

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Розвиток системи менеджменту персоналу підприємства
(на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Менеджмент
Назва

Шифр КвРМН.21022.02.02.ПЗ

Виконав студент 4 курсу, група МН-21-2

Шифр


Підпис

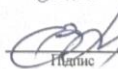
Андрій БРЕСЬ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник д.е.н., професор
Науковий ступінь, звання


Підпис

Наталія ГАВЛОВСЬКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер старший викладач


Підпис

Олена КОСПЮК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування


Підпис

Ніла ТЮРИНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ


9 06 2025 р.

Хмельницький 2025

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	управління, адміністрування та туризму
Кафедра	менеджменту та адміністрування
Рівень вищої освіти	перший (бакалаврський)
Галузь знань	07 Управління та адміністрування
Спеціальність	073 Менеджмент
Освітня програма	Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри 

Н. П. Пиріца

“ 3 ” 02 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Бресь Андрій Сергійович

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи Розвиток системи менеджменту персоналу підприємства (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький)

керівник роботи Гавловська Наталія Іванівна, д.е.н., професор

Затверджено наказом ректора університету від 07 лютого 2025 р. №23









2. Строк подання студентом роботи на кафедру _____

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо _____

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1 Теоретичні засади розвитку системи менеджменту персоналу підприємства 2. Аналіз зовнішнього середовища, діяльності та кадрового забезпечення ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький 3. Рекомендації з розвитку системи менеджменту персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) 1. Сутність поняття «менеджмент персоналу» 2. Еволюційна диспозиція терміну «менеджмент персоналу» 3. Місце менеджменту персоналу в лінійній організаційній структурі підприємства 4. Місце менеджменту персоналу в функціональній організаційній структурі підприємства 5. Місце менеджменту персоналу в лінійно-функціональній (комбінованій) організаційній структурі підприємства 6. Місце менеджменту персоналу в матричній організаційній структурі підприємства 7. Сучасні технології менеджменту персоналу підприємства 8. Основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 – 2024 рр. 9. Кількість штатних працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 – 2024 рр. 10. Аналіз руху персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 – 2024 рр. 11. Послідовність проведення оцінювання персоналу методом 360° 12. Проведення оцінювання методом 360° 13. Короткий звіт для керівника щодо оцінювання методом 360° 14. Візуалізація результатів оцінювання методом 360° 15. Графік Ганта щодо реалізації програми «Розвиток ключових компетентностей персоналу у виробничій сфері» у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 16. Прогнозований результат розвитку персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за програмою «Розвиток ключових компетентностей персоналу у виробничій сфері» 17. Оцінка ефективності програми «Розвиток ключових компетентностей персоналу у виробничій сфері» у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

6. Консультанти по проекту (роботі), із зазначенням розділів, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання прийнято
1. Теоретико-методичний	Гавловська Н.І., професор		
2. Дослідницько-аналітичний	Гавловська Н.І., професор		
3. Проектно-рекомендаційний	Гавловська Н.І., професор		
4. Нормоконтроль	Косіюк О.М., ст.викл.		

7. Дата видачі завдання

3.02.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Лютий 2025 р.	Виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	Лютий 2025 р.	Виконано
3.	Складання календарного плану-графіку написання кваліфікаційної роботи	Лютий 2025 р.	Виконано
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури	Лютий 2025 р.	Виконано
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	Лютий 2025 р.	Виконано
6.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи	Березень 2025 р.	Виконано
7.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи	Квітень 2025 р.	Виконано
8.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	Травень 2025 р.	Виконано
9.	Підготовка висновків	Травень 2025 р.	Виконано
10.	Подання кваліфікаційної роботи науковому керівнику на перевірку	Травень 2025 р.	Виконано
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	Травень 2025 р.	Виконано
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	Травень 2025 р.	Виконано
13.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	Червень 2025 р.	Виконано
14.	Одержання відгуку наукового керівника	Червень 2025 р.	Виконано
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	Червень 2025 р.	Виконано
16.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025 р.	Виконано

Студент


 Підпис

 Андрій БРЕСЬ
 Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


 Підпис

 Наталія ГАВЛОВСЬКА
 Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Бресь А. С. Розвиток системи менеджменту персоналу підприємства (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький). Керівник роботи – д.е.н., професор кафедри МА Гавловська Н. І. Кваліфікаційна робота бакалавра: 61 с., 22 рисунки, 23 таблиці, 62 джерела посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ПЕРСОНАЛ, МЕНЕДЖМЕНТ, МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ, СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ, ТЕХНОЛОГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ.

Розглянуто теоретичні засади розвитку системи менеджменту персоналу підприємства. Досліджено сутність та значення менеджменту персоналу в системі управління підприємством. Проаналізовано особливості організації системи менеджменту персоналу на підприємстві. Наведено існуючі сучасні технології менеджменту персоналу підприємства від планування та підбору персоналу – до навчання, оцінювання, мотивації та управління трудовими відносинами.

Проведено аналіз зовнішнього середовища, діяльності та кадрового забезпечення ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький. Досліджено виконання державного бюджету України, ВВП, кількість зареєстрованих безробітних, середньомісячну заробітну плату штатних працівників тощо. Здійснено аналіз господарської діяльності товариства, зокрема виробничі потужності, основні техніко-економічні показники та кількісний, якісний склад персоналу.

У роботі наведено рекомендації з розвитку системи менеджменту персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький, а саме запровадження оцінювання персоналу із використання методу 360°, а також запровадження внутрішньої системи корпоративного навчання персоналу.


Підпис

Андрій БРЕСЬ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

« 8 » 06 202 5р.

ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Сутність та значення менеджменту персоналу в системі управління підприємством	8
1.2 Особливості організації системи менеджменту персоналу на підприємстві	13
1.3 Сучасні технології менеджменту персоналу підприємства	19
2 АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА, ДІЯЛЬНОСТІ ТА КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ	26
2.1 Аналіз зовнішнього середовища функціонування промислових підприємств	26
2.2 Аналіз господарської діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	31
2.3 Дослідження кількісного та якісного складу персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	37
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ З РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ У ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ	43
3.1 Рекомендації щодо запровадження оцінювання персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	43
3.2 Запровадження внутрішньої системи корпоративного навчання персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	49
ВИСНОВКИ	54
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	56

ВСТУП

Персонал на підприємстві є ключовим ресурсом, що забезпечує його конкурентоспроможність. В умовах технологічних змін і нестабільності ринку саме людський капітал виступає основним фактором гнучкості, інноваційності та адаптивності організації. Саме працівники є джерелом нових ідей, носіями компетенцій і головним рушієм змін, тому вдосконалення системи менеджменту персоналу є ключовим напрямом розвитку будь-якого підприємства.

Розвиток системи менеджменту персоналу потребує чіткого розуміння її сутності, функцій і ролі в загальній системі управління підприємством, важливо також урахувати особливості організаційної побудови цієї системи, її взаємозв'язок з іншими функціональними структурами. Водночас особливого значення набуває впровадження сучасних технологій менеджменту персоналу підприємства, які дозволяють оптимізувати процеси управління.

Проблематика розвитку системи менеджменту персоналу підприємства є складовою частиною наукових досліджень у сфері сучасного менеджменту та управління персоналом. З огляду на стрімкі зміни в економічному середовищі питання ефективного управління персоналом набувають дедалі більшої актуальності. Над розробленням теоретико-методологічних основ та практичних інструментів управління персоналом працювали численні вітчизняні й зарубіжні науковці, зокрема Виноградський М., Гавкалова Н., Друкер П., Данюк В., Петюх В., Цимбалюк С., Крамаренко В., Холод Б., Шкурат М. та інші дослідники. У їхніх працях висвітлюються питання мотивації, навчання, оцінки ефективності, управління кар'єрою та розвитком кадрового резерву, що є основою для вдосконалення сучасних систем менеджменту персоналу на підприємствах різних галузей. Утім, із розвитком цифрових технологій та змін у трудових відносинах виникає потреба у поглибленому вивченні практичних аспектів трансформації менеджменту персоналу з урахуванням інституційних, організаційних і технологічних чинників.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є процеси управління персоналом у системі загального менеджменту підприємства, зокрема на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький.

Предметом дослідження є науково-методичні підходи, інструменти, сучасні технології та управлінські рішення щодо організації, оптимізації та розвитку системи менеджменту персоналу підприємства в умовах змін.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних засад і особливостей функціонування системи менеджменту персоналу підприємства, а також, розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький.

Інформаційну базу кваліфікаційної роботи становили наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників у галузі менеджменту персоналу, електронні ресурси, статистичні дані Державної служби статистики України, первинні дані підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано комплекс наукових методів, які забезпечили всебічність і достовірність результатів дослідження, а саме аналіз і синтез, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, графічний метод, монографічний метод та метод експертних оцінок.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та значення менеджменту персоналу в системі управління підприємством

У сучасних умовах динамічного конкурентного середовища, високої турбулентності ринку, персонал є ключовим стратегічним ресурсом підприємства, який визначає його інноваційний потенціал, здатність до адаптації та розвитку. Менеджмент персоналу, як важлива складова загальної системи управління, охоплює процеси планування, підбору, розвитку, мотивації та оцінювання трудових ресурсів. Його ефективність безпосередньо впливає на результативність виробничо-господарської діяльності та на досягнення стратегічних цілей підприємства. Без належного кадрового забезпечення не можливе функціонування будь-якого підприємства. Сучасний менеджмент персоналу ґрунтується не лише на адміністративних підходах, а і на розвитку людського капіталу, корпоративної культури та принципах партнерства. Усвідомлення значущості кожного працівника як активного учасника бізнес-процесів формує нову якість управління – орієнтовану на людину, його залученість до діяльності підприємства, професійне зростання, а також розвиток лідерських якостей.

Аналіз сутності та значення менеджменту персоналу є необхідним для формування ефективної кадрової політики на підприємстві, що забезпечує його стабільність, розвиток і успіх в довгостроковій перспективі. Для початку проаналізуємо категорійний апарат сутності поняття «менеджмент персоналу», існуючі підходи наведено у табл. 1.1. Проаналізувавши надані визначення поняття, можна виділити основні наукові підходи, зокрема системний, процесний, організаційно-економічний та людино центричний.

