами підприємства та інтересами працівників, економічною та соціальною ефективністю).

8. Підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скороченні витрат на робочу силу.

Використовуючи системний підхід, ми визначили процес менеджменту персоналу як систему, що складається з підсистем:

- підсистема підбору та розстановки персоналу;
- підсистема оцінки персоналу;
- підсистема мотивації персоналу;
- підсистема навчання та розвитку персоналу.

Всі перераховані нами підсистеми управління персоналом пов'язуються між собою за допомогою використання певних принципів, форм та методів управління персоналом.

Графічно система управління персоналу та взаємозв'язок її елементів представлена на рисунку 1.3.

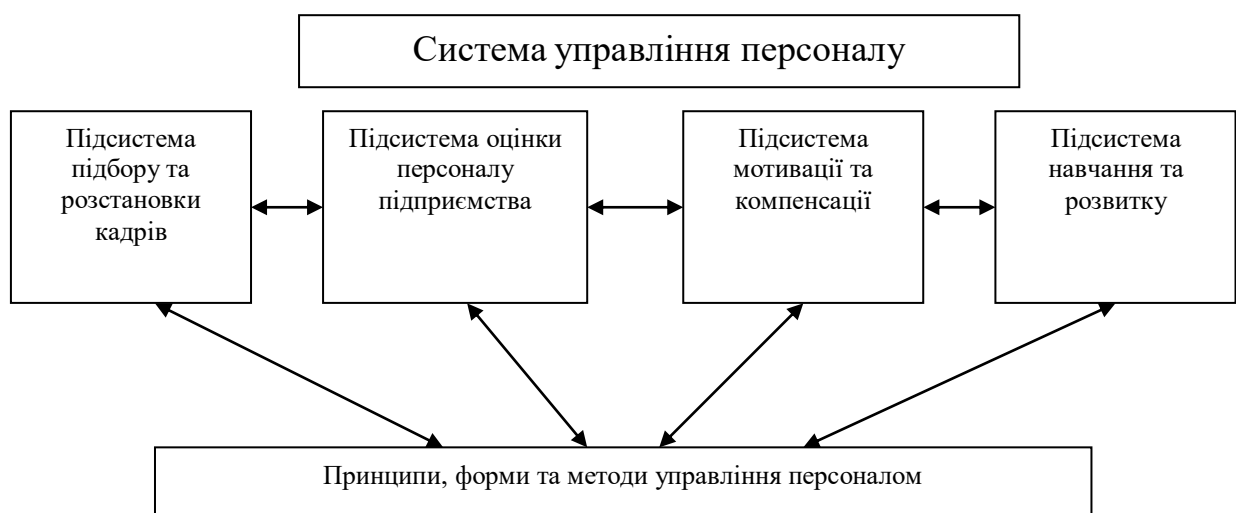


Рис. 1.2. Взаємозв'язок підсистем управління персоналом в системі менеджменту персоналу

Сам по собі персонал являє собою також певну систему, що складається з елементів, які знаходяться у взаємовідносинах.

Як вже було сказано вище, система менеджменту персоналу складається з певних підсистем: підсистеми підбору та розстановки кадрів, їх навчання, оцінки, розвитку та мотивації праці.

Сутність підсистеми підбору кадрів полягає у формуванні резерву кадрів

на заміщення вакантних місць. Підбір персоналу повинен включати в себе процедури розрахунку потреби в персоналі по категоріях працівників, нормативний опис професійних вимог до працівників та службовців, а також загальні принципи формування резерву кадрів на вакантні посади. Головним завданням підсистеми підбору кадрів є визначення сукупності людей, що здатні в найближчій перспективі зайняти нові робочі місця, посади), змінити рід занять, виходячи із внутрішньої мотивації, матеріальних чи моральних стимулів.

Підсистема оцінки персоналу передбачає здійснення визначення відповідності працівника вакантній посаді чи посаді, яку він обіймає. При заміщенні вакантної посади важливим є визначення потенціалу працівника, тобто його професійних знань та вмінь, навичок, життєвий та виробничий досвід, соціально-психологічний тип особистості, рівень загальної культури, стан здоров'я та працездатності та ряд інших характеристик [32]. Оцінка потенціалу дозволяє судити про перспективу застосування здібностей конкретної людини на певній посаді. Аналіз відповідності працівника посаді, що займається (атестація), є необхідним по закінченню певного часу та можливий шляхом спільної оцінки творчого потенціалу та індивідуального внеску з урахуванням результатів праці.

Підсистема навчання персоналу має призначення забезпечувати відповідність професійних знань та вмінь працівників сучасному рівню виробництва (обслуговування) та управління. Розрізняють чотири види навчання: підготовка робітників та службовців в професійних училищах, технікумах та вузах, що передбачає отримання базової спеціальності; підвищення кваліфікації в учбових закладах (центрах, школах, інститутах), тобто отримання нових знань за базовою спеціальністю працівника; після вузівська професійна освіта (магістратура, аспірантура, докторантура). Взаємодія вказаних видів навчання та перепідготовка дозволяє забезпечувати можливості для безперервного підвищення освіти кожного працівника, своєчасно регулювати відповідність між числом працівників та професійно-кваліфікаційною структурою персоналу.

Нарешті, підсистема мотивації та компенсації має на меті стимулювання поведінки працівника, спрямовуючи його зусилля на досягнення стратегічних завдань підприємства. Крім того, ключовими установками системи мотивації праці є такі: залучення персоналу, збереження співпрацівників, стимулювання виробничої поведінки.

Таким чином, розуміємо, що система менеджменту персоналу має надзвичайно важливе значення у процесі діяльності підприємства загалом, оскільки вона визначає напрями роботи з персоналом, забезпечує ефективну роботу. Тому, значення керівництво кожного підприємства має приділяти цьому значну частку уваги, зважаючи на власний досвід, досвід конкурентів та зарубіжних компаній.

Складність і багатогранність менеджменту персоналу передбачає багатоаспектний підхід до його розгляду. Основними аспектами управління персоналом є:

- *техніко-технологічний* (відображає рівень розвитку конкретного виробництва, особливості використовуваних у ньому техніки і технології, виробничі умови та ін.);
- *організаційно-економічний* (містить питання, пов'язані з плануванням чисельності і складу персоналу, їх матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, організацією діловодства і т.д.);
- *правовий* (включає питання дотримання трудового законодавства у кадровій роботі);
- *соціально-психологічний* (відображає питання соціально-психологічного забезпечення управління персоналом, упровадження різних соціологічних і психологічних процедур у практику кадрової роботи);
- *педагогічний* (передбачає рішення питань, пов'язаних з вихованням кадрів, наставництвом та ін.).

Принципи, покладені в основу ефективного управління персоналом, досить різноманітні. Вони носять багаторівневий характер (загальні, часткові, спеціальні, окремі) і поширюються на різні сфери діяльності

(управління працею в масштабах усього суспільства, галузі, підприємства, окремого працівника).

Серед загальних принципів управління персоналу виділяють: науковість, плановість, комплексність (системність), безперервність, нормативність, економічність, зацікавленість, відповідальність і т.п.

До часткових принципів управління персоналом належать: відповідність функцій управління цілям виробництва; індивідуалізація роботи з кадрами; демократизація роботи з кадрами; інформатизація кадрової роботи, забезпечення її рівня, достатнього для прийняття обґрунтованих рішень; підбір кадрів для первинного виробничого колективу з урахуванням психологічної сумісності та ін.

У сучасних умовах основним у менеджменті персоналу є принцип підбору і розставлення кадрів за їх особистими і діловими якостями. Даний принцип передбачає:

- забезпечення умов для постійного підвищення ділової кваліфікації персоналу;
- чітке визначення прав, обов'язків і відповідальності кожного працівника;
- ротацію кадрів;
- поєднання досвідчених працівників з молодими кадрами;
- забезпечення умов для професійного і посадового просування кадрів на основі обґрунтованих критеріїв оцінки їхньої діяльності та особистих якостей;
- поєднання довіри до кадрів з перевіркою виконання ними робочих завдань.

1.2. Методичні підходи аналізу ефективності управління персоналу

Персонал підприємства, як вже було визначено, є його ключовим ресурсом. Загальна ефективність і керованість організації безпосередньо залежить від професійно-ділових і особистісних характеристик працюючих в

ній фахівців. Якби не були прекрасні ідеї, новітні технології, сприятливі зовнішні умови, без добре підготовленого персоналу високої ефективності роботи домогтися неможливо. Вкладення в людські ресурси і кадрову роботу стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності і виживання підприємства [30].

Таким чином, варто відзначити, що підприємства повинні вкладати кошти у розвиток свого персоналу, який має відповідати умовам конкурентного середовища, які постійно підвищують вимоги до підготовки фахівців, що працюють на підприємстві.

Розглядаючи причини низької ефективності господарської діяльності, потрібно більше уваги приділяти необхідності підготовки і перепідготовки кадрів даної сфери. В умовах швидкого «морального старіння знань і навичок» керівнику необхідно періодично підвищувати кваліфікацію, так як на ринку майже повна зміна товарної продукції відбувається з періодичністю 1 раз в 7 років, а на мікрорівні (рівні підприємств) за цей період відбувається майже повне оновлення технічного потенціалу [31].

Розвиток персоналу підприємства може відбуватися за рахунок різних видів робіт, що можуть проводитися як менеджерами та вищим керівництвом компанії, так і запрошеними тренерами, коучами та фахівцями з різних сфер. На сьогоднішній день це є актуальним питанням, оскільки розвиток персоналу допоможе компанії підвищити продуктивність праці, знизити плинність кадрів і адаптувати їх до швидко мінливих умов роботи. Проте, важливо правильно організувати процес навчання, обрати один з методів розвитку персоналу, який буде підходити саме для того підприємства з урахуванням всіх особливостей, в якій вони будуть застосовуватися.

Розвиток персоналу дозволяє підвищити адаптивність співробітників до актуальних тенденцій бізнесу і сформулювати націленість на розвиток галузі, в якій вони задіяні. Застосування ефективних методик навчання і розвитку працівників допомагає організації «створювати» власних фахівців. Для

досягнення бажаного результату необхідно керуватися такими принципами [31]:

- послідовність і цілісність системи розвитку фахівців;
- адаптивність форм і способів розвитку;
- стимулювання співробітників (як матеріального, так і нематеріального).

Ефективність роботи персоналу правомірно розглядати як частину загальної ефективності суспільного виробництва. В економічній теорії ефективність визначається, виходячи із поставлених цілей як функція досягнутих результатів та витрачених при цьому ресурсів.

На сьогоднішній день не існує єдиного підходу до оцінки ефективності роботи персоналу. Складність в тому, що процес трудової діяльності персоналу тісно пов'язаний з основним виробничим процесом (процесом обслуговування) та його кінцевими результатами, соціальною діяльністю суспільства, економічним розвитком підприємств тощо [34].

Ефективність управління персоналом в значній мірі визначається організацією його роботи, мотивацією праці, соціально-психологічним кліматом в колективі, тобто більше залежить від форм та методів роботи з персоналом. В якості критеріальних показників ефективності управління персоналом підприємств пропонуються такі показники: плинність персоналу, рівень кваліфікації, рівень трудової та виконавчої дисципліни, рівномірність завантаження персоналу, соціальна структура персоналу, співвідношення робітників та службовців, надійність роботи персоналу, витрати на управління, виконання плану соціального розвитку, соціально-психологічний клімат в колективі, якість роботи персоналу.

Як бачимо, склад показників достатньо всебічно відтворює організацію та соціальну ефективність роботи персоналу.

Розвиток трудового потенціалу колективу підприємства (як і окремого працівника), як наслідок прийнятих управлінських рішень, є передумовою отримання додаткового результату від діяльності. Цей додатковий результат

є джерелом ефекту, який може приймати різні форми і оцінюватися різноманітними показниками. Так, ефект може знайти свій вираз в вигляді збільшення випуску продукції (надання послуг) внаслідок зростання продуктивності праці, підвищення її якості, сортності; задоволеності працею, особливо якщо робота з кадрами будувалася на основі підвищення її якості; задоволеності працею, особливо якщо робота з кадрами будувалася на основі врахування соціальних моментів в трудових відносинах; відносної економії коштів при скороченні строків навчання завдяки підбору професійно орієнтованих працівників [28].

Управління персоналу становить галузь діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби у персоналі, залучення персоналу, задіяння в роботі, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу тощо. Крім того, персонал підприємства є його рушійною силою і керівники мають налагоджувати діяльність таким чином, аби задовольняти не лише потреби підприємства, але й створювати належні умов для працівників, забезпечувати їх гідними умовами праці та можливістю постійного розвитку й участі у житті підприємства.

Важливим аспектом є постійний розвиток персоналу підприємства, що може здійснюватися у різних напрямках (як на робочому місці, так і поза ним; з використанням запрошених фахівців чи за рахунок власних спеціалістів тощо). Крім того, особлива увага має приділятися збереженню ключових фахівців на підприємстві. Цей процес має бути безперервним та направленим на створення таких умов, за яких працівники будуть повністю задоволені своїм становищем.

Висновки до розділу 1

1. Дослідження особливостей організаційно-економічного механізму діяльності підприємства підтвердило його важливість для ефективної діяльності організації. В першу чергу, це пов'язано з тим, що головним завданням даного механізму є реалізація процесу організації та прийняття

економічних рішень, які спрямовані на досягнення поставленої мети підприємства. Було встановлено, що механізм функціонування підприємства охоплює різні сфери та підсистеми діяльності підприємства, у тому числі й організаційно-економічний механізм управління персоналу.

2. Під час дослідження методичних засад формування системи управління персоналом було встановлено, що даний процес є важливим напрямком діяльності кожного підприємства і включає в себе розробку ряду методів, визначення функцій та кадрової політики організації. Крім того, було встановлено, що управління персоналом має спрямованість не лише на задоволення потреб підприємства у кількісному і якісному складі працівників, але також і на створення належних умов для персоналу, забезпечення їх комфортними умовами праці, можливістю постійно розвиватися та брати участь у діяльності підприємства.

3. У процесі аналізу особливостей управління персоналу підприємства було визначено, що для того, щоб працівники підприємств відповідали сучасним конкурентним вимогам, які постійно підвищуються, необхідно приділяти достатньо уваги механізмам з розвитку персоналу, організації освітніх процесів та заходів з підвищення кваліфікації з використанням внутрішніх і залучених ресурсів. Поряд з розробкою освітніх заходів, важливим аспектом є наявність правильно налагодженої системи заохочень для того, аби більше зацікавити працівників у підвищенні рівня знань, розвитку навичок та компетенцій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ В ПрАТ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ЗАВОД ЗБК»

2.1. Загальна характеристика діяльності досліджуваного підприємства

Повна назва досліджуваного підприємства, затверджена його Статутом – «Приватне акціонерне товариство «Білоцерківський завод залізобетонних конструкцій». Скорочена назва досліджуваного підприємства, вказана в його Статуті – «ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК». Організаційно-правовою формою досліджуваного підприємства є «акціонерне підприємство». Офіційна юридична адреса ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»: Україна, 09113, Київська обл., м. Біла Церква, вул. Січневого прориву, буд. № 39.