Таблиця 1.1 – Сутність поняття «менеджмент персоналу»*

Автор, джерело	Визначення
Драган О. І. (ред.) [20]	«є специфічною багатофункціональною і багатокомпонентною системою, яка складається з комплексу взаємозалежних блоків (елементів підсистем), що піддаються впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, але таких, що утворюють певну цілісність, яка прагне в своєму функціонуванні до досягнення конкретних цілей»
Болотова О. [4]	«наука про управління сучасним підприємством, основним змістом якої є комплекс наукових принципів, методів стимулювання та організаційних важелів впливу на дії людей, використання різноманітних ресурсів з метою досягнення тактичних і стратегічних цілей організації»
Драган О. (ред.) [20]	«системно організований процес відтворення й ефективного використання персоналу самоврядної організації»
Крамаренко В., Холод Б. [30]	«система взаємозалежних організаційно-економічних та соціальних заходів для створення умов нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації»
Мочерний С. (ред.) [14]	«комплекс засобів кадрової роботи, цілеспрямований активний вплив управляючих (кадрових менеджерів) підприємства (фірми, компанії) за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних засобів на підвищення виробничої і творчої активності працівника та розробку перспективної кадрової політики»
Олійник О., Бікулов Д. та ін. [21]	«це системно організований процес відтворення й ефективного використання персоналу самоврядної організації»
Павленко М., Мельник А. [25]	«розроблення, створення, застосування та використання системи правил, настанов і положень усередині підприємства для забезпечення продуктивного використання людських ресурсів з метою досягнення ефективної та безперебійної роботи»
Фролова Н. [34]	«система взаємозалежних організаційно-економічних і соціальних заходів для створення умов щодо нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації. Обов'язковою умовою має бути органічне поєднання управління персоналом з концепцією розвитку організації»
Черчик Л. [35]	«сукупність принципів, підходів, норм, правил, методів, спрямованих на створення оптимального складу персоналу, його ефективний розвиток і використання сукупного потенціалу працівників для забезпечення їхніх потреб та реалізації цілей розвитку підприємства»
Шкурат М. [36]	«система заходів підприємства з метою створення організаційних умов функціонування, розвитку та ефективного використання робочої сили з метою досягнення корпоративних цілей; та у вузькому – як діяльність кадрового підрозділу підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації»
Шкільняк М. (ред.) [19]	«комплексна система, елементами якої є головні шляхи, етапи, принципи, види і форми роботи з персоналом на підприємствах, в установах та організаціях»

*сформовано автором на підставі опрацювання літературних джерел

Існуючі підходи та їх характеристику при розгляді сутності поняття «менеджмент персоналу» представлено на рис. 1.1.

Системний підхід	Процесний підхід	Організаційно-економічний підхід	Людиноцентричний підхід
<ul style="list-style-type: none"> • Менеджмент персоналу розглядається як цілісна, структурована система з взаємозалежними елементами • Крамаренко В., Холод Б., Шкільняк М. (ред.), Фролова Н. 	<ul style="list-style-type: none"> • Менеджмент персоналу розглядається як управлінський процес, що реалізується через стадії та послідовні дії • Драган О. (ред.), Олійник О. М., Бікулов Д. Т., та інші 	<ul style="list-style-type: none"> • При розгляді менеджменту персоналу акцентується увага на управлінських важелях, інструментах впливу тощо • Болотова О., Мочерний С. (ред.), Шкурат М. 	<ul style="list-style-type: none"> • При розгляді менеджменту персоналу акцентується увага на працівнику як цінності, • Павленко М., Мельник А., Черчик Л.

Рисунок 1.1 – Існуючі підходи та їх характеристика щодо сутності поняття «менеджмент персоналу»*

*сформовано автором на підставі табл. 1.1

Менеджмент персоналу – це багатогранне поняття, що охоплює різні підходи (рис. 1.1), і забезпечує адаптивність та ефективність управління людськими ресурсами відповідно до цілей підприємства та потреб персоналу. Ефективна реалізація «менеджменту персоналу» вимагає синтезу проаналізованих підходів, адаптованих до специфіки підприємства, культури та стратегічних цілей.

З розвитком управлінських відносин та концепцій менеджменту сутність персоналу трансформується, зокрема роль працівника в суспільному виробництві зазнає певної еволюції. Еволюційна диспозиція терміну «менеджмент персоналу» представлено на рис. 1.2.

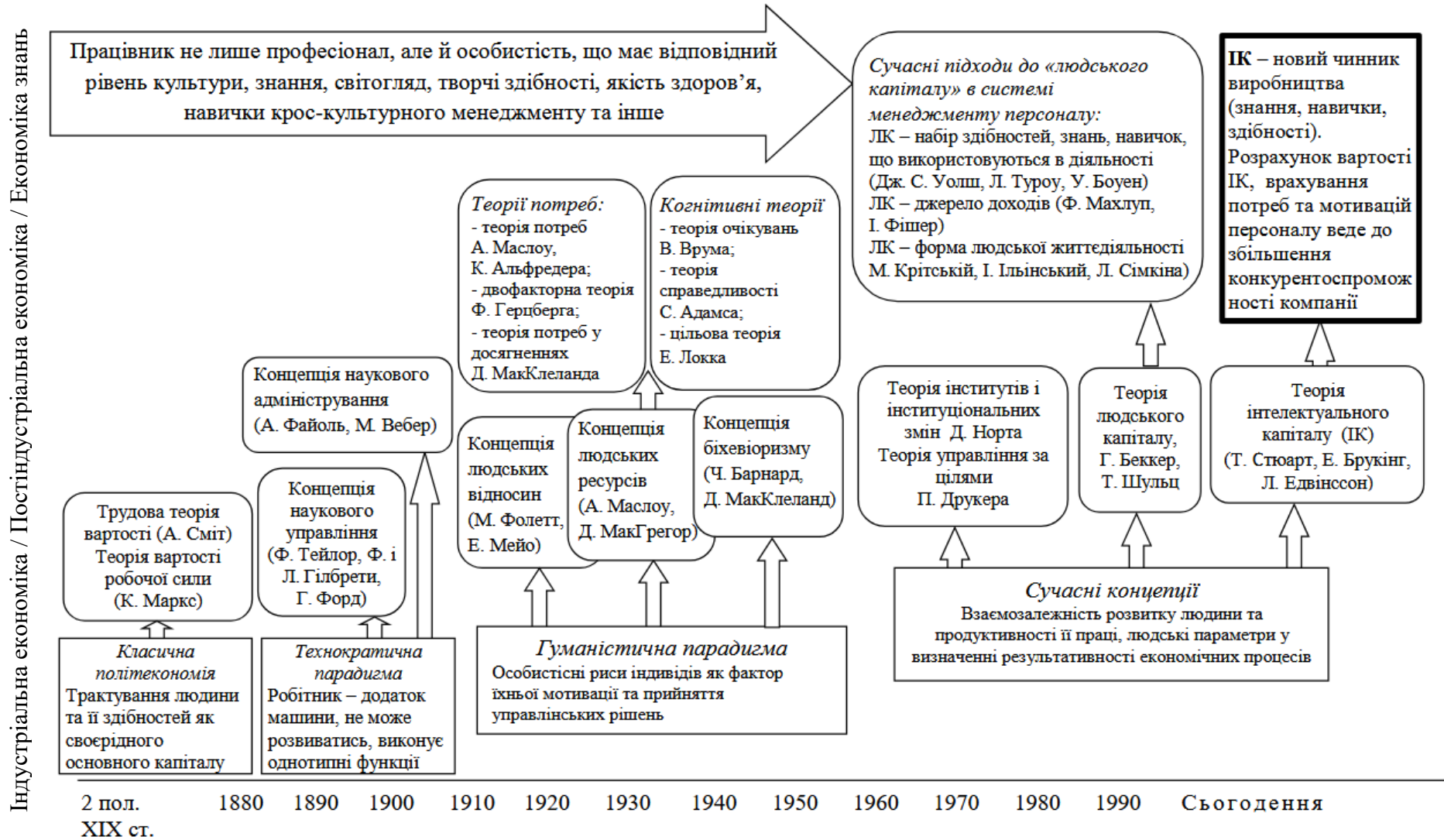


Рисунок 1.2 – Еволюційна диспозиція терміну «менеджмент персоналу» [36, с. 72]

Рис. 1.2 ілюструє еволюцію теоретико-методологічного підґрунтя менеджменту персоналу, починаючи від класичних економічних підходів до сучасних концепцій менеджмент персоналу. Варто відзначити, що зміщення акцентів відбувається також у зв'язку із розвитком економічних відносин, зокрема переходом економіки від індустріальної та постіндустріальної до економіки знань. Аналіз (рис. 1.2) дозволяє виокремити кілька історичних етапів і парадигм, які зумовили зміну погляду на працівника – від «робочої сили» до носія знань, компетенцій і стратегічної цінності для підприємства, а саме:

а) класична політекономічна парадигма (XIX ст.), яка представлена теорією трудовою вартості (А. Сміт) [54] та теорією вартості робочої сили (К. Маркса) [57]. В межах класичної політекономії людина розглядається як елемент виробництва з фокусом на її робочій силі, зокрема економічна ефективність досягається за рахунок експлуатації праці;

б) технократична парадигма (кінець XIX – поч. XX ст.), яка представлена концепцією наукового управління (Ф. Тейлор, Ф. і Л. Гілбрети, Г. Форд) [33, 48, 60] та концепцією наукового адміністрування (А. Файоль, М. Вебер) [31, 62]. Працівник не має автономії або потенціалу розвитку, виконує одноманітні функції, і є «додатком до машини». Акцент в межах технократичної парадигми робиться на стандартизацію, контроль і підвищення продуктивності;

в) гуманістична парадигма (1920 – 1950-ті роки) об'єднує концепцію людських відносин (М. Фоллет, Е. Мейо) [52], людських ресурсів (А. Маслоу, Д. МакГрегор) [51, 53] та біхевіоризму (Ч. Барнард, Д. МакКеланд) [42]. В межах гуманістичної парадигми людину розглядають як особистість із внутрішніми мотиваційними чинниками, зокрема сформовано уявлення про роль задоволення потреб і залучення працівника до процесу управління;

г) сучасна парадигма людського капіталу (1980 – до сьогодні) об'єднує кілька теорій, зокрема інститутів та інституціональних змін (Д. Норт) [24], управління за цілями (П. Друкера) [12, 13], людського капіталу (Г. Беккер, Т. Шульц) [43, 56] та інтелектуального капіталу (Т. Стюарт, Е. Брукінг, Л. Едвінссон) [45, 46, 58]. В межах сучасної парадигми формується уявлення про працівника як

носія знань і творчого потенціалу. Менеджмент персоналу трансформується у систему стратегічного управління розвитком, знаннями, компетенціями. Таким чином, менеджмент персоналу перетворився з інструменту адміністрування на стратегічний ресурс підприємства, що забезпечує його конкурентоспроможністю, де знання, мотивація і особистісні якості працівника стають визначальними.

1.2 Особливості організації системи менеджменту персоналу на підприємстві

Система менеджменту персоналу має бути інтегрованою в загальну систему управління підприємством. Її узгодженість із іншими підсистемами гарантує ефективність прийняття управлінських рішень, оптимальне використання людського потенціалу та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Менеджмент персоналу є системою, що здійснює управління людськими ресурсами і містить певні складові з метою реалізації поставлених завдань (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Основні складові менеджменту персоналу*

Складова	Зміст
1	2
Планування персоналу	Визначення потреби в кадрах за кількістю, якістю, кваліфікацією; планування зайнятості
Підбір і найм персоналу	Формування вимог до посад, пошук, оцінка, співбесіди, укладення трудових договорів
Адаптація нових працівників	Введення нових працівників у колектив, ознайомлення з політикою компанії, наставництво
Навчання і розвиток	Підвищення кваліфікації, перепідготовка, тренінги, розвиток лідерських якостей
Оцінка та управління ефективністю	Атестація, оцінювання результатів праці, компетенцій, визначення потенціалу
Мотивація і оплата праці	Системи преміювання, пільги, бонуси, нематеріальне стимулювання
Управління трудовими відносинами	Дотримання законодавства, врегулювання конфліктів, підтримка корпоративної культури

Продовження таблиці 1.2

1	2
Соціальна політика	Створення комфортних умов праці, охорона здоров'я, медичне страхування, корпоративна культура
Кадровий облік і документообіг	Табелі, особові справи, накази, звітність, електронні системи

*сформовано автором із використанням [6, 9, 19, 30]

Система менеджменту персоналу безпосередньо залежить від типу організаційної структури управління підприємством, оскільки саме структура визначає рівень централізації, розподіл повноважень, характер комунікацій та підпорядкування кадрових функцій. В науковій літературі прийнято виділяти наступні типи організаційних структур, зокрема лінійна, функціональна, лінійно-функціональна та матрична. Проаналізуємо усі перелічені типи організаційних структур.

Для початку проаналізуємо лінійну організаційну структуру, яку зображено на рис. 1.3.

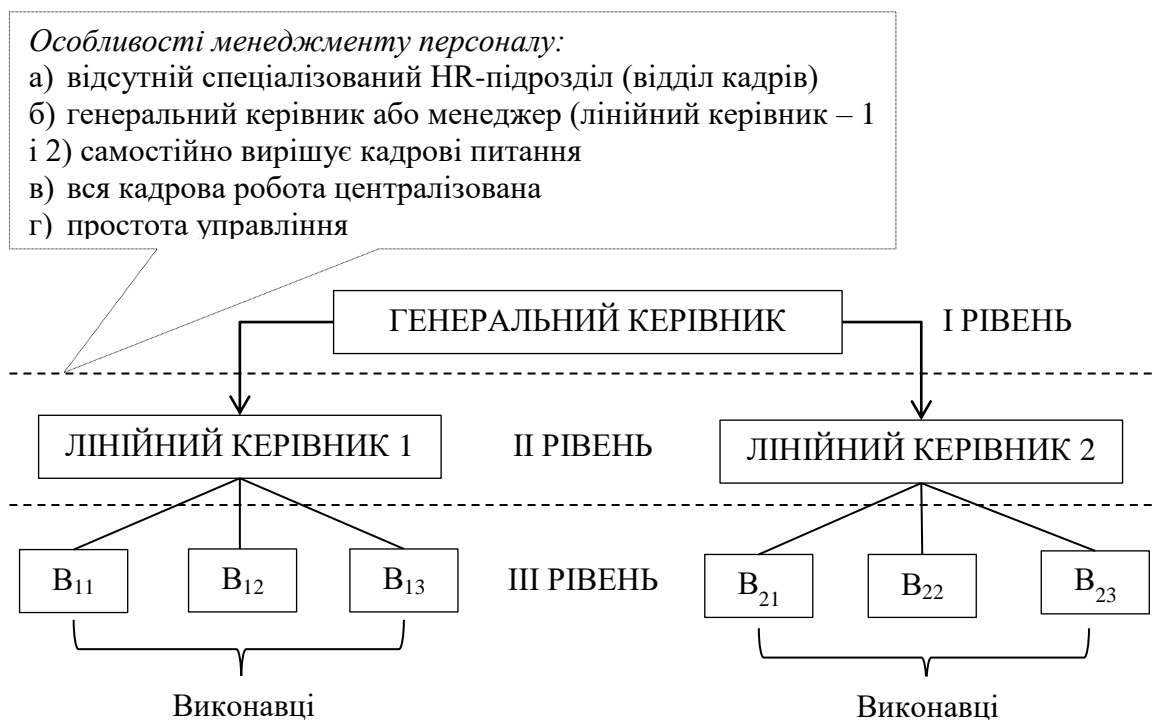


Рисунок 1.3 – Місце менеджменту персоналу в лінійній організаційній структурі підприємства*

* побудовано автором із використанням [8, с. 98]

При функціонуванні на підприємстві лінійної організаційної структури відсутній HR-підрозділ, а функції з управління кадрами виконує генеральний керівник (керівник підприємства) або менеджер (лінійний керівник / лінійні керівники). У такій структурі менеджмент персоналу інтегровано в лінійне управління, що є ефективним для невеликих або чітко структурованих підприємств.

Місце менеджменту персоналу в функціональній організаційній структурі підприємства представлено на рис. 1.4.

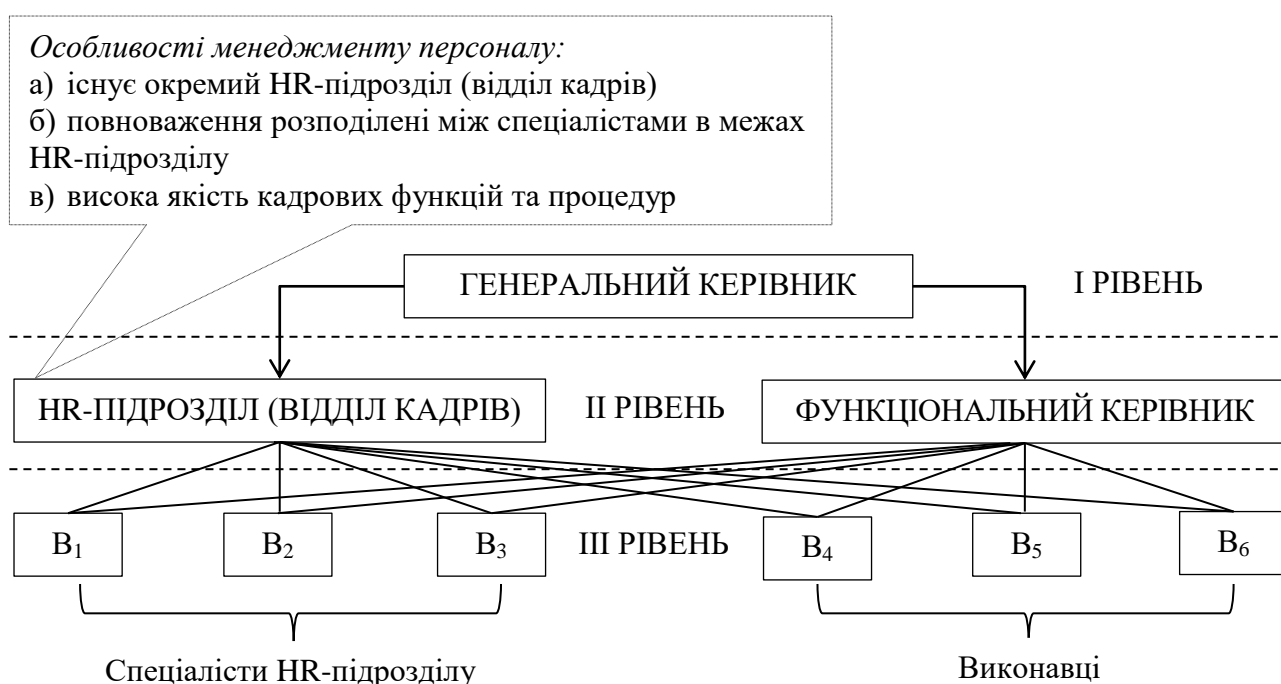


Рисунок 1.4 – Місце менеджменту персоналу в функціональній організаційній структурі підприємства*

*побудовано автором із використанням [8, с. 99]

HR-служба (відділ кадрів) безпосередньо підпорядковується генеральному керівнику або одному з його заступників. HR-служба (відділ кадрів) є однією із функціональних підрозділів.

Місце менеджменту персоналу в лінійно-функціональній (комбінованій) організаційній структурі підприємства представлено на рис. 1.5.

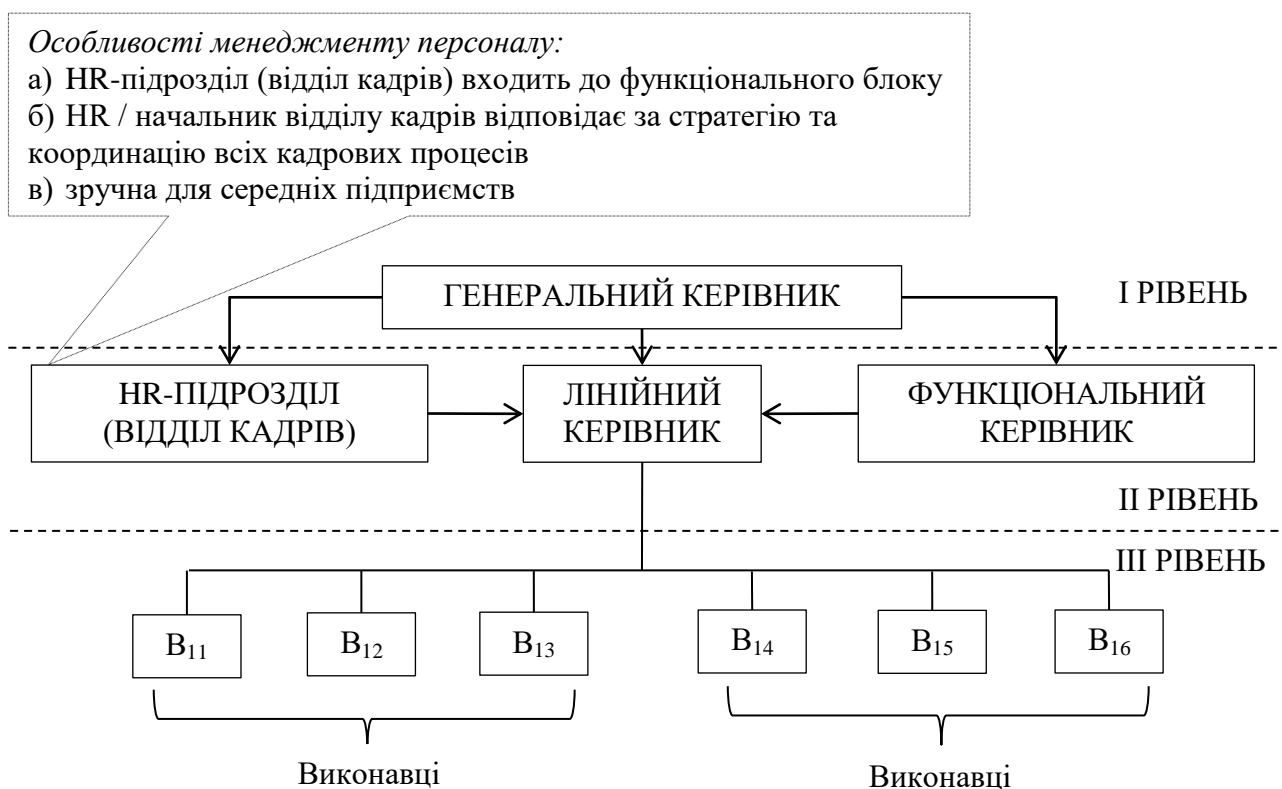


Рисунок 1.5 – Місце менеджменту персоналу в лінійно-функціональній (комбінованій) організаційній структурі підприємства*

* побудовано автором із використанням [8, с. 101]

В лінійно-функціональній (комбінованій) організаційній структурі підприємства HR-підрозділ (відділ кадрів) належить до функціонального блоку, поруч з іншими функціональними керівниками, підпорядковується генеральному керівнику або його заступнику (за умов наявності такої посади). HR-підрозділ взаємодіє із лінійним керівником, зокрема щодо отримання заявок на підбір кадрів, погодження призначень, переведення, відпусток, спільне вирішення кадрових конфліктів та контроль за дотриманням трудової дисципліни. HR-підрозділ у лінійно-функціональній структурі відіграє подвійну роль, зокрема як координатор стратегічного управління персоналом і виконавця операційної підтримки кадрової діяльності.