Також, дане ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» має Свідоцтво про реєстрацію випуску акцій (№ 9/27/1/09 від 27.04.2009 року) [22].

Дане ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» здійснює свою діяльність у відповідності до свого Статуту (нова редакція; ідентифікаційний код 00130659 від 27.10.2022 р.) [24], й, оскільки, дана компанія має міжнародний рівень діяльності, її Статут сформовано на двох мовах, українській та англійській, відповідно. Основна мета діяльності даного підприємства, що зазначена в його Статуті відображає те, що дане ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» створене для ведення підприємницької діяльності із метою отримання прибутку.

При дослідженні історії щодо створення та специфіки функціонування підприємства виявлено, що найвагомішими та найважливішими етапами його становлення та розвитку загалом були такі періоди як: 1966, 1970, 1980, 1991, 1994, а також й 2007 роки.

Так, початком історії створення та діяльності ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» став далекий 1966 р., адже, саме в цьому періоді було

засновано даний завод, на початку функціонування якого основним видом його діяльності була, так звана, пропитка дерев'яних опор, призначених для ліній електропередач.

Проте, як і всі підприємства, даний завод також не стояв на місці, а розвивався. І, вже в 1970-х роках на цьому заводі було здійснено, організовано та ефективно реалізовано в дію новий вид його діяльності, що полягав у виготовленні залізобетонних опор типу ЛЕП СВ 95-1, а також СВ 110-2,8 тощо.

Протягом 1980-х років завод невпинно продовжував курс на свій подальший розвиток, і в цей період відбулося певне розширення щодо видів існуючої його номенклатури, а саме такої продукції як: вібровані опори та інші залізобетонні вироби.

Період 1991 року ознаменувався для даного заводу значним етапом в розвитку, адже, саме в цей час розпочалося будівництво цеху, що призначався для виготовлення такого виду продукції як – центрифуговані (або круглі) опори типу СК на основі дотримання найкращих принципів європейських стандартів.

У 1994 році на даному заводі було здійснено запуск в дію нового цеху, а також започатковано виробництво центрифугованих опор.

2007 рік ознаменувався для ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» значними здобутками та успіхами щодо власної ефективної діяльності, адже, протягом цього періоду свого функціонування та постійного розвитку, підприємство увійшло до складу групи компаній CRH, що є знаним світовим лідером із виробництва будівельних матеріалів. А це, в свою чергу, стало одним із визначних кроків для даного досліджуваного підприємства тощо.

Взагалі, також варто відмітити і про те, що в цілому виготовлення різноманітних високоякісних залізобетонних конструкцій даний завод здійснює вже понад 55 років, а також сформував досить потужну клієнтську базу.

Всі, необхідні клієнтам (споживачам) продукції даного заводу технічні характеристики щодо основних видів його товарів розміщено на його офіційному сайті [17], в розділі «карточки товару» [11].

Суть та характеристика предмету діяльності ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК», відповідного до його Статуту, вказано у Додатку А. Також, окрім Статуту, дане досліджуване підприємство керується в своїй діяльності власним Кодексом (принципами) корпоративного управління ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК», основні принципи та стандарти якого вказано у Додатку Б.

В своїй діяльності дане ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» керується також такими важливими документами як: «Положення про правління ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» (ідентифікаційний код 00130659 від 23.04.2018 р.); «Положення про загальні збори ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» (ідентифікаційний код 00130659 від 23.04.2018 р.).

Розмір зареєстрованого (пайового) капіталу досліджуваного ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» протягом 2022-2024 років є незмінним та складає 1485680,00 грн., відповідно, що вказано на рис. 2.1.

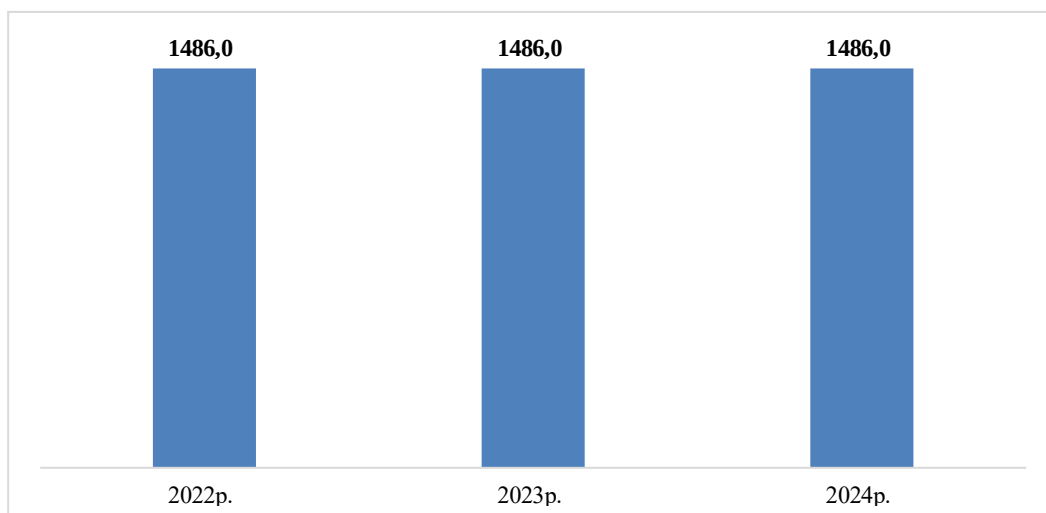


Рис. 2.1 – Розмір зареєстрованого капіталу ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» протягом 2022-2024 років, тис. грн.

Дана економіко-організаційна ситуація свідчить про незмінність даної фінансової складової (статутний капітал) на досліджуваному підприємстві протягом всього аналізованого періоду.

Досліджуване підприємство є платником ПДВ та має для здійснення таких дій Свідоцтво (№ 001306510278 від 07.08.2023 р.).

Також відбулися деякі організаційні зміни, суть яких полягала у зміні назви самого підприємства в 2018 р. із «Публічне акціонерне товариство «Білоцерківський завод залізобетонних конструкцій» на «Приватне акціонерне товариство «Білоцерківський завод залізобетонних конструкцій», а також в 2023 р. змінився керівник. Проте, в самій концепції щодо діяльності підприємства значних змін не відбувалося, проходив лише розвиток та подальше вдосконалення його функціонування в умовах конкурентності його ринкового сегменту та й бізнес-середовища в цілому. Адже, зрозуміло, що в даний час, за наявності доволі «важких» кризових умов, кожному підприємству для того, щоб зберегти свої позиції на ринку, необхідно постійно шукати та реалізовувати певні шляхи та методи щодо успішного та ефективного вдосконалення. ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» цьому також не є виключенням, тому його виробничо-господарська діяльність, й вся управлінсько-організаційна діяльність є націленими на курс забезпечення та підтримки свого розвитку як в теперішній час, так і на перспективу тощо.

Управлінська діяльність на підприємстві – це, свого роду, «віддзеркалення» загальної діяльності досліджуваного підприємства за будь-яких бізнес-умов його функціонування, а саме адаптація колективу до бізнес-ситуацій, що виникають у зв'язку із глобальними змінами всієї бізнес-сфери в цілому – як на національному рівні, так і на міжнародному рівні теж.

За наявності різноманітних кризових умов, забезпечення та підтримка щодо діяльності підприємства постійно потребує, а подекуди й «вимагає» певної перебудови системи управління. Зрозуміло, що в «мирних» бізнес-умовах підприємство працювало та розвивалося дещо стабільнішими

темпами, аніж, це відбувається за кризових бізнес-умов. Проте, як відомо, саме криза є тим мотиватором, що сприяє досить швидкій адаптації, переорієнтації та й розвитку підприємства загалом, якщо його керівництво є зацікавленим в такій перспективі та здійснює на шляху до цього певні кроки.

Отже, для того, щоб зуміти «оцінити» ефективність управлінської діяльності досліджуваного підприємства, варто проаналізувати динаміку отриманих основних результатів щодо її виробничо-господарської діяльності в цілому.

Найперше, доцільно проаналізувати отримані зміни щодо результатів таких фінансово-економічних показників як активи та зобов'язання цього підприємства протягом 2022-2024 років її функціонування (рис. 2.2).

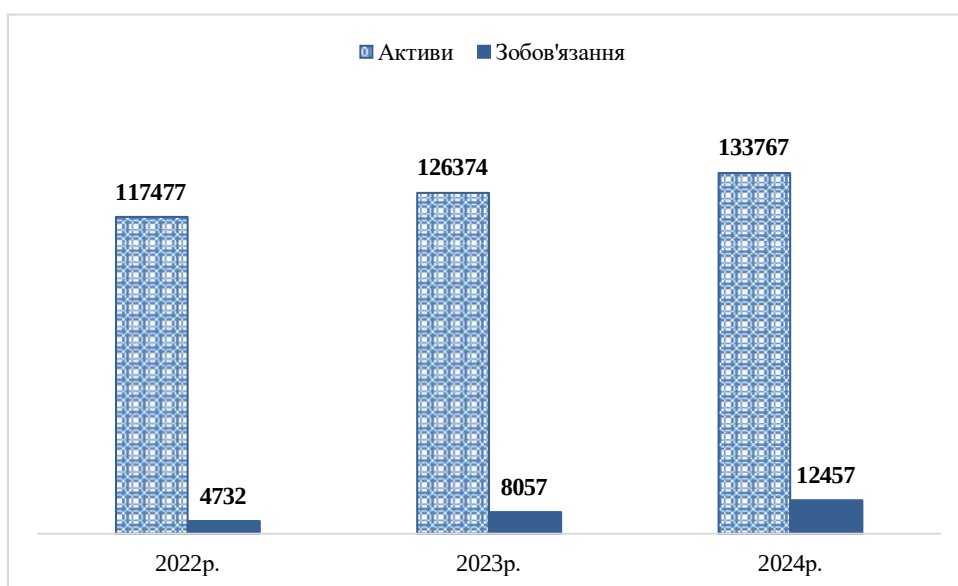


Рис. 2.2 – Динаміка результатів активів та зобов'язань ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» протягом 2020-2022 років, тис. грн.

Саме ці два фінансово-економічні показники є досить важливими для діяльності досліджуваного підприємства, адже, на основі наявності активів можна ефективно зуміти спланувати її діяльність на майбутнє, а також формувати сильні сторони в поєднанні із наявними можливостями, які надаються бізнесу саме за кризових умов.

Так, проаналізувавши динаміку результатів щодо стану активів на даному підприємстві, виділено наступні їх зміни: за 2022 р. даний показник дорівнював 117477 тис. грн.; протягом 2023 р. результат даного показника зріс до позначки 126374 тис. грн., тобто збільшився на 8897 тис. грн. або на 7,57 % відносно його минулорічного показника; за 2024 р. також наявна позитивна тенденція результату даного фінансового показника, адже, його значення зросло на 7393 тис. грн. або на 5,85 % у порівнянні із його результатом за 2023 р. та становило вже 133767 тис. грн. у підсумку.

Динаміка зростання активів підприємства відображає правильність впроваджуваної управлінської діяльності його менеджера, та є однією із суттєвих сильних сторін для бізнес-діяльності цього підприємства, у підсумку.

Що ж стосується оцінки зміни результатів зобов'язань на даному підприємстві, то вони полягають в наступному: за 2022 р. сума цього показника була на рівні 4732 тис. грн.; протягом 2023 р. результат зобов'язань підприємства зріс на 3325 тис. грн. (70,27 %) відносно його значення за 2022 р. та становив 8057 тис. грн.; протягом 2024 р. значення показника склало 12457 тис. грн., що є на 4400 тис. грн. або на 54,61 % більше за його минулий результат.

Отже, динаміка проаналізованих результатів фінансово-економічного показника «зобов'язання» протягом 2022-2024 років діяльності підприємства, відображає негативну тенденцію щодо їх зростання.

Проте, хоча й дана отримана бізнес-ситуація виступає для досліджуваного підприємства одним із негативних факторів впливу на його бізнес-середовище, проте, варто представити співвідношення між сумою його активів та зобов'язань: за 2022 р. співвідношення даних показників складало 4,03 %; за 2023 р. – 6,38 %; за 2024 р. – 9,31 %. Тому, хоч тут і є присутня тенденція до зростання, сам ж результат щодо співвідношення фінансово-економічних показників займає доволі незначне значення протягом всього аналізованого періоду (2022-2024 роки).

Динаміка зміни щодо отриманих протягом 2022-2024 років діяльності досліджуваної компанії фінансових результатів відображена на рис. 2.3.

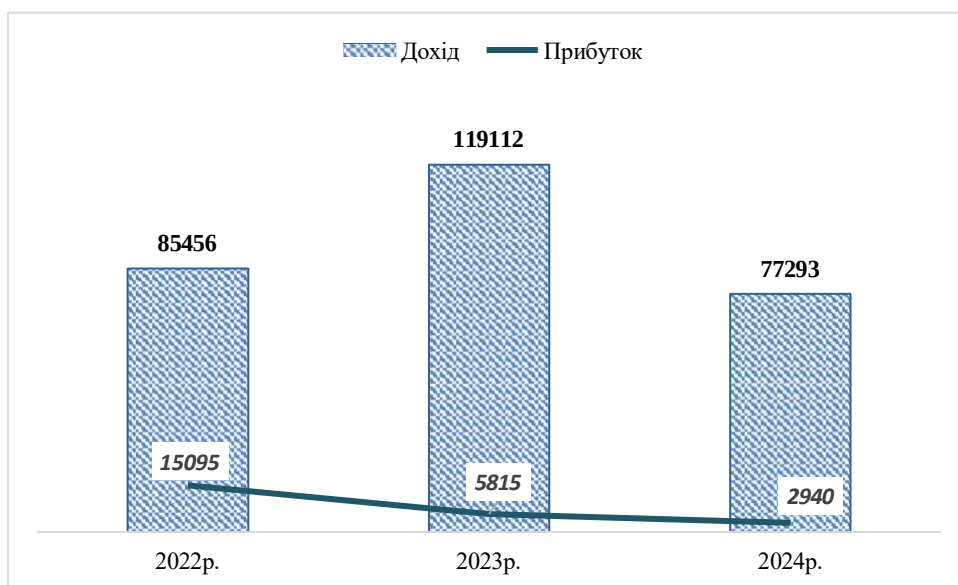


Рис. 2.3 – Динаміка фінансових результатів (доходу та прибутку) ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» протягом 2022-2024 років, тис. грн.