Місце менеджменту персоналу в матричній організаційній структурі підприємства наведено на рис. 1.6.

У матричній структурі менеджмент персоналу є критичним елементом,

що забезпечує гнучкість і ефективність кадрового забезпечення проєктів. HR-служба не входить до проєктних груп, однак організовує роботу персоналу як за функціональними напрямками, так і за проєктами. HR забезпечує мобільність персоналу між проєктами, формує тимчасові групи та адаптує штат відповідно до потреб проєкту.



Рисунок 1.6 – Місце менеджменту персоналу в матричній організаційній структурі підприємства*

*побудовано автором із використанням [8, с. 105]

Залежно від типу організаційної структури, яка функціонує на підприємстві (лінійної, функціональної, лінійно-функціональної, матричної

тощо) формується і місце HR-служби (відділу кадрів) в управлінській системі. Структура підпорядкування, обсяг повноважень, характер взаємодії з іншими підрозділами, а також особливості інтеграції кадрової служби в стратегічне управління значною мірою залежать від того, яку модель організації персоналу обрано на підприємстві. Перелік функціональних обов'язків кадрової служби є аналогічним, як і у попередніх організаційних структурах. Проте незалежно від організаційної моделі, система менеджменту персоналу включає ієрархічну побудову HR-позицій, де кожна ланка виконує специфічні функції. Піраміду посад в системі менеджменту персоналу зображено на рис. 1.7.

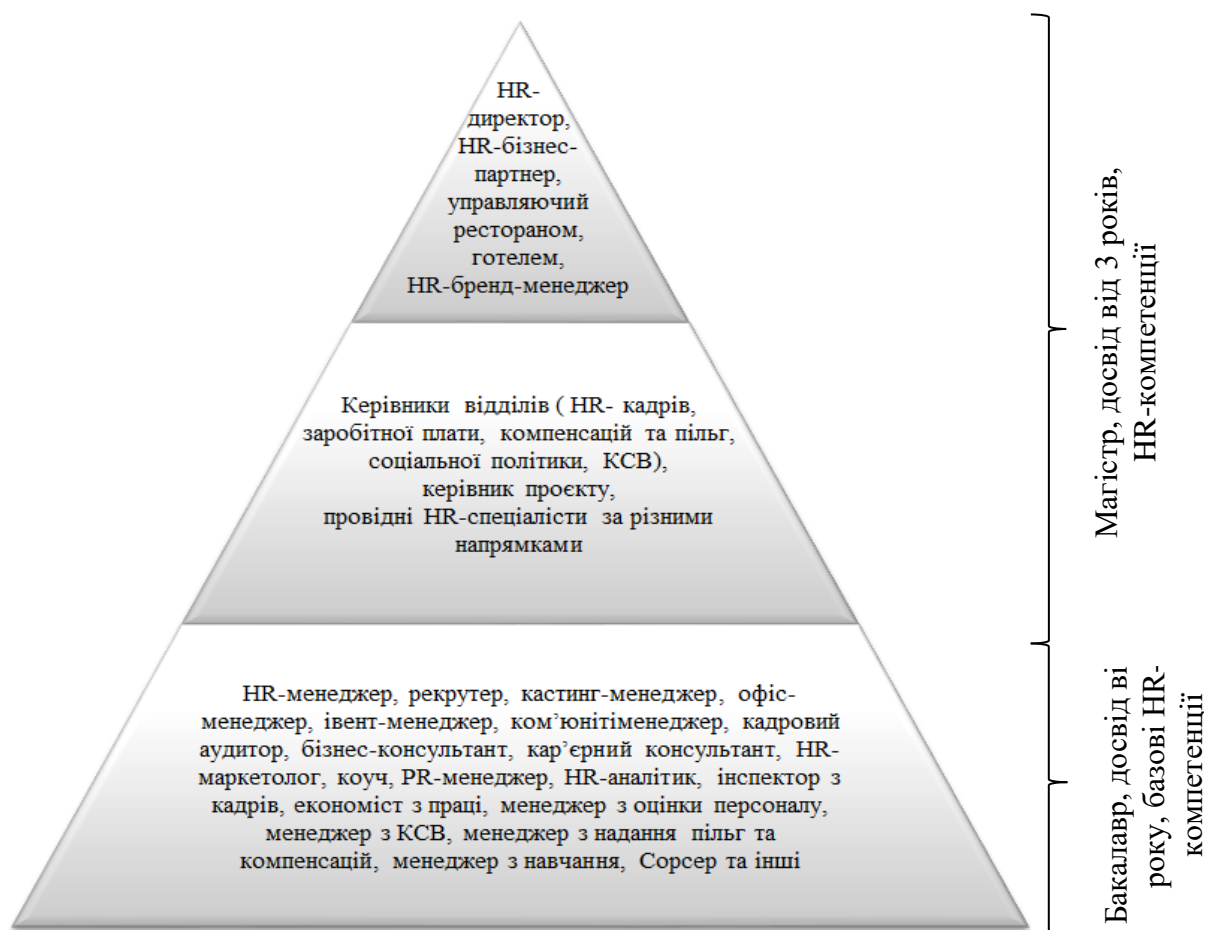


Рисунок 1.7 – Піраміда посад в системі менеджменту персоналу [20, с. 19]

У верхній частині такої піраміди – стратегічний HR-рівень: HR-директор, бізнес-партнери, управляючі тощо, тобто менеджери які приймають ключові рішення та формують кадрову політику на підприємстві.

До середнього рівня піраміди посад (рис. 1.7) належать керівники підрозділів, які відповідають за реалізацію HR-стратегії за окремими напрямками, зокрема оплата праці, пільги, соціальна політика, оцінка, адаптація тощо. Основою піраміди посад (рис. 1.7) є фахівці з персоналу, які безпосередньо реалізують кадрову політику, зокрема виконують процедури, щоденну взаємодію з працівниками, оперативне управління.

1.3 Сучасні технології менеджменту персоналу підприємства

Ефективне управління персоналом стає одним із ключових факторів успішного розвитку підприємства. Застарілі підходи до HR більше не відповідають вимогам ринку праці та очікуванням працівників, тому актуальним стає впровадження сучасних технологій менеджменту персоналу. Під поняттям «технологія» у науковій літературі прийнято розуміти «у широкому розумінні – спосіб перетворення будь-яких вхідних елементів у вихідні» [17, с. 191]. Що ж стосується технології менеджменту, то це поняття можна трактувати, як «послідовність взаємопов'язаних управлінських операцій та процедур, виконання яких приводить до здійснення управлінських функцій, підтримується управлінськими рішеннями і забезпечується певними методами та інструментами» [18, с. 129]. Під технологією менеджменту персоналу слід розуміти «систему, в основі якої знаходиться процес, що являє послідовність дій вирішення кадрових завдань у формі впливу на поведінку персоналу, забезпечує перетворення вхідних трудових ресурсів у додану вартість у відтворювальному процесі, функціонує на основі механізму, який включає принципи, форми, методи і способи та виражається у формі знань або науки...» [7, с. 18]. Ураховуючи трансформацію функцій менеджменту персоналу у бік цифровізації, автоматизації та орієнтації на дані, підприємства змушені адаптувати свої кадрові практики до нових викликів. У цьому контексті виникає потреба в комплексному аналізі

сучасних технологій менеджменту, які сьогодні впроваджуються у практику управління персоналом. Сучасні технології менеджменту персоналу підприємства ми будемо розглядати за основними напрямками, а саме від планування та підбору персоналу – до навчання, оцінювання, мотивації та управління трудовими відносинами, які представлено на рис. 1.8.



Рисунок 1.8 – Сучасні технології менеджменту персоналу підприємства*

*побудовано автором

Сучасні технології менеджменту персоналу підприємства, що використовуються при його плануванні більш детально охарактеризовано у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Сучасні технології менеджменту персоналу підприємства, що використовуються при його плануванні*

Назва технології	Характеристика
HR-аналітика (People Analytics)	Аналіз великих масивів даних про персонал для прогнозування потреби в кадрах, фіксації плинності, оптимізації чисельності
Workforce Planning Software	Інструменти довгострокового та оперативного планування чисельності персоналу за відділами, посадами, навичками
BI-системи	Візуалізація HR-даних у формі звітів і дашбордів для прийняття обґрунтованих кадрових рішень
ERP-системи з HR-модулями	Автоматизоване планування робочих графіків, зміни штатного розпису, бюджетування оплати праці
Системи обліку компетенцій	Формування потреб у персоналі на основі порівняння поточних та бажаних компетенцій працівників

*сформовано автором із використанням [2, 23, 37, 44]

Застосування вказаних технологій (табл. 1.3) дозволяє підвищити точність кадрових прогнозів, оптимізувати витрати на персонал тощо.

Сучасні технології менеджменту персоналу підприємства, що використовуються при підборі та наймі згруповано у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Сучасні технології менеджменту персоналу підприємства, що використовуються при підборі та наймі*

Назва технології	Характеристика
ATS (Applicant Tracking Systems)	Системи управління кандидатами: автоматизують відбір резюме, комунікацію, планування співбесід
AI-рекрутинг	Застосування штучного інтелекту для попереднього скринінгу, оцінки відео інтерв'ю, аналізу поведінкових даних
Онлайн-платформи для пошуку роботи	Автоматичне розміщення вакансій, таргетований пошук, пошук за ключовими словами, рекомендації кандидатів
Рекрутингові чат-боти	Ведуть діалог з кандидатами, ставлять запитання, збирають інформацію, бронюють зустрічі
Відеоінтерв'ю платформи	Онлайн-інтерв'ю з автоматичним записом і аналізом емоцій, мови, професійних відповідей
Гейміфікація & кейс-оцінювання	Залучення кандидатів через тестування в ігровій формі або симуляціях реальних робочих ситуацій
CRM-системи рекрутингу	Побудова довгострокових взаємин із потенційними кандидатами, формування бази талантів

*сформовано автором із використанням [41, 49]

Інноваційні технології дозволяють зробити процес підбору персоналу швидшим, точнішим і зручнішим для кандидатів, водночас оптимізуючи ресурси HR-відділу підприємства.

Сучасні технології менеджменту персоналу підприємства, що використовуються при адаптації нових працівників згруповані у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Сучасні технології менеджменту персоналу підприємства, що використовуються при адаптації нових працівників*

Назва технології	Характеристика
Онбординг-платформи	Інтерактивні системи адаптації новачків: автоматизовані квести, навчальні модулі, контроль прогресу адаптації
Електронні довідники працівника	Цифрові посібники з інформацією про компанію, політики, правила поведінки, контакти, інструкції
Чат-боти для адаптації	Віртуальні помічники, які відповідають на запитання, допомагають знайти інформацію, координують новачків
Гейміфікація	Впровадження ігрових елементів: нагороди за завершені етапи, рейтинги, симуляції ситуацій, рольові ігри
Онлайн-наставництво	Організація супроводу новачків через цифрові платформи менторства: план зустрічей, обмін знаннями, оцінка прогресу
Портали самообслуговування	Доступ до власного профілю, запитів на відпустки, перегляду політик, адаптаційних планів тощо

*сформовано автором із використанням [3, 47, 49]

Сучасні адаптаційні технології забезпечують структурований, гнучкий і персоналізований процес входження нових працівників, підвищують рівень залученості та знижують ризик плинності кадрів.

Сучасні технології менеджменту персоналу підприємства, що використовуються з метою їх навчання та розвитку згруповано у табл. 1.6.

Сучасні технології навчання та розвитку персоналу підприємства дозволяють створювати гнучке, доступне та персоналізоване середовище, яке відповідає як потребам бізнесу, так і очікуванням працівників.

Сучасні технології менеджменту персоналу підприємства, що використовуються з метою оцінки та управління ефективністю згруповано у табл. 1.7.

Таблиця 1.6 – Сучасні технології менеджменту персоналу підприємства, що використовуються з метою їх навчання та розвитку*

Назва технології	Характеристика
LMS (Learning Management Systems)	Платформи для управління навчальними курсами, тестами, сертифікацією та моніторингом прогресу
E-learning-платформи	Доступ до онлайн-курсів університетів, компаній тощо з можливістю інтеграції у корпоративне навчання
Мікронавчання	Короткі модулі (відео, тести, картки), які легко засвоюються – ефективні для повторення і швидкого навчання
Віртуальні симуляції та VR-навчання	Інтерактивне занурення в ситуації, моделювання сценаріїв
Гейміфікація	Ігрові елементи у процесі навчання: бали, змагання, рівні, рейтинги
Платформи внутрішнього наставництва	Координація пар наставник – учень, формування індивідуальних планів розвитку, аналітика ефективності менторства

*сформовано автором із використанням [7, 22, 26, 39]

Таблиця 1.7 – Сучасні технології менеджменту персоналу підприємства, що використовуються з метою оцінки та управління ефективністю*

Назва технології	Характеристика
HR Performance Management Systems	Платформи для управління цілями, проведення регулярних оцінок, збору зворотного зв'язку, побудови звітів
Системи KPI / OKR	Цифрові системи постановки та моніторингу ключових показників ефективності (індивідуальних і командних)
Оцінювання 360°	Онлайн-сервіси збору комплексного зворотного зв'язку від керівників, колег, підлеглих, клієнтів
Аналіз поведінкових даних (People Analytics)	Збір і візуалізація даних про продуктивність, участь у проєктах, комунікації для виявлення тенденцій
Дашборди продуктивності	Візуалізація ключових HR-метрик: виконання цілей, терміни, участь у навчанні, рівень задоволеності
Платформи регулярних check-in зустрічей	Цифрові щотижневі або щомісячні обговорення результатів, очікувань, проблем, фіксація зобов'язань

*сформовано автором із використанням [11, 38, 40, 50, 55]

Завдяки технологіям (табл. 1.7) підприємства можуть системно та об'єктивно оцінювати ефективність працівників, вчасно коригувати цілі, покращувати зворотний зв'язок і посилювати залученість команди.

Сучасні технології менеджменту персоналу підприємства, що використовуються з метою мотивації та оплати праці наведено у табл. 1.8.

Завдяки технологіям, що наведені у табл. 1.8 підприємства створюють гнучку, прозору та персоналізовану систему винагород, що сприяє зростанню

залученості та зниженню плинності кадрів.

Таблиця 1.8 – Сучасні технології менеджменту персоналу підприємства, що використовуються з метою мотивації та оплати праці*

Назва технології	Характеристика
HR-компенсаційні платформи	Автоматизований розрахунок заробітної плати, бонусів, індексації, премій та компенсацій на основі KPI та ринкових даних
Системи Total Rewards	Інтегроване управління усіма складовими мотивації: зарплатою, пільгами, опціями, бонусами, нематеріальними винагородами
Опитувальні платформи мотивації	Регулярні мікроопитування про рівень задоволеності, мотивації, відчуття цінності – з аналітикою в реальному часі
Платформи добробуту (Employee Wellbeing Platforms)	Програми фінансової, емоційної, фізичної підтримки працівників: тренінги, челенджі, консультації, додатки

*сформовано автором із використанням [29, 61]

Сучасні технології менеджменту персоналу підприємства, що використовуються з метою управління кар'єрою та резервом наведено у табл. 1.9.

Таблиця 1.9 – Сучасні технології менеджменту персоналу підприємства, що використовуються з метою управління кар'єрою та резервом*

Назва технології	Характеристика
Talent Management Systems (TMS)	Комплексні платформи для управління кар'єрним зростанням, розвитком талантів, створення планів наступництва
Системи планування кар'єри (Career Pathing Tools)	Інструменти для побудови індивідуальних кар'єрних маршрутів, рекомендацій щодо навичок і посад
Платформи управління наступністю (Succession Planning)	Автоматизоване формування кадрового резерву, оцінка готовності до просування, планування заміщення ключових посад
Системи внутрішнього рекрутингу	Технології для пошуку кандидатів серед внутрішніх працівників, надання пріоритету внутрішньому розвитку
Менторські платформи	Організація внутрішнього наставництва з метою професійного розвитку та підготовки до управлінських ролей
Хмарні сховища резерву	Облік, оновлення та аналіз даних про працівників, включених до кадрового резерву та кар'єрних програм

*сформовано автором із використанням [1, 27, 59]

Наведені технології у табл. 1.9 допомагають підприємствам цілеспрямовано розвивати таланти, підвищувати лояльність працівників і забезпечувати

послідовність управління шляхом планування наступності.

Сучасні технології менеджменту персоналу підприємства, що використовуються з метою кадрового обліку та документообігу наведено у табл. 1.10.

Таблиця 1.10 – Сучасні технології менеджменту персоналу підприємства, що використовуються з метою кадрового обліку та документообігу*

Назва технології	Характеристика
HRM-системи	Автоматизоване ведення облікових карток, графіків відпусток, лікарняних, наказів, електронних анкет працівників
ERP-системи з HR-модулями	Комплексні рішення з інтеграцією даних про оплату праці, звітність, кадри, фінанси, бюджетування
Електронний документообіг (ЕДО)	Створення, погодження, підписання наказів, заяв, договорів за допомогою електронного підпису
Системи електронної трудової книжки	Ведення записів про стаж, переведення, звільнення згідно з законодавством України в електронному форматі
Системи контролю доступу та обліку робочого часу	Інтеграція з біометричними системами або мобільними додатками для обліку присутності та табельовання
Сервіси самообслуговування працівників (Employee Self-Service)	Працівники самостійно подають заяви, переглядають довідки, оновлюють свої персональні дані
Хмарні сховища кадрової документації	Безпечне зберігання, спільний доступ і версіювання документів кадрового характеру

*сформовано автором із використанням [15,23, 55]

Наведені технології у табл. 1.10 сприяють оперативності, прозорості та безпомилковості кадрового обліку, знижують адміністративне навантаження та сприяють переходу до безпаперового управління персоналом.

2 АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА, ДІЯЛЬНОСТІ ТА КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

2.1 Аналіз зовнішнього середовища функціонування промислових підприємств

Діяльність вітчизняних промислових підприємств значною мірою залежить від факторів зовнішнього середовища. А кадрова політика та система управління персоналом, будучи складовою загального управління, реагує на динаміку зовнішніх змін через потребу у зміні структури кадрів, способів мотивації, підходів до найму і навчання. Саме тому аналіз зовнішнього середовища є базовим етапом вивчення стану та перспектив удосконалення кадрового потенціалу підприємств промислового сектору. Одним із ключових економічних чинників, що впливає на кадрову політику підприємств, є стан виконання державного бюджету, оскільки він визначає фіскальну політику, рівень державних інвестицій у промисловість та інфраструктуру, а також напрями соціальної підтримки населення. Виконання державного бюджету України за 2010-2024 рр. представлено на рис. 2.1.

Протягом аналізованого періоду спостерігається дефіцит державного бюджету України, який коливається у межах від 20,39% (найвищий показник 2023 р.) до 1,6% (найнижчий показник 2017 р.). В загальному найвищий показник дефіциту бюджету спостерігається протягом останніх 3 років, тобто у період повномасштабної війни на території України, і становив у 2022 р. – (-17,62)%, у 2023 р. – (-20,39)% та у 2024 р. – (-17,74)%, що звужує можливості державної підтримки промисловості, в т.ч. інфраструктурних проєктів, субсидій на енергоносіїв. Виконання держбюджету у 2022 – 2024 рр. відображає глибоку

кризу фінансової стабільності, що створює загрози розвитку промислового виробництва та кадрової політики підприємств.