Фінансова ситуація зміни показника «дохід» є наступною, а саме: так, протягом 2022 р. даний показник складав 85456 тис. грн.; за 2023 р. результат цього показника зріс до позначки 119112 тис. грн., тобто збільшився на 33656 тис. грн. (39,38 %) у порівнянні із попереднім його значенням; за 2024 р. значення показника скоротилося на -41819 тис. грн. (-35,11 %) відносно його результату за 2023 р. та зупинилося на позначці 77293 тис. грн.

Що ж стосується змін показника «прибуток», то ситуація тут є наступною: за 2022 р. результат фінансового показника становив 15095 тис. грн.; за 2023 р. даний показник скоротився до межі 5815 тис. грн., тобто зменшився на -9280 тис. грн. або на -61,48 % відносно його попереднього значення; за 2024 р. значення показника знову зазнало зменшення (на -2875 тис. грн. або на -49,44 %) у порівнянні із його результатом за 2023 р. та дорівнювало 2940 тис. грн.

Варто зауважити, що хоча представлена бізнес-ситуація щодо фінансових результатів діяльності досліджуваного підприємства має негативну тенденцію до скорочення, проте, все ж таки протягом такого надзвичайно «складного» періоду діяльності як 2023 р., дане підприємство отримало прибуток в розмірі 2940 тис. грн., що є доволі вагомою характеристикою для ефективної бізнес-політики та правильності реалізації різного роду управлінських рішень на підприємстві.

2.2. Аналіз системи та методів управління персоналом підприємства

Управлінська діяльність – це, свого роду, «віддзеркалення» загальної діяльності досліджуваного підприємства за будь-яких бізнес-умов його функціонування, адже, саме лідер повинен забезпечити адаптацію та пристосування колективу до бізнес-ситуацій, що виникають у зв'язку із глобальними змінами всієї бізнес-сфери в цілому.

За наявності різноманітних кризових умов, забезпечення та підтримка щодо діяльності підприємства постійно потребує, а подекуди й «вимагає» певної перебудови системи управління. Зрозуміло, що в «мирних» бізнес-умовах підприємство працювало та розвивалося дещо стабільнішими темпами, аніж, це відбувається за кризових бізнес-умов. Проте, як відомо, саме криза є тим мотиватором, що сприяє досить швидкій адаптації, переорієнтації та й розвитку підприємства загалом, якщо його керівництво є зацікавленим в такій перспективі та здійснює на шляху до цього певні кроки. Саме в зв'язку із цим, керівництво підприємства, яке працює в ринковому бізнес-середовищі, все більше повинне звертати увагу на поширення командного способу управління, адже, від нього й залежатиме рівень ефективності як процесу управління, так і рівень ефективності діяльності всього підприємства загалом.

Зрозуміло, що будь-яка діяльність підприємства здійснюється та спрямовується для отримання певних результатів. Отже, і робота команди досліджуваного підприємства також повинна відображати певні отримані, в

процесі реалізації її управлінських рішень, заходів та задач, результати. Адже, саме якісне управління підприємством відображає ступінь здійснення ефективності впливу на увесь його колектив у цілому з метою отримання максимально позитивних результатів як на даний час, так і в розрахунку на перспективу тощо.

Нами було проведене дослідження, згідно якого найбільш популярними засобами впливу на персонал є адміністративні, зокрема – встановлення норм та видання наказів, розпоряджень; на другому місці – економічні: рівень оплати праці та періодично практикується преміювання за результатами діяльності працівника, підрозділу; доплати та компенсаційні виплати застосовуються лише для категорій персоналу, який зайнятий на шкідливих роботах і т. п., тобто згідно законодавчих норм.

Гірша ситуація з методами впливу соціально-психологічної категорії: тут час від часу керівництво намагається управляти згуртованістю, застосовує управління, засноване на особистому прикладі та встановленні соціальних норм поведінки.

Також провели дослідження рівня задоволеності персоналу від зайнятості на підприємстві, приналежності до нього (Додаток Ж), згідно якого в сфері менеджменту персоналу підприємства ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» спостерігаються такі показники: працівники не відчують, що можуть розкрити та продемонструвати всі свої можливості, здібності (72,0 % відчують цю потребу); працівники не чують, коли їх хвалять (88,0 %), разом з тим, попередні дослідження вказують на позитивні тенденції у зростанні продуктивності праці; персонал не має кар'єрного зростання; відчують, що їх думку не враховують (84,0 %) і плюс до того – опитувані засвідчили, що у минулому році у них не було можливості більше дізнаватися та розвиватися на роботі (88,0 %). Разом з тим, у переважній більшості, працівники знають, що від них очікують на роботі (80,0 %), працівники відчують увагу з боку керівництва, колег, до себе як до особистості (72,0 %); відчують, що їх робота важлива (88,0 %), мають доброго друга серед членів колективу

(92,0 %). Більшість опитаних (88,0 %) задоволені від того, що є членами команди досліджуваного підприємства.

Отже, серед методів управління персоналом, що застосовують на досліджуваному підприємстві переважають адміністративні та економічні. Проблемна зона – застосування морально-психологічних методів, залучення персоналу до процесу прийняття управлінських рішень, надання можливості для персоналу розвиватися та демонструвати власний потенціал. Означені проблемні зони в системі управління персоналом можуть бути зняті за допомогою більш інтенсивного використання командних методів управління.

Загалом, персонал підприємства демонструє позитивні тенденції у сфері ефективності його використання та високий рівень задоволеності від зайнятості.

Аналіз системи управління персоналом у ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» розпочнемо з аналізу основних показників роботи персоналу.

Показовим для оцінки процесу управління персоналом підприємства є аналіз структури фонду оплати праці, наведений в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз структури фонду оплати праці ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»

Показ-ники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення, +/-			Темп росту, %		
	Обсяг	Питома вага, %	Обсяг	Питома вага, %	Обсяг	Питома вага, %	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2022	2023/ 2022	2024 / 2023	2024 / 2022
Фонд оплати праці	294,5	100	401	100	556	100	106,5	155	261,5	136,1	138,6	188,7
в т.ч. фонд основної зарплати	253	86	322	80	457	82	69	135	204	127,2	141,9	180,6
Фонд додаткової зарплати	41,5	14	79	20	99	18	37,5	20	57,5	190,3	125,3	238,5

Як бачимо з таблиці 2.1, у структурі фонду оплати праці ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» переважають виплати основної заробітної плати, при цьому питома вага додаткових заохочень працівників все збільшується.

Отже, керівництво підприємства велику увагу надає преміальним виплатам, іншим заохочувальним та компенсаційним платежам, що не входять до складу основного заробітку працівників підприємства.

Згідно до наданого визначення системи управління персоналом підприємств слід включати сукупність підсистем (підсистеми підбору та розстановки персоналу, підсистеми оцінки персоналу, підсистема мотивації праці, підсистема навчання та розвитку персоналу), що узгоджуються за допомогою застосування різноманітних принципів, методів та форм управління персоналом.

Дослідимо цю систему на прикладі ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК». Сам по собі персонал являє собою певну систему, що складається з елементів, які знаходяться у взаємовідносинах. Ця система має внутрішню структуру, оскільки працівники відрізняються за виконуваними функціями, категоріями, професіями, демографічним (стать, вік), економічним (стаж, підготовка, мотивація), соціально-психологічним (дисципліна, здатність до взаємодії) та іншим характеристикам.

Отже, розглянемо характеристики персоналу підприємства – об'єкта дослідження. Аналіз якісного та кількісного стану персоналу ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» є, на нашу думку, необхідним для виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства.

Рівень якісного стану персоналу саме тому визначає рівень ефективності діяльності всього підприємства, що від особистих якостей працівників, від їх освітнього та кваліфікаційного рівня залежить якість прийняття управлінських рішень та результати їх реалізації.

Трудовий потенціал підприємства характеризується системою показників: кваліфікаційний склад працівників фірми, плинність та

стабільність складу, показник змінності персоналу.

Розглянемо такі загальні та конкретні показники кількісного складу персоналу ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК». Спочатку проаналізуємо зміни, що відбулися в чисельності працюючих протягом 2022-2024 років. Аналіз представлений в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки та структури персоналу ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»

Показник	2022		2023		2024		Відхилення, +/-			Темп росту, %		
	Чисельність, чол.	Питома вага	Чисельність, чол.	Питома вага	Чисельність, чол.	Питома вага	2023-2022	2024-2023	2024-2022	2023-2022	2024-2023	2024-2022
1. Апарат управління	8	33	9	32	9	27	1	0	1	113	100	113
2. Виробничий персонал, усього	14	58	17	61	22	67	3	5	8	121	129	157
3 .Охорона	2	8	2	7	2	6	0	0	0	100	100	100
Усього	24	100	28	100	33	100	4	5	9	117	118	138

Дані таблиці свідчать про те, що на підприємстві спостерігається тенденція до зростання чисельності працюючих, особливо виробничого персоналу, в першу чергу, виробничого персоналу. Така ситуація є зрозумілою: адже для здійснення діяльності підприємство потребує кваліфікованих кадрів для роботи на ній.

Значну частку в структурі персоналу становить також адміністративно-управлінський персонал: 33% в 2022 році, 32% в 2023 році та 27% в 2024 році. Освітній, статевий та кваліфікаційний розподіл працівників фірми подано в таблиці 2.3 (станом на 2024 рік).

Освітній рівень працівників підприємства досить високий, 40% працюючих навчалися в закладах освіти III-IV рівнів акредитації. Сюди належать працівники адміністративно-управлінського персоналу, а також водії з обслуговуючим персоналом. Загальну освіту має лише охорона.

Таблиця 2.3.

Освітній, статевий та кваліфікаційний розподіл працівників ПрАТ
«Білоцерківський завод ЗБК»

Показник	Всього осіб	З загальної чисельності, чол.		З загальної чисельності, %		
		чоловіки	жінки	всього %	чоловіки	жінки
Чисельність штатних працівників облікового складу на кінець року, усього	33	27	6	100	81,82	18,18
чисельність працівників, які закінчили заклади вищої освіти:						
3-4 рівня акредитації	13	9	4	39,39	27,27	12,12
1-2 рівня акредитації	18	16	2	54,55	48,48	6,06
Загальна освіта	2	2	0	6,06	6,06	0,00
чисельність працівників віком:						
20-25 років	3	3	0	9,09	9,09	0,00
26-35 років	8	7	1	24,24	21,21	3,03
36-40 років	13	11	2	39,39	33,33	6,06
41-45 років	7	4	3	21,21	12,12	9,09
46-50 років	6	1	0	18,18	3,03	0,00
51-55 років	2	1	0	6,06	3,03	0,00
56-60 років	1	1	0	3,03	3,03	0,00

Більшу кількість у структурі персоналу становлять чоловіки – 27 осіб або 80% до загальної чисельності працюючих.

Вікова структура персоналу підприємства характеризується високою питомою вагою працівників середнього віку (до 36-40 років) – 39,4%, а також працівників віком від 26 до 36 років – 24%.

У зв'язку з тим, що плинність кадрів на підприємстві є відносно невеликою, на наш погляд, немає сенсу розглядати детально показники стабільності кадрового складу. Визначимо лише, що на зміну в кадровому складі підприємства вплинула потреба в нових, висококваліфікованих молодих працівниках, для чого було набрано нових працівників.

Дослідивши персонал ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» як певну систему, визначимо інші підсистеми, що входять до складу системи

управління персоналом підприємства – об'єкта дослідження. До таких підсистем, як вже вказувалося, належать підсистеми планування потреби та підбору кадрів, оцінки працівників, мотивації їх праці та навчання, підготовки та перепідготовки кадрів. Узгоджуються ці елементи системи управління персоналом за допомогою різноманітних принципів та методів управління персоналом.

Сутність підсистеми підбору кадрів полягає у формуванні резерву кадрів на заміщення вакантних місць. Підбір персоналу повинен включати в себе процедури розрахунку потреби в персоналі за категоріями працівників, нормативний опис професійних вимог до працівників та службовців, а також загальні принципи формування резерву кадрів на вакантні посади. Головним завданням підсистеми підбору кадрів є визначення сукупності людей, що здатні в найближчій перспективі зайняти нові робочі місця, змінити рід занять, виходячи із внутрішньої мотивації, матеріальних чи моральних стимулів.

Підбір кадрів на досліджуваному підприємстві здійснюється на основі аналізу потреби в додатковому залученні персоналу, як правило, в разі звільнення вакантних місць або збільшення виробничих потужностей. Пошук кандидатів здійснюється за допомогою розміщення оголошень у спеціалізованих виданнях. Кандидати на вакантні місця проходять співбесіду з керівником, який попередньо проаналізував трудову книжку претендента (якщо є), зібрав інформацію-відгуки з попередніх місць роботи претендента. Зібравши інформацію про кожного з кандидатів на зайняття вакантного місця, інженер разом з директором здійснюють оцінку потрібних властивостей кандидатів та складають характеристики кожного з них, порівнюють сукупність властивостей кандидатів з вимогами для виконання функцій на даній посаді, порівнюють кандидатів між собою та обирають того, хто найбільш за всіх підходить підприємству. Під час співбесіди з претендентами їм задають питання, що дають змогу розкрити їх професійні та особистісні характеристики. Останнє слово залишається за директором, з

яким проводиться співбесіда претендента після ухвали головного інженера.

Після прийняття нового працівника на роботу проводиться його інтеграція в трудовий колектив: безпосередній керівник роз'яснює йому функції, які він повинен буде виконувати на новому робочому місці, знайомить з колективом, правилами внутрішнього трудового розпорядку, режимом роботи підприємства, технікою безпеки.

Підсистема оцінки персоналу передбачає визначення відповідності працівника вакантній посаді чи посаді, яку він обіймає. При заміщенні вакантної посади важливим є визначення потенціалу працівника, тобто його професійних знань та вмінь, навичок, життєвий та виробничий досвід, соціально-психологічний тип особистості, рівень загальної культури, стан здоров'я та працездатності та ряд інших характеристик. Оцінка потенціалу дозволяє судити про перспективу застосування здібностей конкретної людини на певній посаді. Аналіз відповідності працівника посаді, що займається (атестація), є необхідним по закінченню певного часу та можливий шляхом спільної оцінки творчого потенціалу та індивідуального внеску з урахуванням результатів праці.

На досліджуваному підприємстві сьогодні проводиться оцінка працівників формально. Директор підприємства складає власну думку про кожного з працівників, на основі чого приймає рішення: перевести працівника на нову посаду, звільнити його чи залишити на даній посаді.

Підсистема навчання персоналу має призначення забезпечувати відповідність професійних знань та вмінь працівників сучасному рівню виробництва (обслуговування) та управління. Розрізняють чотири види навчання: підготовка робітників та службовців в професійних училищах та закладах вищої освіти, що передбачає отримання базової спеціальності; підвищення кваліфікації в закладах освіти (центрах, школах, університеті), тобто отримання нових знань за базовою спеціальністю працівника; післявузівська професійна освіта (магістратура, аспірантура, докторантура). Взаємодія вказаних видів навчання та перепідготовка дозволяє забезпечувати

можливості для безперервного підвищення освіти кожного працівника, своєчасно регулювати відповідність між числом працівників та професійно-кваліфікаційною структурою персоналу.

Слід зазначити, що на досліджуваному підприємстві отримала розвиток система підвищення кваліфікації. Кожні два роки працівники проходять навчання та відвідують семінари з підвищення ефективності роботи та запровадження новітніх технологій в бізнесі. До заходів щодо підвищення кваліфікації персоналу слід віднести також організацію екскурсій для працівників з різних напрямів (такі тури і для підприємства обходяться недорого, і при цьому працівники мають можливість отримати нові знання про техніку і технології, які використовуються в сучасному світі бізнесу, що значно підвищує конкурентоспроможність персоналу та підприємства в цілому).

Навчання працівників проводиться і в процесі спеціалізованих виставок, ярмарок, коли всі фахівці підприємств обмінюються досвідом. Самі керівники постійно навчаються у своїх конкурентів чи колег, тому процес навчання, підвищення кваліфікації є безперервним. Це є дуже позитивним моментом, адже, як відомо, знання дуже швидко старіють і їх необхідно постійно поновлювати та поповнювати.

Підготовка фахівців для підприємства здійснюється через мережу закладів вищої освіти України, в першу чергу, спеціалізованих закладів, що готують фахівців для даної сфери діяльності.

Підсистема мотивації та компенсації мають на меті стимулювання поведінки працівника, спрямовуючи його зусилля на досягнення стратегічних завдань підприємства. Крім того, ключовими установками системи мотивації праці є такі: залучення персоналу, збереження співпрацівників, стимулювання виробничої поведінки.

Оскільки мотивація праці тісно пов'язана з такою складовою системи управління персоналом, як економічні методи, доцільно буде розглянути це питання саме в такому контексті.

Як вже зазначалося, в системі управління персоналом підприємств різноманітні її підсистеми узгоджуються за допомогою різноманітних форм та методів управління персоналу. На практиці прийнято виділяти 3 групи методів, кожному з яких відповідає своя конкретна форма: адміністративні, соціально-психологічні та економічні методи.

Зупинимось на особливостях застосування адміністративних методів управління персоналом в ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК».

Підприємство є доволі відомим у Білій Церкві та районі, що має високий рівень рентабельності. Воно оновлюється як за технічним, так і за професійним складом, розроблює та впроваджує нові технології у виробництво. Усе це є результатом застосування відповідних адміністративних методів та форм управління персоналом.

Підприємство ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» засноване на колективній формі власності та діє у відповідності з розробленим Статутом. Саме статут є організаційним документом, де чітко сформовані мета й предмет діяльності, юридичний статус підприємства, визначене його майно, права і обов'язки, принципи управління й самоврядування трудового колективу, господарчу та соціальну діяльність підприємства, умови ліквідації та реорганізації.

Нами розглянуто організаційну структуру управління персоналом ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК». Наявність оргструктури належить до одного із адміністративних методів управління, що визначає роботу на підприємстві, підпорядкування, обсяги повноважень та обов'язків, самостійність у прийнятті рішень. Було визначено, що на підприємстві мають місце як лінійні, так і функціональні зв'язки, як горизонтальні, так і вертикальні, як формальні, так і неформальні. Поєднання декількох функціональних обов'язків є характерною рисою даної системи управління. Це здійснюється задля зменшення чисельності оперативного персоналу та збагачення його роботи.

Зв'язки між керуючим апаратом та виконавчим персоналом носять на

даному підприємстві більш демократичний характер, ніж на підприємствах державної форми власності. Підлеглі ставляться до управлінців з повагою і навпаки, адже високе значення відіграє в даному випадку авторитет певної особи в колективі, як сукупності особистостей.

ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» у своїй діяльності орієнтується на широкий спектр цілей, основною з яких є збільшення ефективності ведення свого бізнесу, на що і спирається організаційно-розпорядча діяльність щодо управління персоналом підприємства.

Відповідно до штатного розкладу підприємства плинність кадрів є незначною: на одного звільненого надійшло 9 нових працівників.

Щорічно, згідно розпорядження директора формується штатний розклад підприємства. У ньому визначається найменування підрозділів та посад, кількість відповідних штатних одиниць, їх посадовий оклад та місячний фонд заробітної плати. Штатний розклад спирається у своїй структурі на організаційну схему підприємства. По кожній структурній одиниці виноситься підсумок штатних одиниць та фонду заробітної плати. Штатний розклад затверджений директором та узгоджений з головним бухгалтером.

Співробітники ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» працюють на основі укладеного з ними колективного договору на невизначений період часу згідно Кодексу законів про працю України, директор фірми працює на контрактній основі. Зміст та принципові положення колективного договору переглядаються кожні 2 роки.

Одним з чинників підвищення професійної віддачі працюючих є розробка керівництвом чітких та виважених посадових інструкцій. Вони включають в себе головні аспекти управлінської діяльності визначеної посади. Інструкція визначає загальні положення, обов'язки, функції, права та відповідальність посадовця. Щодо обов'язків заступника директора, то тут вказані служби й підрозділи, які йому підпорядковуються; наголошується на розробці та контролі за виконанням проєктів наказів, інструкцій, інших

документів; вимагається постійне підвищення трудової дисципліни.

На досліджуваному підприємстві розроблені посадові інструкції, які фіксують функціональні обов'язки та встановлені правила роботи. Існуючі на підприємстві інструкції в цілому враховують специфіку роботи на кожній з посад, в них чітко розмежовані загальні положення, обов'язки, права та відповідальність. Кожний працівник знає свого безпосереднього керівника. Але слід зазначити, що розроблені на підприємстві посадові інструкції мають цілу низку недоліків. Так, відсутній розділ "Кваліфікаційні вимоги", який би висував вимоги до освіти, стажу роботи працівника за фахом, його навички та знання.

Таким чином, із існуючих організаційно-розпорядчих документів на підприємстві досконало розроблений лише Статут, організаційна структура управління та штатний розклад. Посадові інструкції потребують корегування, необхідно розробляти Правила внутрішнього трудового розпорядку та концепцію підприємства.

Розглянемо інший елемент системи адміністративних методів управління персоналом ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» – розпорядчі дії. За своїм змістом та класифікацією розпорядчі методи є чітко визначеними та регламентованими законодавством України. Проте на практиці кожне підприємство галузі, виходячи зі своїх внутрішньовиробничих характеристик та особливостей ведення справ, розробляє та впроваджує певну систему адміністративної документації.

Розпорядчі дії керівництва ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» забезпечуються наказами, які можна поділити на два основних види за сферою спрямування: накази за основною діяльністю, що стосуються питань обслуговування клієнтів та накази щодо особового складу: головні (прийом на роботу, звільнення, переміщення, відрядження, привітання, покарання); додаткові (навчання співробітників, підвищення кваліфікації). Всі накази зберігають у відділі документообігу. Обов'язковим є також покладання контролю за виконанням.

Розпорядження на підприємстві видаються безпосередньо керівниками відповідних підрозділів для забезпечення нормального розвитку процесу його діяльності. В залежності від нагальності проблеми розпорядження можуть видаватися усно, хоча це певним чином залежить й від ступеня довіри керівника до підлеглого.

У ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» застосовується також практика проведення щотижневих планових засідань керівництва з усіма працівниками підприємства, окрім працівників допоміжних служб, де обговорюються та вирішуються питання загального характеру й рішення мають колегіальний характер. Слід зазначити, що позитивним моментом планових нарад (засідань) є хороша підготовленість виступаючих, чіткий порядок денний, про який заздалегідь повідомляються працівники. Однак значна тривалість засідань (деякі позапланові засідання тривають більше 2 годин) знижує їх ефективність.

Сьогоднішній стан справ на підприємстві, певним чином, залежить від збалансованої політики покарань та заохочень, тобто раціональним застосуванням дисциплінарних дій як елементу системи адміністративних методів управління. У ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» ці заходи вже мають результат: збільшилася професійна віддача працівників, скоротилися випадки дисциплінарних порушень. На підприємстві використовуються такі засоби покарання, як сувора догана та позбавлення премії. Варто відмітити, що кожне порушення дисципліни детально розглядається керівником, аналізується задля уникнення подібних ситуацій у майбутньому.

Політика заохочень для працівників у ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» спирається на збільшення показників діяльності підприємства, тобто, чим вищий прибуток, тим більші премії. Мотивація застосовується як для менеджерів, що збільшують обсяги своєї діяльності і відповідно за це отримують премії, так і для працівників, що працюють на основі відрядної форми оплати праці, за збільшення обсягу виконаної роботи. У той час як основна заробітна плата не враховує складності виконуваних робіт, ступінь

участі кожного працівника в доходах, ці недоліки усуваються за допомогою існуючої системи заохочення. Задля здійснення преміювання працівників за результатами їх праці на підприємстві створений фонд преміювання, який формується за рахунок прибутку від діяльності. Важливо відмітити те, що працівники мають право вносити пропозиції щодо поліпшення умов праці та з питань, пов'язаних із виконанням своїх обов'язків, які розглядаються керівництвом. Це свідчить про добре налагоджений зворотний зв'язок між керівником та підлеглими.

Перейдемо до розгляду соціально-психологічних методів та форм управління персоналом у ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК». Як відомо, основні соціальні контакти і взаємовідносини складаються у трудовому колективі, де людина проводить більшу частину свого життя і формується як особистість. Дане підприємство виступає на ринку не тільки як економічна ланка, а й як фактор соціальний, оскільки в трудовому колективі реалізуються соціальні відносини, система взаємозв'язків і співробітництва між людьми. Адже весь уклад сприймається працівником насамперед через призму мікросередовища, у якому безпосередньо відбувається його трудова діяльність. Колектив ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» невеликий, тому між членами колективу склались міцні і змістовні зв'язки, що сприяє успішному вирішенню виробничих та інших проблем; у колективі виявляються індивідуальні особливості кожного працівника, що робить життя колективу багатшим і змістовнішим, міцніші відносини колективізму, товарищескості, взаємодопомоги, поліпшення ставлення до праці, а це веде до зростання продуктивності праці та результатів діяльності підприємства в цілому.

Отже, без використання соціально-психологічних методів не можна досягти ефективного розвитку виробничої діяльності, а без створення певних матеріальних передумов не можна забезпечити вирішення проблем соціального розвитку колективу. У цілому соціально-економічні методи управління персоналом у ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» сприяють

ефективній роботі персоналу завдяки тому, що колектив відчуває приналежність до справ підприємства, має певну згуртованість, сталість, хороші психологічні стимули до праці.

Недосконалою залишається система економічних методів управління персоналом: оплата праці за оцінкою самих працівників не відповідає зусиллям, що докладаються ними. Проаналізувавши інші елементи системи управління персоналом ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК», такі, як підсистема планування та підбору кадрів, навчання, підготовки та перепідготовки працівників, їх оцінки, було виявлено низку недоліків, в першу чергу, відсутність системи оцінки персоналу, недосконала система підбору та інтеграції кадрів, незадовільний стан оплати праці та трудової мотивації в цілому, що підлягають коригуванню. Розробка заходів з удосконалення ефективності управління персоналом підприємства і є завданням наступних розділів роботи.

Висновки до розділу 2

1. У результаті проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства виявлено наступне: на підприємстві ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» спостерігається тенденція до зростання результатів його діяльності. Загальний фінансово-економічний стан та виробничо-господарський процес досліджуваного підприємства відображає правильність впроваджуваної управлінсько-організаційної діяльності та є однією із суттєвих сильних сторін для його майбутньої бізнес-діяльності: 2022 р. – 117477 тис. грн.; 2023 р. – 126374 тис. грн.; 2024 р. – 133767 тис. грн.

2. ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» має значні здобутки та успіхи щодо власної ефективної діяльності: протягом всього періоду свого функціонування та постійного розвитку, підприємство увійшло до складу групи компаній CRH, що є знаним світовим лідером із виробництва будівельних матеріалів.

3. Дослідження системи управління персоналом на підприємстві виявило певні недоліки в цій роботі, а саме: недосконалість адміністративних методів управління, економічні методи, що мало стимулюють працівників до високопродуктивної праці, відсутність системи оцінки персоналу, неадекватна система підбору кадрів.

4. Було визначено, що для розвитку працівників та їх мотивації використовуються традиційні методи. Так, розвиток відбувається за рахунок курсів підвищення кваліфікації, а мотивація за рахунок грошових премій та винагород. Було обрано пріоритетними напрямками для забезпечення організаційно-економічного механізму управління персоналу ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» покращення рівня навчання та підвищення кваліфікації шляхом впровадження новітніх методик та технологій. Освітній рівень працівників підприємства досить високий.

5. На основі аналізу було визначено, що застосування однакових методів мотивації та розвитку для всіх працівників підприємства не є ефективним, тому розробка заходів зі стимулювання діяльності персоналу та організації їх професійного розвитку має базуватися на визначенні індивідуальних особливостей працівників.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ В ПРАТ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ЗАВОД ЗБК»

3.1. Вибір пріоритетних напрямів механізму забезпечення розвитку управління персоналу на підприємстві

Питання розвитку та збереження персоналу на сьогоднішній день набувають все більшого значення для підприємств, оскільки, здійснюючи діяльність у середовищі, для якого характерним є високий рівень нестабільності, невизначеності, складних і неоднозначних умов, практично всі підприємства намагаються надавати послуги якомога вищої якості, у зв'язку з чим саме персонал підприємства може забезпечити необхідні конкурентні переваги.

Організаційно-економічний механізм управління персоналу є важливим елементом безпосередньо системи управління персоналом (СУП) на підприємстві. Його складові можуть варіюватися в залежності від потреб підприємства, проте є основні елементи, без яких його функціонування є неможливим.

Зважаючи на проблеми, виявлені у системі управління персоналом ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК», основна увага приділятиметься таким елементам механізму, як покращення рівня навчання персоналу, підвищення кваліфікації персоналу, підвищення рівня мотивації персоналу.

Одним з найбільш пріоритетних напрямків, з якого доцільно розпочати роботу в ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» є удосконалення такої складової, як покращення рівня навчання та підвищення кваліфікації шляхом впровадження новітніх методик та технологій розвитку персоналу.