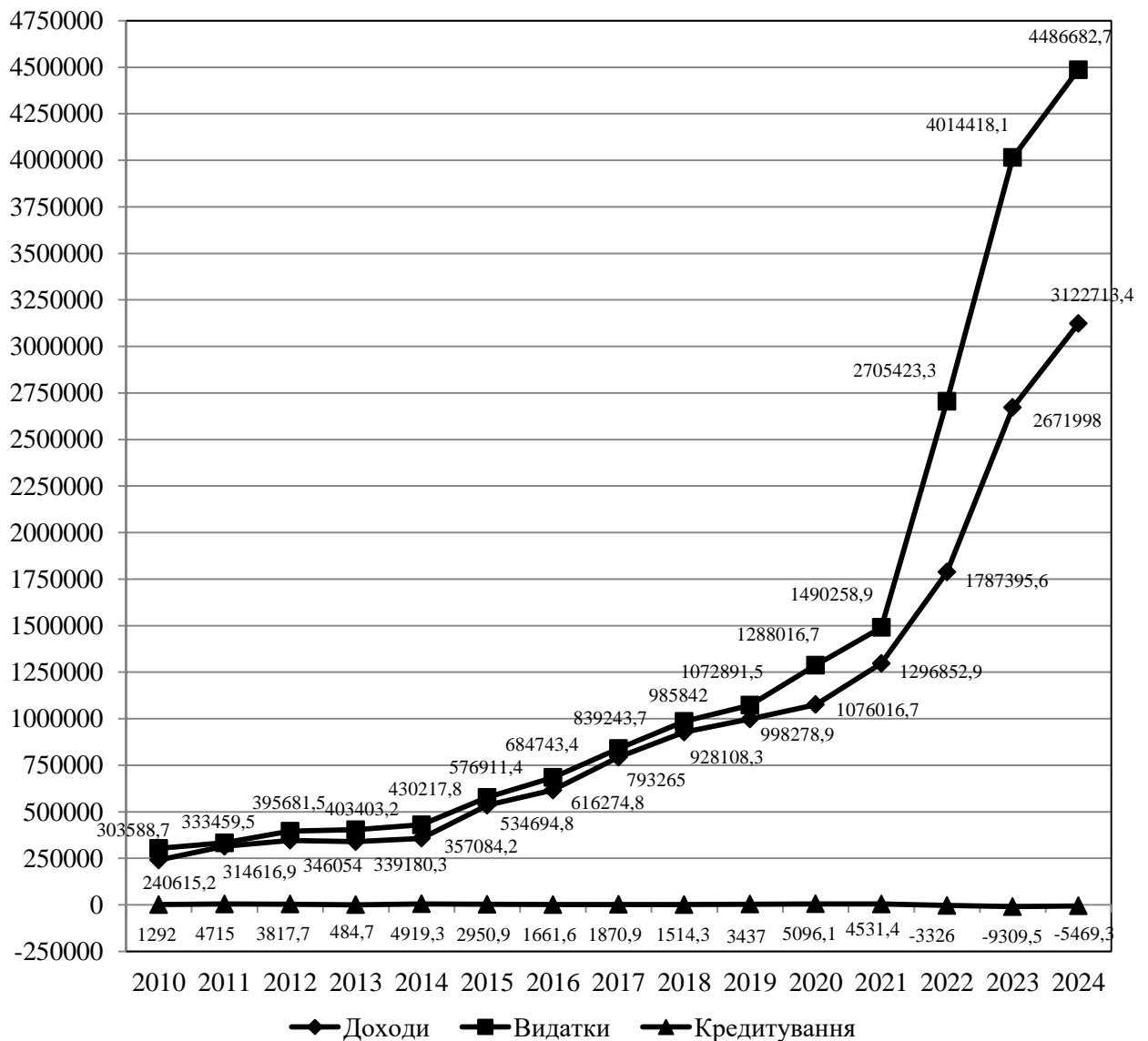


Рисунок 2.1 – Виконання державного бюджету України за 2010-2024 рр., млн. грн.*

*побудовано автором за [10]

Для глибшого розуміння соціально-економічного середовища функціонування вітчизняних підприємств варто розглянути динаміку валового внутрішнього продукту України (ВВП), що дозволяє оцінити загальні обсяги виробництва, темпи зростання, а також рівень економічної стабільності, що формують передумови для розвитку інвестиційної привабливості, ринку праці та попиту на продукцію промислового сектору. Валовий внутрішній продукт

України у 2012-2024 рр. представлено на рис. 2.2.

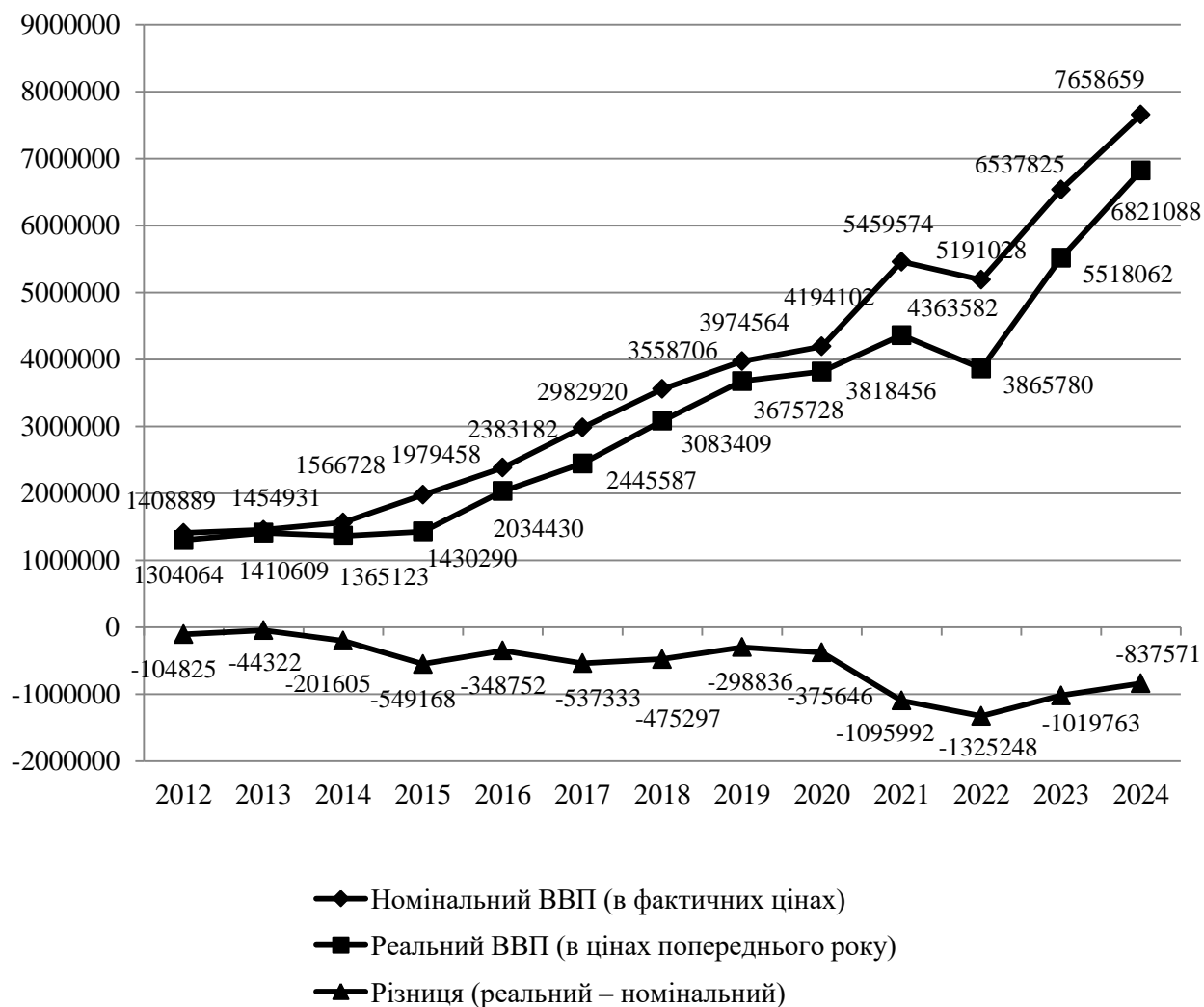


Рисунок 2.2 – Валовий внутрішній продукт України у 2012-2024 рр., млн. грн.*

*побудовано автором за [5]

Аналіз динаміки валового внутрішнього продукту України за 2012 – 2024 рр. свідчить про складні макроекономічні процеси, які впливають на стійкість промислових підприємств та кадрову політику. Не зважаючи на військові дії на території України протягом 2022 – 2024 рр. спостерігається стійке зростання номінального ВВП – з 1,4 трлн. грн. у 2012 р. до 7,7 трлн. грн. у 2024 р. Реальний ВВП, який відображає фактичні обсяги виробництва з урахуванням інфляції, також зростає, але значно повільніше. Скорочення реального ВВП спостерігається у 2014 р., коли почалася війна та у 2022 р., коли розпочалася повномасштабна

війна на території України. Щорічна різниця між номінальним і реальним ВВП свідчить про високу інфляцію та зниження купівельної спроможності.

Одним із найчутливіших індикаторів стану національної економіки, зокрема її промислового сектору, є рівень зайнятості населення. Кількість зареєстрованих безробітних в Україні у 2010-2024 рр. наведено на рис. 2.3.

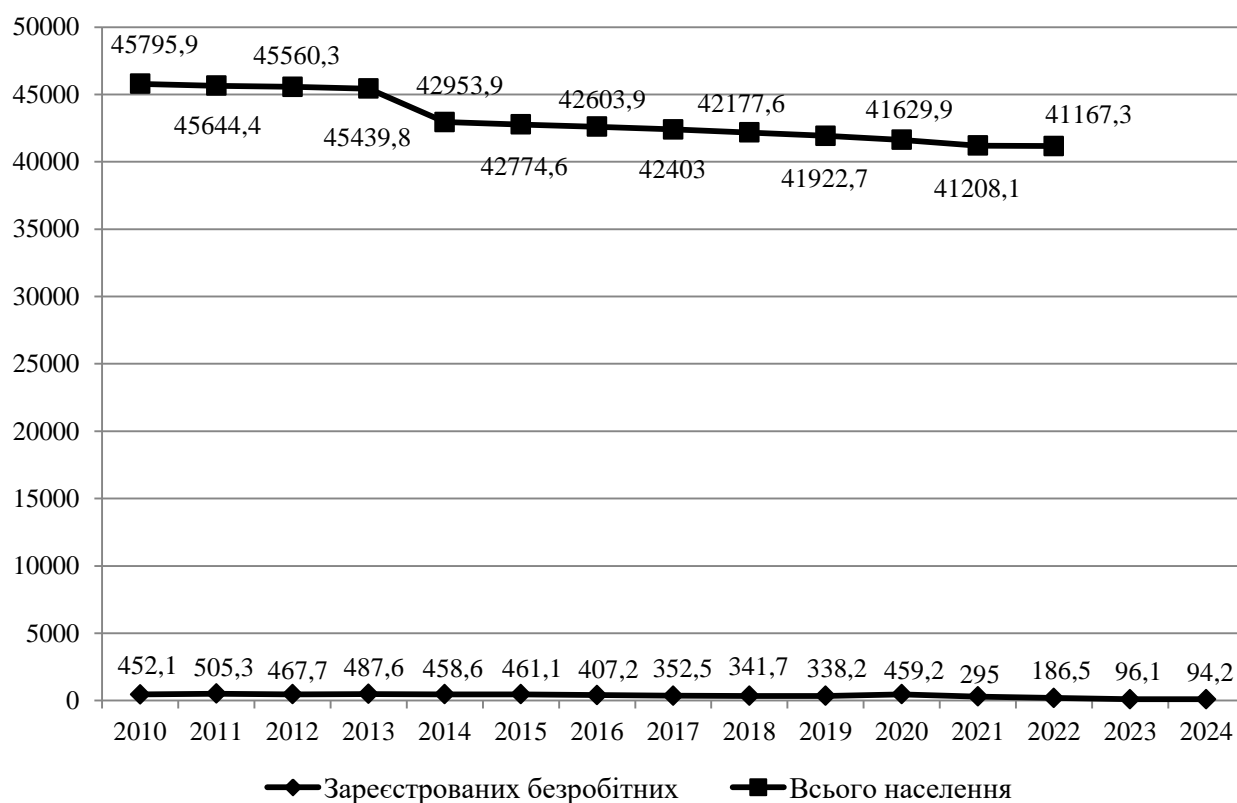


Рисунок 2.3 – Кількість зареєстрованих безробітних в Україні у 2010-2024 рр., тис. осіб*

*побудовано автором за [16]

Аналіз динаміки кількості зареєстрованих безробітних в Україні у 2010-2024 рр. дозволяє оцінити тенденції на ринку праці та їхній вплив на кадрову політику промислових підприємств. У 2010 році кількість зареєстрованих безробітних становила 452,1 тис. осіб, тоді як у 2024 році – лише 94,2 тис. осіб, що свідчить про загальну тенденцію до зниження офіційного рівня зареєстрованого безробіття, але цей показник варто інтерпретувати обережно через зміну методик обліку, активну міграцію та воєнні умови останніх років. Незважаючи на повномасштабну

війну, офіційна кількість зареєстрованих безробітних зменшується до рекордно низьких показників, зокрема у 2022 р. – 186,5 тис. осіб, у 2023 р. – 96,1 тис. осіб та у 2024 р. – 94,2 тис. осіб.