Провідні західні вчені, теоретики та практики, які безпосередньо працюють у сфері управління персоналом, виходячи з власного досвіду, схиляються до того, що створення ефективної системи управління

персоналом та сприятливих умов праці можливе лише за умови врахування індивідуальних особливостей колективу загалом та кожного, окремо взятого, працівника. Виявивши ряд особистісних характеристик співробітників, можливо не тільки налагодити ефективне керівництво підлеглими, виконання ними завдань, але й розробити спеціальні програми розвитку, які б якомога доцільніше спрямовували та розвивали працівників, удосконалити систему мотивації та поліпшити атмосферу в колективі. Перераховані заходи сприяли б зменшенню кількості звільнень за власним бажанням через невдоволення працівників, а також стимулювали б до ефективнішого виконання поставлених завдань.

Американські вчені зазначають, що неможливо застосовувати одну модель чи методику розвитку персоналу для всіх співробітників. Для забезпечення найбільш ефективного процесу навчання необхідно враховувати індивідуальні особливості кожного працівника, для якого розробляється програма. Такий підхід дозволить не лише ефективно використовувати час, відведений для навчання, але й розвивати, окрім професійних навичок, ще й індивідуальні характеристики.

Без мотивованих і кваліфікованих співробітників жодна організація не в змозі створити добре працюючі системи маркетингу, продажу, фінансів або бухгалтерського обліку. Менеджмент персоналу особливо важливий у сучасних умовах глобальної конкуренції і стрімкого науково-технічного прогресу, коли продукти, технології, операційні методи і навіть організаційні структури старіють з нечуваною швидкістю, а знання та навички співробітників стають головним джерелом тривалого розквіту будь-якого підприємства.

Метою керівництва є успіх на ринку і одержання максимального прибутку, а метою персоналу підприємства – одержання матеріальної винагороди і задоволення від роботи, то між ними існують протиріччя.

Керівництво підприємства намагається одержати максимум прибутку при мінімумі витрат (у тому числі й на оплату праці). Персонал підприємства

намагається одержати більшу матеріальну винагороду при меншому обсязі виконуваних робіт. У компромісі між очікуваннями персоналу підприємства і метою керівництва полягає сутність стимулювання праці.

Від того, наскільки ефективно поставлені робота з добору персоналу, у значній мірі залежить якість людських ресурсів, їхній внесок у досягнення цілей організації та якість виробленої продукції чи наданих послуг.

Пошук і добір персоналу є продовженням кадрової політики, реалізованої підприємством, та одним із ключових елементів системи управління персоналом, тісно ув'язаним практично з всіма основними напрямками роботи в цій сфері. На наш погляд, основну увагу у сфері управління персоналом в сучасних умовах підприємству необхідно, в першу чергу, звернути саме на питання добору високкваліфікованого персоналу. Адже без нього неможливо закріпитися на ринку, а тим більше досягти завоювання більшої частки ринку.

Підприємству слід інтенсифікувати власні зусилля у таких напрямках роботи з персоналом:

1) *Кадрове планування*: визначає політику і стратегію організації, звернути увагу на якісну і кількісну потребу в персоналі. Кадрове планування задає чіткі орієнтири, що стосуються професійної приналежності, кваліфікації і чисельності організації працівників, що вимагається.

2) *Аналіз роботи, нормування праці й оцінка виконання*: дозволяють виробити вимоги і критерії, відповідно до яких будуть відбиратися кандидати на конкретні вакантні посади. З іншого боку, оцінка робочих показників нових працівників після деякого періоду їхньої роботи в організації дозволяє визначити ефективність самого процесу добору.

3) *Система стимулювання*: дає можливість виробити політику стимулювання праці і набір стимулів, спрямованих на залучення кандидатів, що відповідають усім необхідним вимогам, а також сприяє утриманню вже найнятих працівників.

4) *Організація культури*: порядки, норми поведінки і трудові цінності, які

культивуються в організації, враховуються при встановленні критеріїв, використовуваних при пошуку і доборі нових працівників. Укомплектувати організацію працівниками, здатними прийняти діючі в ній норми, цінності, правила, не менш важливо, ніж знайти професіоналів, що володіють необхідними знаннями, досвідом, навичками і діловими якостями.

5) *Система заходів для адаптації нових працівників* до роботи в організації і до трудового колективу є прямим продовженням процесу пошуку і добору кадрів. Важливо не тільки відібрати кращих працівників, але і забезпечити їх первинну адаптацію й в організації і швидкий вихід на необхідний рівень робочих показників.

6) *Навчання* – це продовження процесу добору й адаптації нових працівників; воно спрямоване як на освоєння новачками необхідних для успішної роботи знань і навичок, так і на передачу їм установок і пріоритетів, що складають ядро організаційної культури.

Ефективність діяльності з пошуку і добору нових працівників підвищується, якщо цей напрямок роботи здійснюється під єдиним керівництвом і координується з іншими сферами діяльності, пов'язаними з управлінням персоналом, починаючи від ведення кадрової документації і закінчуючи питаннями нормування і соціального захисту. Це дозволяє не тільки дотримуватися більш чітких критеріїв і процедур при пошуку і доборі кадрів, але і забезпечує високі результати в професійній і соціальній адаптації нових працівників.

При пошуку і доборі кадрів аналізованому підприємству важливо дотримуватися декількох принципів, що не тільки дозволять вибрати кращих кандидатів на заповнення наявних вакансій, але і будуть сприяти їх більш легкій адаптації входженню в організації і швидкому виходу на рівень робочих показників, що відповідають в установленим вимогам.

Необхідно брати до уваги не тільки рівень професійної компетентності кандидатів, але й те, як нові працівники будуть вписуватися в культурну і соціальну структуру організації. Організація більше втратить, ніж придбає,

якщо найме на роботу технічно грамотну людину, але не здатну встановлювати гарні взаємини з колегами по роботі, з клієнтами чи постачальниками, що підриває встановлені норми і порядки.

Керівництву підприємства слід також більше уваги приділяти такому заходу як планування кар'єри робітника. Планування кар'єри – один з напрямків кадрової роботи в організації, орієнтоване на визначення стратегії й етапів розвитку і просування фахівців.

Варто зазначити, що система управління персоналом більшості підприємств взагалі не відповідає вимогам сьогодення. Вона є недієвою та неефективною. Тому одним із завдань менеджменту підприємств є стабілізація та покращення ситуації по відношенню до формування і розвитку кадрового потенціалу. Головними передумовами вирішення даного завдання повинні стати:

1. Підвищення кваліфікації кадрів підприємств, необхідність якої визначається, виходячи з оцінки наявних на підприємстві технічних засобів і особливостей технології, а також системи організації виробничих процесів. Стимулом до підвищення кваліфікації має виступати можливість отримання більш високої винагороди за виконану роботу, а саме, підвищеної до рівня прожиткового мінімуму оплати праці, а також просування по службі.

2. Перепідготовка персоналу за рахунок коштів роботодавця, а також залучення молодих фахівців, що повинно стати пріоритетом кадрової політики адміністрації.

3. Створення відповідних соціально-економічних умов праці на підприємстві, дотримання принципу взаємної відповідальності сторін у відносинах роботодавець-працівник.

4. Широке застосування планування кадрового потенціалу, враховуючи особливості технології виробництва, стан матеріально-технічної бази, а головне – соціально-економічний стан та фінансові можливості підприємства стосовно їх спроможності виділяти кошти на навчання і перепідготовку працівників. При плануванні потрібно обов'язково

враховувати норму керованості та фактор виробництва, який впливає на повноту використання кадрового потенціалу підприємства.

5. Перехід від старої системи залучення кадрів керівної ланки і спеціалістів, при якій першочерговою умовою була наявність диплому, до залучення через практичну оцінку професійно-кваліфікаційних компетентностей кандидатів на заміщення посад.

Узагальнюючи, слід зазначити, що пропоновані заходи сприятимуть збереженню та покращенню, а в довгостроковому періоді й стабілізації кадрового потенціалу підприємств, що на сьогоднішньому етапі їх розвитку слід вважати прерогативою.

Система управління персоналу є складним механізмом, між елементами якого існує тісний та нерозривний взаємозв'язок. Кожна її складова повинна бути глибоко вивчена та вміло скерована на практиці. Всі аспекти, що входять в діапазон, починаючи від визначення потреби підприємства в кадрах та закінчуючи системою їх внутрішньо-організаційного розвитку, мають бути глибоко виваженими та продуманими.

3.2. Ефективне використання трудового потенціалу та підвищення кваліфікації працівників підприємства

Одним із найвпливовіших внутрішніх факторів забезпечення конкурентних переваг підприємств – це персонал. Досвідчений та висококваліфікований персонал підприємств завжди сприяє його розвитку, а недостатня кваліфікація може негативно впливати на розвиток підприємств.

Відсутність кваліфікованих кадрів, які використовують у своїй роботі сучасне обладнання, затримує інвестиційні внески у виробництво на підприємствах – одна із причин на сьогоднішній день, як функціонують та розвиваються підприємства у складних умовах.

Сучасні українські підприємства у своїй більшості мають проблеми в сфері управління кадровим потенціалом, а саме: відсутність інноваційної спрямованості кадрової політики та використання вдалого досвіду

закордонних підприємств; також це відсутність балансу на вітчизняному ринку праці; не завжди відділи кадрів враховують особистісні характеристики кожного окремого робітника та мають чітку систему розвитку та вдосконалення кадрового потенціалу працівників; відсутність чіткої системи соціальних гарантій тощо.

Розвиток кадрового потенціалу є невід'ємною частиною кадрової політики кожного сучасного підприємства, незалежно від виду та особливостей його діяльності. В теорії управління персоналом під кадровою політикою прийнято розуміти нормативно встановлену сукупність цілей, задач, принципів, методів, технологій, засобів та ресурсів з відбору, навчання, використання, розвитку професійних знань, вмінь, навичок, можливостей спеціалістів, керівників, інших учасників професійно-трудових відносин.

Головна мета формування кадрового потенціалу підприємства – забезпечити підприємство необхідними трудовими ресурсами, здатними вирішити завдання та досягти підприємством поточних і стратегічних цілей. Головна мета розвитку кадрового потенціалу підприємства визначає цілі та принципи системи управління персоналом. Останні являють собою правила, основні положення й норми, якими повинні оперувати керівники та фахівці в процесі управління кадрами.

Розвиток кадрового потенціалу передбачає реалізацію стратегічних аспектів управління підприємством, такі, наприклад, як розробка й здійснення кадрової політики, в межах якої принципи управління персоналом відображають об'єктивні тенденції, соціальні й економічні закони, враховують наукові рекомендації суспільної психології, теорії менеджменту й організації, тобто увесь арсенал наукового знання, який і визначає можливості ефективного регулювання та координацію людської діяльності.

Забезпечення ефективного функціонування підприємства значною мірою залежить від трудового потенціалу. Трудовий потенціал трактується як інтегральна оцінка кількісних та якісних характеристик, здібностей і

можливостей економічно активного населення, які реалізуються в межах і під впливом системи відносин. Він залежить від демографічних, професійно-кваліфікаційних, соціально-економічних факторів. До нього входять такі компоненти: здоров'я, освіта, моральність, умотивованість, уміння працювати в колективі, творчий потенціал, активність, організованість, професіоналізм та ресурси робочого часу [1].

Трудовий потенціал працівника – це його можлива трудова дієздатність, його ресурсні можливості у сфері праці, які формуються на основі природних даних (здібностей), утворення, виховання і життєвого досвіду. Трудовий потенціал підприємства являє собою сукупну кваліфікацію та професійні здібності всіх працівників підприємства, а також досягнення підприємства в ефективній організації праці та розвитку персоналу [2].

Автори виділяють такі основні засоби підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства:

1. Засоби, які направлені на підвищення ефективної кадрової роботи: визначення основних напрямів підвищення кваліфікації персоналу підприємства, покращення укомплектованості штату та його відповідності потребам; формування ефективної системи ротації кадрів та інше.

2. Застосування ефективної системи матеріального стимулювання, що супроводжується підвищенням обсягу середньої заробітної плати до ринкового рівня та відповідним зростанням економічних показників діяльності підприємства.

3. Засоби, направлені на покращення показників продуктивності та ефективності праці – формування взаємозв'язку між показниками ефективності праці на рівні окремого працівника та загалом по підприємству з матеріальними та соціальними засобами стимулювання праці.

4. Соціальний розвиток трудового потенціалу, що ґрунтується на застосуванні соціальних факторів стимулювання праці, створення позитивної атмосфери у колективі, мінімізації конфліктних ситуацій у робочому процесі.

5. Покращення показників організаційної та управлінської діяльності: використання постійної системи планування, підвищення ефективності оперативного планування, підвищення професійного рівня керівників та спеціалістів [32].

Науково-технічний прогрес та вдосконалення форм організації праці зумовлює потребу в систематичному вдосконаленні форм і методів підготовки, підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів робітничих професій. Навчання працівників є ключовим інструментом розвитку персоналу підприємства.

Підготовка кадрів – це формування у працівників знань та навичок в окремій професійній сфері, тобто навчання осіб, які не мають професії. Підготовка кадрів робітничих професій здійснюється у професійно-технічних закладах освіти, навчальних комбінатах та безпосередньо на виробництві, де молодь ознайомлюється з видами виробництва, змістом праці за різними професіями.

Підвищення кваліфікації – це процес поглиблення теоретичних знань, удосконалення вмінь і практичних навичок у межах професій та спеціальностей або розширення кваліфікаційного профілю працівників через набуття інших суміжних професій. Основними формами підвищення кваліфікації кадрів робітничих професій на виробництві є: виробничо-технічні курси; курси цільового призначення; курси навчання суміжним професіям; школи з вивчення передових методів праці; школи майстрів та бригадирів. Вибір форм підвищення кваліфікації здійснюється згідно з планами підвищення кваліфікації та реальними потребами підприємства у працівниках більш високої кваліфікації.

Підвищення кваліфікації на підприємстві – практично безперервний процес, який може містити в собі нові концепції і стандартні підходи. Особливу увагу слід приділити тісному зв'язку мотивації персоналу з підвищенням його кваліфікації. З метою вирішення проблеми освітньо-кваліфікаційного рівня працівників доцільним є створення на кожному

підприємстві системи навчання, підготовки та перепідготовки, з урахуванням конкретних особливостей діяльності. Важливо зміцнювати зв'язки між підприємствами та працівниками ЗВО та науково-дослідних установ.

Таким чином, система навчання та підвищення кваліфікації на підприємствах має складатися з трьох основних напрямів (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Управління системою навчання та підвищення кваліфікації на промисловому підприємстві

В якості мотивуючого фактора для найбільш перспективних співробітників доцільно застосовувати направлення на додаткове навчання та підвищення кваліфікації. Це може бути набуття другої вищої освіти у ЗВО, проходження курсів підвищення кваліфікації, направлення на тренінги та семінари. Вибір курсу навчання може бути здійснений як керівництвом, так і самим працівником.

З метою підвищення ефективності системи професійного навчання, підготовки та перепідготовки кадрів, є доцільним встановлення тісних взаємозв'язків підприємств із закладами вищої освіти. Переваги є

очевидними: підприємства отримують можливість навчання своїх працівників на базі ЗВО; заклади вищої освіти мають змогу направляти дипломованих випускників на роботу (стажування, проходження практики) до промислових підприємств.

Важливим кроком у напрямі вдосконалення компетентностей працівників є організація системи навчання, підготовки та підвищення кваліфікації безпосередньо на підприємстві. Це можуть бути додаткові навчальні семінари щодо ведення виробничо-господарської діяльності, які проводитимуть більш досвідчені працівники підприємства. У разі їх практичного впровадження матиме місце подвійна мотивація праці: задоволення потреби у визнанні, підвищення авторитетності досвідчених робітників, які мають відмінні результати праці, з одного боку, і прагнення нових працівників досягти трудових висот та отримати заохочення – з іншого боку.

Сучасне виробництво ставить високі вимоги до оновлення конкретних компетентностей не лише робітників, але й інших категорій персоналу. Головне завдання підвищення кваліфікації – забезпечити швидку реалізацію нових наукових, технічних, організаційних та економічних ідей у практику діяльності підприємства.

Висновки до розділу 3

Людський фактор в організаціях є одним із пріоритетних, що спонукає до вивчення особливостей та мотивів поведінки працівника. При цьому основним завданням сучасних менеджерів є створення на підприємствах дієвих систем матеріального і нематеріального стимулювання, які б відповідали реаліям середовища функціонування організацій, враховували б ієрархію потреб працівників та чинники впливу на процес винагородження.

Для розвитку працівників та їх мотивації на досліджуваному підприємстві використовуються традиційні методи. Так, розвиток відбувається за рахунок курсів підвищення кваліфікації, а мотивація за

рахунок грошових премій та винагород. Пріоритетними напрямками для забезпечення організаційно-економічного механізму управління персоналу ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» покращення рівня навчання та підвищення кваліфікації шляхом впровадження новітніх методик та технологій.

Застосування однакових методів мотивації та розвитку для всіх працівників підприємства не є ефективним, тому розробка заходів із стимулювання діяльності персоналу та організації їх професійного розвитку має базуватися на визначенні індивідуальних особливостей працівників.

Дослідження системи управління персоналом на підприємстві виявило певні недоліки в цій роботі, а саме: недосконалість адміністративних методів управління, економічні методи, що мало стимулюють працівників до високопродуктивної праці, відсутність системи оцінки персоналу, неадекватна система підбору кадрів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі магістра проведено дослідження теоретико-методичних засад забезпечення механізму розвитку управління персоналу ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» та їх особливостей.

Результати, представлені у роботі, дали змогу сформулювати наступні висновки:

1. Дослідження особливостей організаційно-економічного механізму діяльності підприємства підтвердило його важливість для ефективної діяльності організації. У першу чергу, це пов'язано з тим, що головною задачею даного механізму є реалізація процесу організації та прийняття економічних рішень, які спрямовані на досягнення поставленої мети підприємства. Було встановлено, що механізм функціонування підприємства охоплює різні сфери та підсистеми діяльності підприємства, у тому числі й організаційно-економічний механізм управління персоналом.

2. Під час дослідження методичних засад формування системи управління персоналом було встановлено, що даний процес є важливим напрямком діяльності кожного підприємства і включає в себе розробку ряду методів, концепцій, визначення функцій та кадрової політики організації. Крім того, було встановлено, що управління персоналом має спрямованість не лише на задоволення потреб підприємства у кількісному і якісному складі працівників, але також і на створення належних умов для персоналу, забезпечення їх комфортними умовами праці, можливістю постійно розвиватися та брати участь у діяльності підприємства.

3. У процесі аналізу особливостей управління персоналом підприємства було визначено, що для того, аби працівники підприємства відповідали сучасним конкурентним вимогам, які постійно підвищуються, необхідно приділяти достатньо уваги механізмам з розвитку персоналу, організації освітніх процесів та заходів з підвищення кваліфікації з використанням внутрішніх і залучених ресурсів. Поряд з розробкою освітніх

заходів, важливим аспектом є наявність правильно налагодженої системи заохочень для того, аби більше зацікавити працівників у підвищенні рівня знань, розвитку навичок та компетенцій. Проте оплата праці є стимулюючим фактором лише у тому випадку, якщо вона безпосередньо пов'язана з підсумками праці робітників. Персонал підприємства повинен розуміти наявність стійкого зв'язку між матеріальною винагородою та виконаною роботою.

4. В результаті проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» виявлено наступне: на підприємстві спостерігається тенденція до зростання результатів його діяльності. Загальний фінансово-економічний стан та виробничо-господарський процес досліджуваного підприємства відображає правильність впроваджуваної управлінсько-організаційної діяльності та є однією із суттєвих сильних сторін для його майбутньої бізнес-діяльності: 2022 р. – 117477 тис. грн.; 2023 р. – 126374 тис. грн.; 2024 р. – 133767 тис. грн.

5. Було визначено, що для розвитку працівників та їх мотивації використовуються традиційні методи. Так, розвиток відбувається за рахунок курсів підвищення кваліфікації, а мотивація за рахунок грошових премій та винагород. Було обрано пріоритетними напрямками для забезпечення організаційно-економічного механізму управління персоналу ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» покращення рівня навчання та підвищення кваліфікації шляхом впровадження новітніх методик та технологій. Освітній рівень працівників товариства досить високий, 40% працюючих навчалися в закладах освіти III-IV рівнів акредитації. Сюди належать працівники адміністративно-управлінського персоналу, а також обслуговуючий персонал, загальну освіту має лише охорона.

6. На основі аналізу було визначено, що застосування однакових методів мотивації та розвитку для всіх працівників підприємства не є ефективним, тому розробка заходів зі стимулювання діяльності персоналу та

організації їх професійного розвитку має базуватися на визначенні індивідуальних особливостей працівників.

7. Використовуючи системний підхід, ми визначили процес управління персоналом як систему, що складається з підсистем: підсистема підбору та розстановки персоналу; підсистема оцінки персоналу; підсистема мотивації персоналу; підсистема навчання та розвитку персоналу. Всі перераховані нами підсистеми управління персоналом пов'язуються між собою за допомогою використання певних принципів, форм та методів управління персоналом.

8. Дослідження системи управління персоналом на підприємстві виявило певні недоліки в цій роботі, а саме: недосконалість адміністративних методів управління, економічні методи, що мало стимулюють працівників до високопродуктивної праці, відсутність системи оцінки персоналу, неадекватна система підбору кадрів.

Результати дослідження ефективності управління персоналом підприємства дозволили обґрунтувати пропозиції щодо його удосконалення. Зокрема, запропоновано наступні заходи:

- 1) удосконалення системи добору кадрів, зокрема здійснення добору кадрів на конкурсних засадах;
- 2) впровадження системи навчання та підвищення кваліфікації кадрів, у тому числі шляхом направлення працівників у заклади вищої освіти;
- 3) удосконалення адміністративних методів управління персоналом;
- 4) пропонується впровадження системи "планування кар'єри" з метою ініціювання професійного росту працівників;
- 5) впровадження системи оцінки індивідуальних результатів праці на ґрунті об'єктивних показників посадових інструкцій та стандартів якості.

Запропоновані заходи націлені насамперед на підвищення ефективності та продуктивності праці на підприємстві, стимулювання професійного росту працівників, формування належного у них ставлення до власних обов'язків та підприємства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріїв Н.М. Розроблення стратегії управління персоналом компанії та інструменти її реалізації. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31 (70). № 3 (1). С. 102-107.
2. Ареф'єва О.В. Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення: монографія. Київ: ФОП Маслаков. 2020. 236 с.
3. Артеменко Л.П., Пічугіна М.А. HR менеджмент: конспект лекцій: навчальний посібник для студ. спеціальності 073 «Менеджмент», спеціалізації «Менеджмент і бізнес адміністрування». Київ : КПІм. Ігоря Сікорського, 2020. 320 с.
4. Вовк О. М., Дудік А. О. Управління потенціалом розвитку підприємства: стратегічний підхід. *Економічний простір*. 2020. Вип. 162, С. 53-56.
5. Голей Ю. Сучасні засади HR-менеджменту (HRM) та мотивування персоналу. *Наука і техніка сьогодні*. 2022. №. 4 (4). С. 196-206.
6. Грідін О. В. Особливості та чинники формування ефективної кадрової політики підприємств аграрної сфери економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2021. Вип. 41. С. 22-26.
7. Гринько Т. Організаційно-економічні аспекти розвитку підприємницьких структур в Україні та світі : монографія. Дніпро : Видавець Біла К.О., 2022. 400 с.
8. Джерелюк Ю. О., Зінов'єва І. С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 1(2). С. 31-37.
9. Дикань В. Л., Воловельська І. В., Каличева Н. Є. Економіка підприємства : конспект лекцій. Харків : УкрДУЗТ, 2021. Ч. 1. 55 с.

10. Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. *Економічний форум*. 2020. №3. С. 138-142.
11. Драган О.І., Рудова А.Я. Професійні компетенції як основа ефективної роботи менеджера з персоналу. *Приазовський економічний вісник*. 2021. №2 (25). С.89-94.
12. Єщенко М. Г., Гречко А. О. Сучасні технології формування колективу та розвитку персоналу організації. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль. 2020. Вип. 2 (63). С. 193-198.
13. Жавела К.А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73-78.
14. Загородня Н.П., Кучеренко Д.Г. Управління персоналом: теорія і практика: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2021. 269 с.
15. Каличева Н. Є., Воловельська І. В. Вплив інформаційних технологій на формування нових принципів управління підприємством. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика* : матеріали 17-ї міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 3-4 червня 2021 р.). Харків : УкрДУЗТ, 2021. С. 141-142.
16. Климчук А.О. Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2018. 283 с.
17. Козирєва О. В., Світлична К.С., Шуть О.Ю. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Харків: Вид-во НФаУ, 2020. 238 с.
18. Козирєва О. В., Ковальова В. І., Глебова Н. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Харків : Видавництво Іванченка, 2021. 126 с.
19. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 1998. 224 с.
20. Куделя В. І., Мирошніченко Ю.В., Моцна І.В. Організація праці як фактор удосконалення менеджменту персоналу. *Держава та регіони*. Серія :

Економіка та підприємництво. 2020. № 3(1). С. 107-111.

21. Кучеренко Д.Г. Менеджмент. Курс лекцій. 2-ге видання. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 184 с.

22. Кушнерик О.В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 12. С. 125-129.

23. Марченко В. М. Основи підприємницької діяльності: підручник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського : Вид-во «Політехніка», 2022. 515 с.

24. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

25. Мороз О. С. Стратегічне управління людськими ресурсами : навчально-методичний посібник . Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 171 с.

26. Олійник В., Савченко М. Концептуалізація засад управління розвитком персоналу для посилення людського потенціалу та забезпечення економічної безпеки підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. №1, С. 166-172.

27. Остряніна С.В., Дробітько Д.О., Мокій О.О. Управління розвитком персоналу підприємства у контексті впровадження сучасних технологій самоменеджменту. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я*: матеріали ХХІХ Міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD-2021, (м. Харків, 18–20 травня 2021 р.). Харків, Ч. ІІІ. / за ред. проф. Сокола Є.І. НТУ «ХПІ». 311 с.

28. Павленко М. С., Мельник А.О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія : Економіка і управління. 2020. Т. 31(70), № 2(2). С. 13-18.

29. Паламаренко Я. В. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 5.

30. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як

основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. №3. С. 159-164.

31. Поліщук І.І., Швед В.В. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Вінниця : Твори, 2019. 283 с.

32. Почтовюк А. Б., Семеніхіна В.В. HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу. *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 103-107.

33. Сардак О. В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2020. № 1(19). С. 226-235.

34. Сахненко О.І., Сахно І.В. Інвестування у розвиток людини як пріоритетний напрям формування та управління людським капіталом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №11. С.50-55.

35. Семенов В.Ф. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. №5. С. 147-154.

36. Шахно А.Ю., Астаф'єва К.О., Темченко Г.В., Бондарчук О.М. Механізм забезпечення засад «людиноцентричності» у процесі управління персоналом підприємства. *Економіка та держава*. 2021. №3. С. 77-82.

37. Шелюжак І.Г., Тодорюк С.І., Кифяк В.І. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Бізнес Інформ*. 2020. №3. С. 437-444.

38. Шинкарук Л., Кубіцький С., Одєліні М. Особливості управління персоналом в проектній діяльності в сучасних умовах. *Менеджер: вісник Донецького державного університету управління*. 2020. №3(88). С. 5-15.

39. Язлюк Б. О., Вороніна В.Л., Гордієнко В.О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 4. С. 191-198.

40. Христенко Л.М. Оцінка внутрішньої ефективності управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2021. вип.21. С.34-39.

ДОДАТКИ

Предмет діяльності ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»

1. Виробництво стояків для ліній електромереж та інших залізобетонних та бетонних виробів (продукція)
2. Виробництво товарів народного споживання
3. Здійснення маркетингової діяльності з реалізації власної продукції та послуг в Україні та за кордоном
4. Надання платних послуг населенню
5. Виконання будівельних та ремонтних робіт
6. Здійснення оптової, роздрібною та посередницької торгівлі: утримання консигнаційних митних складів
7. Видобуток та використання підземних вод
8. Проведення монтажних та налагоджувальних робіт в електротехнічних установках
9. Виконання проєктування та конструювання, виготовлення проєктно-кошторисної документації для власних потреб
10. Здійснення зовнішньоекономічної діяльності
11. Здійснення, згідно із законодавством, будь-якої іншої діяльності, що може бути необхідною для досягнення комерційних цілей підприємства
12. Збирання, заготівля окремих видів відходів як вторинної сировини
13. Технічний контроль та аналіз; розроблення нормативів та стандартів; виміри, пов'язані із чистотою води; проведення випробувань міцності та зносостійкості виробів
14. Впровадження господарської діяльності з постачання природного газу за нерегульованим тарифом у порядку, встановленому Національною комісією регулювання електроенергії України
15. Зберігання, перевезення, придбання дозволених до застосування в Україні прекурсорів
16. Торгово-посередницька діяльність
17. Навчання та підвищення кваліфікації кадрів
18. Благодійна діяльність

Рис. 1 – Характеристика предмету діяльності згідно Статуту ПрАТ
«Білоцерківський завод ЗБК»

Примітка: сформовано на основі даних Статуту [24]

**Принципи та стандарти Кодексу (принципів) корпоративного управління ПрАТ
«Білоцерківський завод ЗБК»**

1. Дотримання Товариством чинного законодавства та звичаїв ділового обороту
2. Своєчасне розкриття інформації про Товариство шляхом розкриття регулярної та нерегулярної інформації, зокрема, про його фінансове становище, економічні показники, структуру власності та управління тощо
3. Рівне ставлення Товариства до всіх акціонерів – власників одного типу акцій
4. Сприяння Товариством пропорційного представництва акціонерів Товариства у складі Наглядової ради та Ревізійної комісії
5. Збалансоване врахування інтересів акціонерів, кредиторів, працівників та управлінців Товариства з урахуванням поточного стану та прогнозів змін кон'юнктури ринку капіталів та праці, можливостей Товариства, а також врахування місії та стратегічних цілей Товариства
6. Щорічне затвердження та оприлюднення планів Товариства, направлених на покращення стану корпоративного управління, зменшення ризиків та розширення можливостей для осіб, які зацікавлені в успішній діяльності Товариства
7. Утримання Товариства від дій, які можуть стати підставою для виникнення корпоративних конфліктів
8. Недопустимості використання інсайдерської інформації на шкоду законних інтересів Товариства, а також інтересів його акціонерів, кредиторів, працівників та управлінців
9. Повнота, прозорість та доступність процедур, які регламентують взаємодію Товариства з акціонерами при реалізації ними своїх прав, зокрема, при: - скликанні та проведенні загальних зборів акціонерів; - доступі до інформації про Товариство та про роботу його органів управління та посадових осіб; - обов'язковому викупу Товариством акцій (при вчиненні Товариством значних правочинів, при прийнятті рішення про зміну розміру статутного капіталу, злиття, приєднання, поділ, перетворення, виділ Товариства, зміну його типу, а також в інших випадках, передбачених чинним законодавством); - вчиненні Товариством правочинів в яких є зацікавленість; - здійсненні контрольних перевірок на Товаристві; - виплаті дивідендів; - розподілу майна у разі припинення діяльності Товариства.