Однак рівень безробіття є лише одним із показників, що характеризує стан зайнятості, і не менш важливим індикатором ефективності функціонування ринку праці, зокрема в промисловості, є рівень оплати праці працівників, який впливає на мотивацію та продуктивність. Середньомісячну заробітну плату штатних працівників усього в Україні та промисловості у 2010-2024 рр. наведено на рис. 2.4.

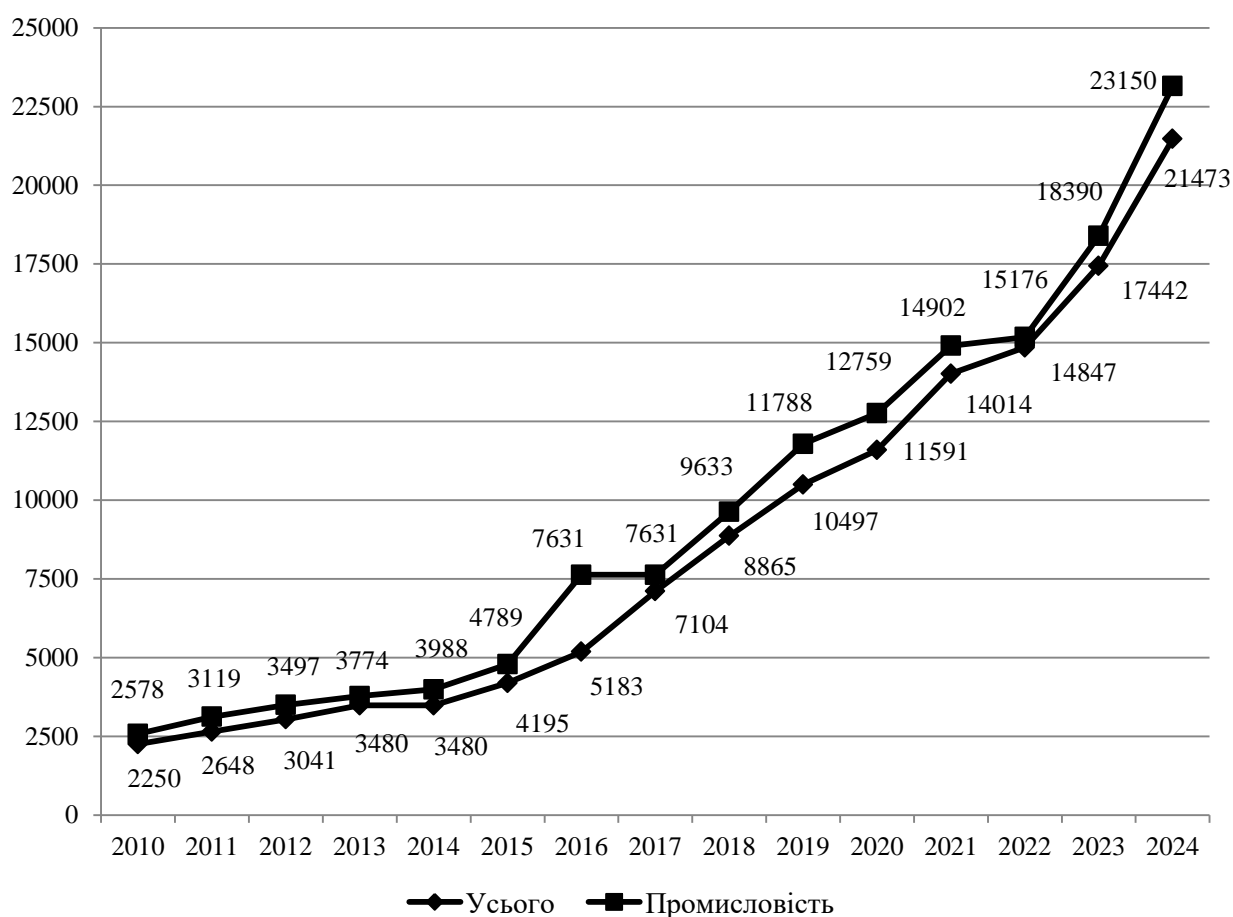


Рисунок 2.4 – Середньомісячна заробітна плата штатних працівників усього в Україні та промисловості у 2010-2024 рр., грн.*

*побудовано автором за [28]

Дані рис. 2.4 свідчать, що у 2010-2015 рр. середньомісячна заробітна

плата в промисловості випереджала середню по країні; у 2016-2020 рр. – спостерігається вирівнювання рівня оплати, що свідчить про зростання зарплат у інших сферах; з 2021 р. промисловість знову випереджає середню зарплату, що особливо помітно у 2023-2024 рр. Отже, середньомісячна заробітна плата в Україні демонструє стійку позитивну динаміку, що створює мотиваційні умови для залучення персоналу.

Аналіз зовнішнього середовища функціонування промислових підприємств в Україні свідчить про високий рівень нестабільності, що формується під впливом економічних криз, військових дій, фіскальних обмежень та демографічних змін. У таких обставинах для промислових підприємств критично важливим є розвиток ефективної системи менеджменту персоналу, здатної забезпечити стабільність трудового потенціалу, конкурентні умови праці та кадрову гнучкість.

2.2 Аналіз господарської діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Товариство з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон» (в подальшому – ТДВ «Хмельницькзалізобетон») розташовано за адресою м. Хмельницький, вул. Чорновола, буд. 31. Товариство займається виготовленням залізобетонних та бетонних виробів для цивільного і промислового будівництва, зокрема плити, фундаменти, перемички, плити-огорожі балконів, опорні подушки, прогони, підвіконники, східчасті площадки тощо.

У ТДВ «Хмельницькзалізобетон» функціонує такі цехи, зокрема:

а) цех №1 – залізобетонні вироби, що спеціалізується на високопродуктивному виробництві збірного залізобетону та товарного бетону;

б) цех №2 – вапняні та цементні розчини, що демонструє диверсифіковану спеціалізацію – поєднує блоки СП, товарний бетон і розчини.

Характеристику виробничих потужностей товариства наведено у табл.

2.1.

Таблиця 2.1 – Виробничі потужності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Показник	Цех 1	Цех 2
Збірний залізобетон	88 тис. м ³	69 тис. м ³
Блоки СП	4,2 тис. м ³	12 тис. м ³
Борт, поребрик	1 тис. м ³	–
Бруківка	3,7 тис. м ²	–
Товарний бетон	90 тис. м ³	33 тис. м ³
Товарний розчин	–	55 тис. м ²

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має гнучку виробничу структуру, здатну подвоювати обсяги виробництва при переході на двозмінну роботу (табл. 2.2). Основні потужності зосереджені у виготовленні залізобетонних конструкцій, товарного бетону та розчинів, що робить підприємство конкурентоспроможним на будівельному ринку.

Таблиця 2.2 – Виробничі потужності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» залежно від кількості змін

Види продукції	Одиниця виміру	Потужність (1 зміна)	Потужність (2 зміни)
Залізобетонні конструкції	тис. м ³	65	130
Блоки СП	тис. м ³	9	18
Товарний бетон	тис. м ³	60	120
Розчини	тис. м ³	50	100

Для більш детального аналізу діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведемо основні показники його діяльності, що згруповані у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 – 2024 рр.

№ п/п	Показник	Од. виміру	Рік			Темпи зміни, %	
			2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн.	576737,0	849716,0	1146513,0	147,3	134,9

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
2	Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг	тис. грн.	472386,0	702409,0	903867,0	148,7	128,7
3	Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн.	199766,0	171960,0	174264,0	86,1	101,3
4	Середньооблікова чисельність працівників	осіб	438	399	443	91,1	111,0
5	Загальний фонд оплати праці	тис. грн.	90784,0	120393,0	169841	132,6	141,1
6	Середньорічна продуктивність праці працівників	тис. грн. / особу	1299,0	2129,6	2588,1	163,9	121,5
7	Середньомісячна заробітна плата працівників	грн. / особу	17272,5	25144,7	31949,0	145,6	127,1
8	Фондовіддача	грн.	2,9	4,9	6,6	171,2	133,1
9	Фондомісткість	грн.	0,3	0,2	0,2	58,4	75,1
10	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, робіт та послуг	грн.	0,82	0,83	0,79	100,9	95,4
11	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	27429,0	381020	96544,0	138,9	253,4
12	Рентабельність (збитковість) діяльності	%	5,8	5,4	10,7	–	–

*розраховано автором за даними бухгалтерської звітності товариства [32]

Аналіз техніко-економічних показників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022–2024 роки демонструє стійку позитивну динаміку розвитку підприємства, зокрема чистий дохід та чистий прибуток товариства наведено на рис. 2.5.

Чистий дохід зріс майже в 2 рази за останні два роки, зокрема з 576737,0 тис. грн. у 2022 р. до 1146513,0 тис. грн. у 2024 р. або на 47,3% у 2023 р. та 34,9% у 2024 р. Чистий прибуток зріс у 3,5 рази, зокрема з 27429,0 тис. грн. у 2022 р. до 96544,0 тис. грн. або на 38,9% у 2023 р. та 153,4% у 2024 р., що свідчить про значне підвищення прибутковості.

Собівартість реалізованої продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 – 2024 рр. наведено на рис. 2.6.