Рис. 2 – Основні принципи та стандарти Кодексу (принципів) корпоративного управління ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»

Примітка: сформовано на основі даних Кодексу [12]

Комплекс знань та вмінь щодо ефективності виконання професійної діяльності менеджером-лідером у сфері управління ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»

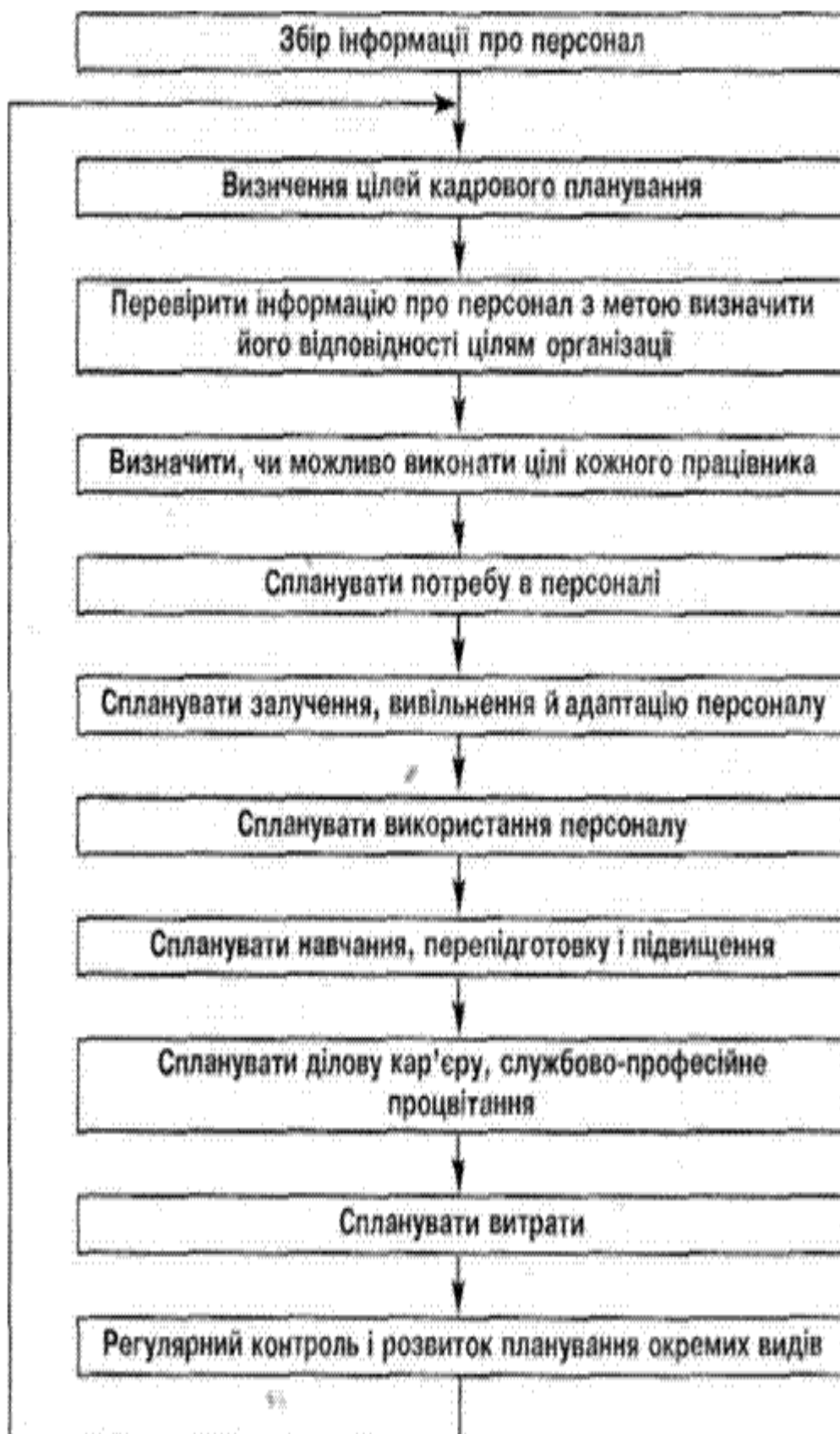
1. Вміння обґрунтовувати та приймати ефективні управлінські рішення в бізнес-ситуаціях, для яких характерні висока динамічність та невизначеність
2. Висока інформованість – «інформація – знання» – із питань щодо функціонування галузі, в якій працює підприємство (стан досліджень, техніки, технологій, конкуренції, динаміки попиту та продукції тощо)
3. Вивчення досвіду щодо ведення менеджменту інших підприємств галузі
4. Здатність розподіляти наявні ресурси, планувати та прогнозувати діяльність підприємства, володіти засобами підвищення ефективності управління
5. Вміння застосовувати сучасні інформаційні технології, засоби комунікації та зв'язку
6. Вміння відбирати методи та засоби для досягнення найкращих результатів виробничо-господарської діяльності при найменших фінансових, енергетичних й трудових затратах
7. Наявність хороших знань у сфері організації та управлінні виробництвом (теоретично-практичних основ, передових сучасних методів та форм, рекомендацій сучасної вітчизняної та закордонної науки управління), а також вміння реалізовувати їх у власній практичній діяльності
8. Вміння раціонально залучати, підбирати та розташовувати кадри
9. Вміння ефективно мобілізувати колектив для вирішення поставлених завдань та задач
10. Здатність та вміння підтримувати ділову дисципліну та відстоювати інтереси справи
11. Вміння ефективно планувати роботу апарату управління
12. Вміння чітко розподіляти права, повноваження та відповідальність серед підлеглих
13. Вміння координувати діяльність всіх служб та підрозділів як єдиної системи управління організацією
14. Вміння планувати та організовувати особисту діяльність, поєднувати у ній основні принципи управління, використовувати, в залежності від наявної бізнес-ситуації, найбільш доцільні та ефективні методи й стиль роботи
15. Вміння проявляти високу вимогливість до себе та підлеглих
16. Вміння застосування конкретності й чіткості у вирішенні оперативних питань та повсякденних справ
17. Вміння враховувати та контролювати результати як своєї діяльності, так і роботи колективу в цілому
18. Вміння стимулювати працівників брати на себе відповідальність у виконання своїх рішень та завдань

Рис. 3 – Комплекс знань та вмінь щодо ефективності виконання професійної діяльності менеджера-лідера в сфері управління ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»

Методи управління персоналом у ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»

Завдання управління персоналом	Що потрібно визначити	Методи дослідження
Формування структур і штатів	1. Психологічно обґрунтовані норми керованості і оптимальний розмір виробничих колективів 2. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників 3. Соціально-психологічні моделі виробничих колективів	Аналіз змісту трудової діяльності, відповідності професійним вимогам робочого місця. Моделювання, експертні оцінки
1 Підбір кадрів	1. Рівень розвитку загальних і спеціальних здібностей особисто 2. Індивідуально-психологічні особливості людини її спрямованість	Спостереження, бесіда, вивчення документів, тести інтересів, інтелектуальні тести, тести спеціальних здібностей, експеримент
Розвиток персоналу	1. Рівень професійних знань, умінь, навиків і бажань працівника 2. Найбільш ефективні форми професійного навчання 3. Ефективні міри впливу на тих, що навчаються	Опитування, експертні оцінки, бесіда, ділові ігри, ситуаційні завдання, експеримент, тренінг
Оцінка і розстановка кадрів	1. Відповідність працівника його робочому місцю. 2. Можливість подальшого співробітництва 3. Результати трудової діяльності 4. Місце працівника в системі колективу	Опитування (анкетування, інтерв'ю), групова оцінка особистості, експертна оцінка, спостереження
Рациональне використання персоналу	1. Причини порушення дисципліни 2. Стан соціально-психологічного клімату в колективі 3. Ефективність кадрової роботи	Аналіз документів, тести, анкетування, метод опитування, аналіз дисциплінарної влади, бесіда Аналіз результатів роботи колективів, стилю керівництва

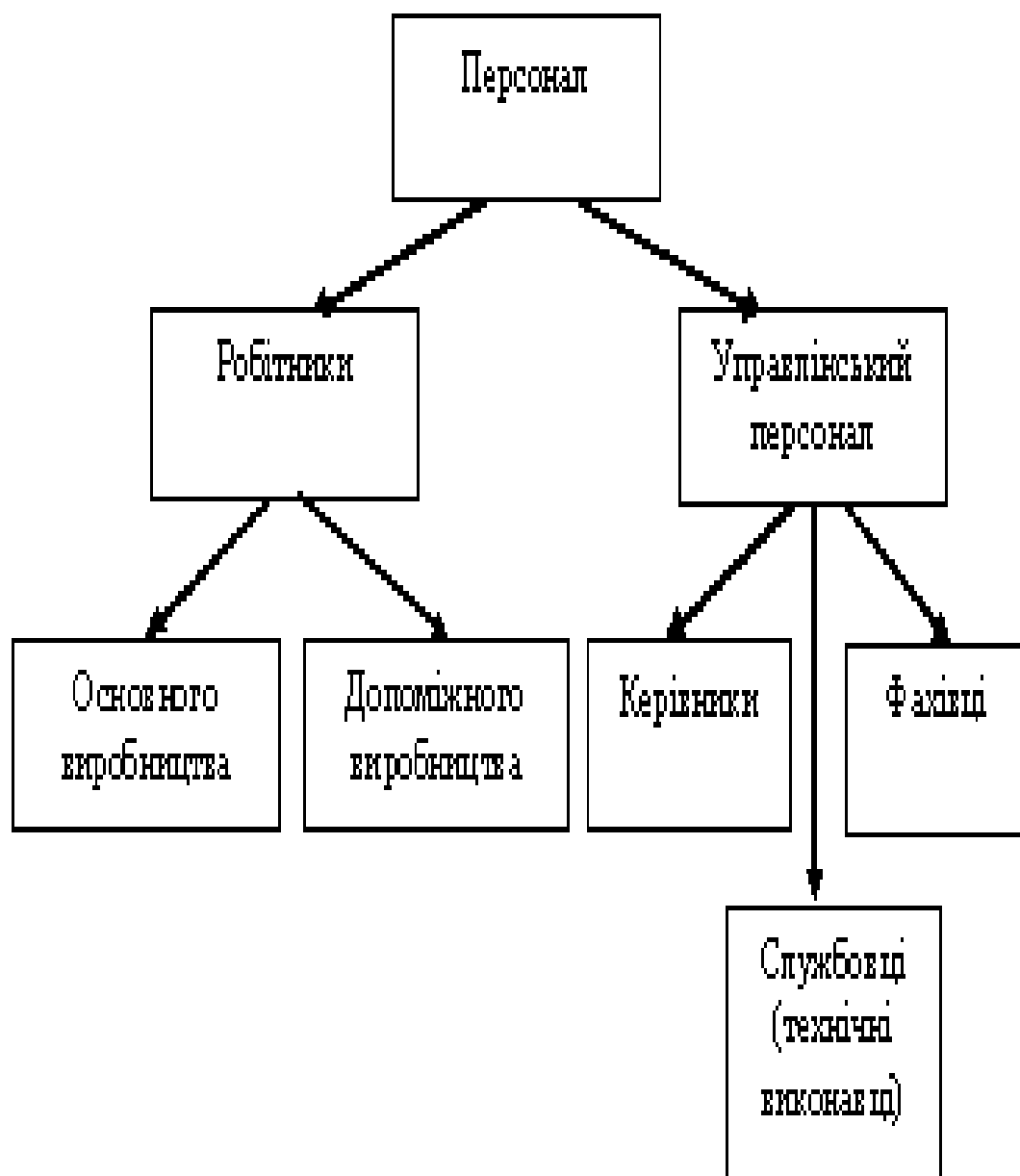
**Структура типового оперативного плану роботи з персоналом у
ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»**



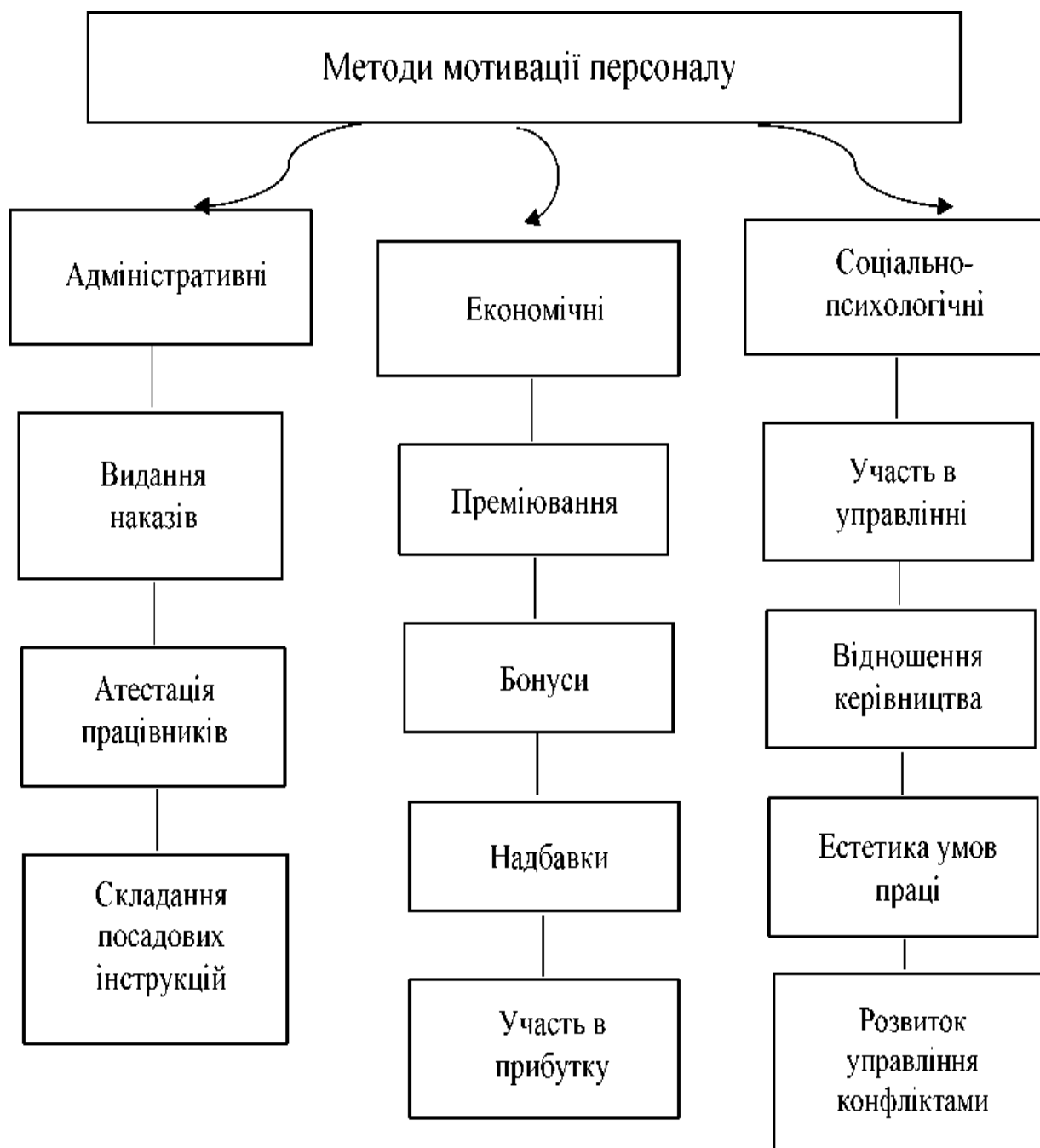
Основні кадрові процеси, напрями аудиту в ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»

Основні кадрові процеси організації	Напрями аудиту
Планування людських ресурсів	Оцінка наявних ресурсів, цілей, умов і перспектив розвитку організації, майбутні потреби в персоналі
Набір персоналу	Інформація про потребу в персоналі, способи набору
Підбір персоналу	Оцінка результативності програми оцінюючих процедур. Аналіз змін кадрового потенціалу
Розробка системи стимулювання	Аналіз структури оплати праці, частки базової і преміальних ставок, наявність схем, диференціація виплат відповідно до ефективності. Оцінка відповідності принципів, структури оплати і пільг умовам ринку праці, продуктивності організації. Визначення ефективної системи
Адаптація персоналу	Опис процедур адаптації, оцінка їх ефективності (кількість звільнених працівників протягом одного року, конфлікти в підрозділах)
Розвиток персоналу	Аналіз цілей і форм навчання. Аналіз інформації з питань розвитку персоналу, системи оцінок ефективності навчання (кількість затрат, персона.), зміна мотивації до праці)
Оцінка трудової діяльності	Оцінка атестації, періодичність її проведення, результатів і рішень, які за ними приймаються
Рух персоналу	Оцінка ефективності системи кадрового моніторингу
Підготовка управлінського персоналу	Аналіз і проектування управлінської діяльності в організації
Моніторинг соціально-психологічної ситуації та організація комунікації в організації	Оцінка рівня соціальної напруги в організації. Діагностика організаційної культури, типу управлінської команди, оцінка рівня їх відповідності іншим елементам організації. Визначення потреб розвитку комунікації

**Класифікація персоналу підприємства ПрАТ «Білоцерківський завод
ЗБК»**



Методи мотивації персоналу підприємства ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»



Складові мотиваційних пакетів для різних типів працівників залежно від стадії «життєвого циклу» їх трудової діяльності у ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»

Умовний тип працівника	Складові ефективного мотиваційного пакету		
«Новачок»	Пакет Базовий (обов'язковий соціальний; конкурентний соціальний базовий; нематеріальний базовий)	Матеріальні грошові мотиватори	Гарантована стабільна базова частина заробітної плати
		Матеріальні немонетарні мотиватори	- Пільгове харчування (або часткове погашення транспортних витрат) - Передача досвіду на робочому місці наставником
		Нематеріальні мотиватори	- Візуалізація приналежності до персоналу підприємства - Гарантований кар'єрний ріст за результатами періодичної оцінки - Корпоративні заходи (сумісний відпочинок, святкування визначних подій)
«Зрілий»	Пакет Базовий + (обов'язковий соціальний; конкурентний соціальний базовий +; компенсаційний; нематеріальний базовий +)	Матеріальні грошові мотиватори	- Заробітна плата: базова частина індивідуальна змінна частина - Система участі у прибутках
		Матеріальні немонетарні мотиватори	- Альтернативне медичне страхування - Альтернативний пенсійний фонд - Наставництво молодих працівників - Делегування повноважень - Погашення витрат (повне або часткове) на оздоровлення - Додаткова відпустка - Вільні дні
		Нематеріальні мотиватори	- Індивідуалізація виробничих завдань - Звання «Кращий у професії» - Звання «Кращий за рік» - Визнання з боку керівництва
«Ветеран»	Пакет Преміум (обов'язковий соціальний; конкурентний соціальний преміум; компенсаційний; нематеріальний преміум)	Матеріальні грошові мотиватори	- Накопичувальна система участі у прибутках - Доплати за наставництво - Доплата за стаж роботи на підприємстві
		Матеріальні немонетарні мотиватори	- Альтернативний пенсійний фонд - Оплата (повна або часткова) медичних послуг - Пільгове медичне страхування працівника - Оплата навчання у профільних навчальних закладах дітей працівників - Додаткова відпустка - Вільні дні
		Нематеріальні мотиватори	- Звання «Ветеран підприємства» - Звання «Кращий наставник» - Підтвердження визнання з боку керівництва через систему нематеріальних винагород

Вплив адміністративних методів управління на підприємство

Позитивний метод впливу	Негативний метод впливу
1. Ріст рівня регламентації: 1.1. Наявність добре відпрацьованого статуту з вільним доступом до нього працівників. 1.2. Наявність чіткої організаційної та штатної структур і їх щорічне корегування в зв'язку із змінами в процесі надання послуг. 1.3. Розробка чітких положень про підрозділи, що регламентують адміністративні й функціональні зв'язки всередині підприємства. 1.4. Наявність чітких посадових інструкцій з визначенням функціональних обов'язків працівника й нормуванням праці.	1. Неефективний організаційний вплив на персонал: 1.1. Типовий статут підприємства, що зберігається за "сімома печатками". 1.2. Відсутність або користування застарілою організаційною структурою. 1.3. Відсутність або користування застарілими положеннями про підрозділи, що не відповідають умовам процесу надання послуг. 1.4. Відсутність посадових інструкцій, орієнтація на усні вказівки керівництва, використання застарілих інструкцій.
2. Ефективні види розпорядчих дій: 2.1. Чіткі накази з вказуванням стану питання, ресурсів, строків й відповідальних. 2.2. Чіткі розпорядження замісників директора з вказуванням оперативних доручень. 2.3. Чіткі усні вказівки керівництва на всіх рівнях управління. 2.4. Використання системи контролю виконання документів на підприємстві.	2. Неефективні види розпорядчих дій: 2.1. Накази з констатацією стану питання, але без чітких заходів. 2.2. Нечіткі з протиріччями розпорядження замісників директора. 2.3. Нечіткі з протиріччями вказівки керівництва. 2.4. Відсутність або низька ефективність системи контролю.
3. Баланс між адміністративними методами покарання і заохочення: 3.1. Скорочення плинності персоналу, аналіз причин звільнень й розробка заходів по їх усуненню. 3.2. Звільнення робітників за ініціативою адміністрації у випадку тільки грубого порушення внутрішніх нормативних документів. 3.3. Виключне й рідке використання методів покарання співробітників. 3.4. Ефективне застосування методів заохочення за досягнуті результати (збільшення оплати праці, направлення на стажування).	3. Дисбаланс між адміністративними методами покарання й заохочення: 3.1. Зростання плинності персоналу, відсутність аналізу причин звільнення. 3.2. Пасивне відношення до звільнення працівників. 3.3. Часте й не завжди обґрунтоване використання методів покарання працюючих. 3.4. Відсутність зв'язку заохочення з досягнутими результатами.

Система методів управління персоналом у ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»

Завдання управління персоналом	Що потрібно визначити	Методи дослідження
Формування структур і штатів	1.Психологічні норми обґрунтованості і оптимальний розмір виробничих колективів. 2.Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників. 3.Соціально-психологічні моделі виробничих колективів.	Аналіз змісту трудової діяльності, відповідності професійним вимогам робочого місця. Моделювання, експертні оцінки.
Підбір кадрів	1.Рівень розвитку загальних і спеціальних здібностей особистості. 2.Індивідуально-психологічні особливості людини і її спрямованість.	Спостереження, бесіда, вивчення документів, тести інтересів, інтелектуальні тести, тести спеціальних здібностей, експеримент.
Розвиток персоналу	1.Рівень професійних знань, умінь, навиків і бажань працівника. 2.Найбільш ефективні форми професійного навчання. 3.Ефективні міри впливу на тих, хто навчається.	Опитування, експертні оцінки, бесіда, ділові ігри, ситуаційні завдання, експеримент, тренінг.
Оцінка і розстановка кадрів	1.Відповідність працівника його робочому місцю. 2.Можлиість подальшого співробітництва. 3.Результати трудової діяльності. 4.Місце працівника в системі колективу.	Опитування (анкетування, інтерв'ю), групова оцінка особистості, експертна оцінка, спостереження.
Раціональне використання персоналу	1.Причини порушення дисципліни. 2.Стан соціально-економічного клімату в колективі. 3.Ефективність кадрової роботи.	Аналіз документів, тести, анкетування, метод опитування, аналіз дисциплінарної влади, бесіда. Аналіз результатів роботи колективу, стилю керівництва.

**SWOT-аналіз ефективності управління персоналом у
ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність системи розвитку професіональних здібностей персоналу та керівництва. - Якісна нормативна база системи управління (детальні посадові інструкції, професіограми). - Вигідна система матеріальної мотивації та повний соц. пакет. - Наявність технологій перевірки персоналу на благонадійність. - Націленість як керівництва, так і працівників на досягнення якісних результатів роботи.	- Плинність кадрів на низьких посадах. - Досить жорстка система штрафів (один недолік може нести за собою втрату 20% бонусів). - Недостатня увага до нематеріальних механізмів мотивації. - Слабка система управління конфліктними ситуаціями. - Неефективні механізми організації позмінної роботи.
Можливості	Загрози
- Розвиток інноваційних методів комунікації, організації робочого процесу та впровадження нововведень - Фінансування з боку держави нових можливостей навчання керівників різних рівнів. - Удосконалення інструментів постійної діагностики і моніторингу системи стимулювання персоналу. - Впровадження модифікованих програм з навчання «новачків».	- Протекціонізм при висуванні кандидатів на роботу і підвищенні в посаді. - Прагнення до простих і швидких способів зростання доходів акціонерів за рахунок економії на навчанні та розвитку персоналу.

**Складові концепції діяльнісного підходу до управління
персоналом на підприємстві, 2025-2028 рр.**

Орієнтація	Складова
Переваги для підприємства	Удосконалення, розвиток, оптимізація організаційної структури управління
	Компетентнісний підхід у доборі, відборі, розвитку персоналу
	Стандарти виконання робіт, функцій; формування адекватних критеріїв оцінки, а також критеріїв оцінки нових компетентностей
	Удосконалення культури управління
	Опанування технологій командного управління
	Стимулювання інноваційного, креативного та критичного мислення
	Ефективний комунікативний менеджмент
	Ефективний конфлікт-менеджмент
	Поміркована система навчання та розвитку персоналу у тактичному та стратегічному розрізах
Переваги для працівників	Сучасна підготовка та перепідготовка – здобуття актуальних вмінь, навичок, компетентностей
	Нарощування можливостей для самовираження та задоволення мотиваційних потреб різного рівня
	Зростання рівня управлінської культури (долучення до процесів прийняття управлінських рішень)
	Формування чітких орієнтирів власного професійного та особистісного зростання
	Відчуття захисту та певної стабільності
	Забезпечення можливості ефективної взаємодії в процесі трудової взаємодії

Передумови забезпечення ефективного управління командами, рекомендовані для врахування керівництвом підприємства ПрАТ «Білоцерківський ЗБК», 2025-2028 рр.

Потреба	Забезпечення
Потреба у прозорості очікувань	Співробітник має знати, чого від нього очікують
Потреба у ресурсному забезпеченні	У кожного працівника має бути максимально можливе повне забезпечення ресурсами, матеріалами, обладнаннями тощо, необхідних для виконання ним поставлених завдань
Потреба у спільній якісній діяльності	Працівники мають усвідомлювати, розуміти, що не лише вони налаштовані на ефективне та якісне виконання трудових зобов'язань, але й решта колективу також
Потреба у стимулюванні до розвитку	На підприємстві та в команді, зокрема, є людина, яка сприяє розвитку та самовдосконаленню
Потреба у розвитку	Протягом року працівники повинні мати нагоду, можливість вчитися та розвиватися
Потреба в увазі та зворотному зв'язку	Щонайменше раз на півроку необхідно обговорювати з працівниками їх прогрес (індивідуально)
Потреба в релевантності обов'язків, завдань талантам	Кожен робочий день працівник має змогу робити те, що вдається йому найкраще
Потреба в увазі	Керівник, колеги піклуються про особисті запити працівників – це стосується не лише матеріальної складової
Потреба у визнанні	Хоча б раз на тиждень працівник має отримувати схвальну оцінку своєї роботи
Потреба у дружбі	Працівники мають бути між собою у приятельських відносинах, а подекуди – у дружніх
Потреба у залученні	Думка працівника має враховуватися колективом та керівництвом
Потреба у відчутті важливості	Місія підприємству та/або цілі проекту мають надавати можливість працівнику відчувати, що його робота дійсно важлива