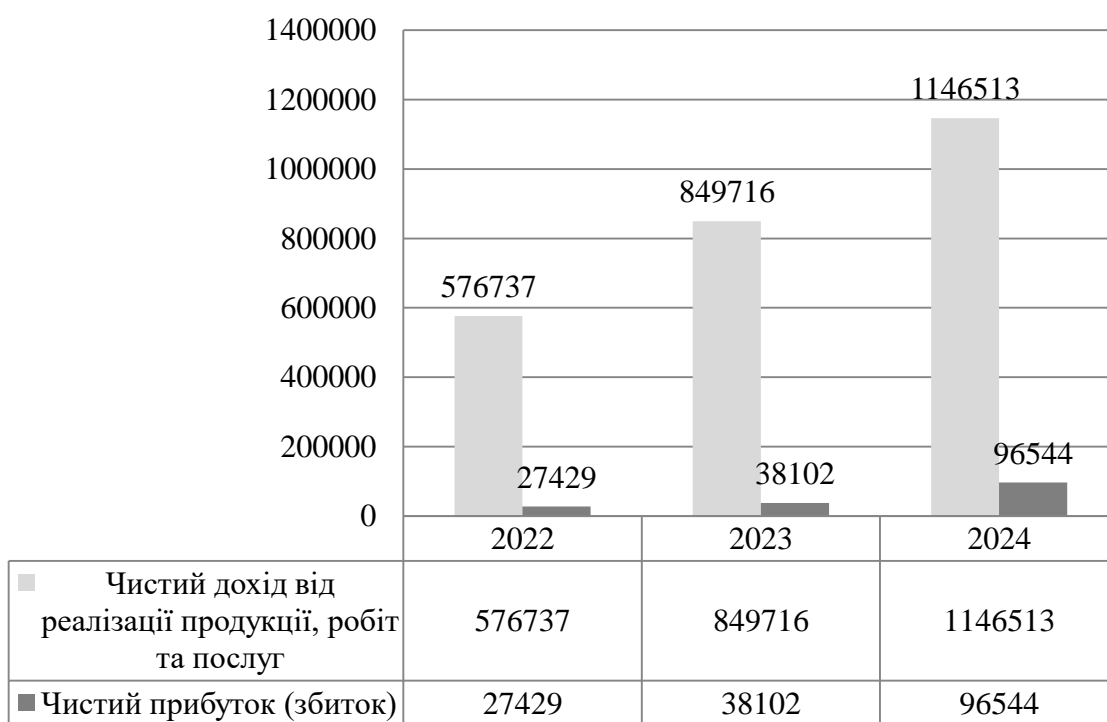


Рисунок 2.5 – Чистий дохід та чистий прибуток ТДВ «Хмельницькзаліобетон» за 2022 – 2024 рр., тис.грн.*

*побудовано автором за даними наведеними у табл. 2.3

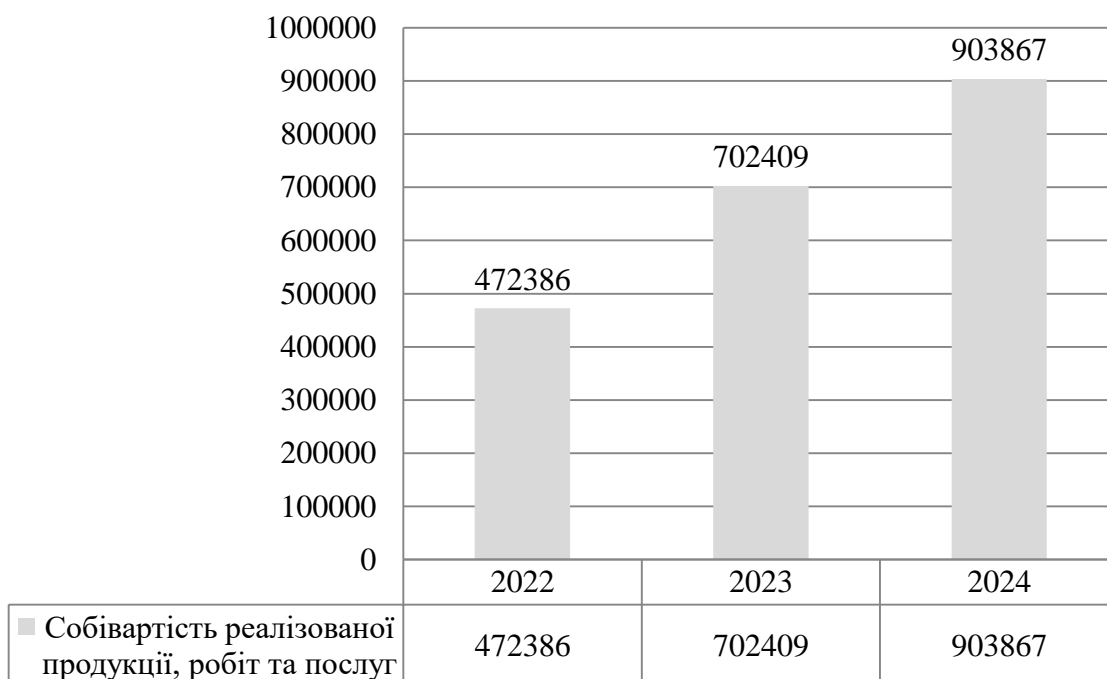


Рисунок 2.6 – Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг ТДВ «Хмельницькзаліобетон» за 2022 – 2024 рр., тис.грн.*

*побудовано автором за даними наведеними у табл. 2.3

Собівартість реалізованої продукції зростає у 3,5 рази за останні два роки, зокрема з 472386,0 тис. грн. у 2022 р. до 903867,0 тис. грн. у 2024 р. або на 48,7% у 2023 р. та 28,7% у 2024 р.

Витрати ТДВ «Хмельницькзалізобетон» деталізовано на рис. 2.7.

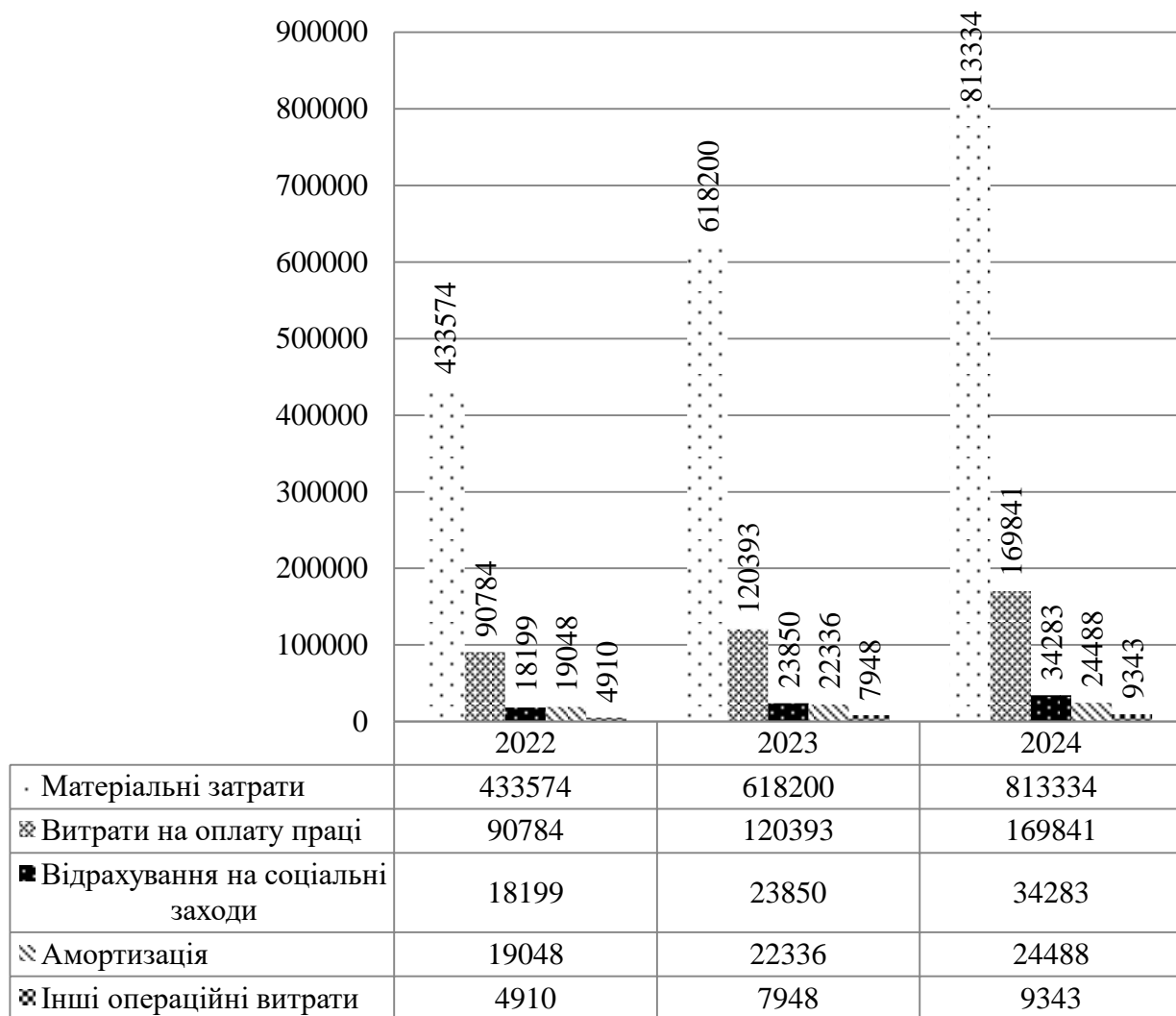


Рисунок 2.7 – Елементи операційних витрат ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 – 2024 рр., тис.грн.*

*побудовано автором за [32]

Аналіз структури витрат ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 – 2024 рр. свідчить про динамічне зростання операційних витрат, а найбільшою статтею в їх структурі є матеріальні затрати, які зростають з 433574,0 тис.грн. у 2022 р. до 813334,0 тис.грн. у 2024 р. За три роки витрати на оплату праці

зросли майже вдвічі з 90784,0 тис. грн. у 2022 р. до 169841 тис. грн. у 2024 р. Товариство виконує всі свої соціальні зобов'язання, що характеризуються відрахуванням на соціальні заходи, які становлять у 2022 р. – 18199,0 тис.грн., у 2023 р. – 23850,0 тис.грн. та у 2024 р. – 34283,0 тис.грн.

Рівень амортизаційних відрахувань у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» поступово зростає з 19048,0 тис.грн. у 2022 р. до 24488,0 тис. грн. у 2024 р., що може свідчити про активне оновлення основних фондів. В загальному середньорічна вартість основних фондів товариства становила у 2022 р. – 199766,0 тис.грн., у 2023 р. – 171960,0 тис.грн. та у 2024 р. – 174264,0 тис.грн. основні фонди у товаристві використовуються достатньо ефективно про що свідчить фондovіддача, яка зростає з 2,9 грн. у 2022 р. до 6,6 грн. у 2024 р. (рис.2.8).

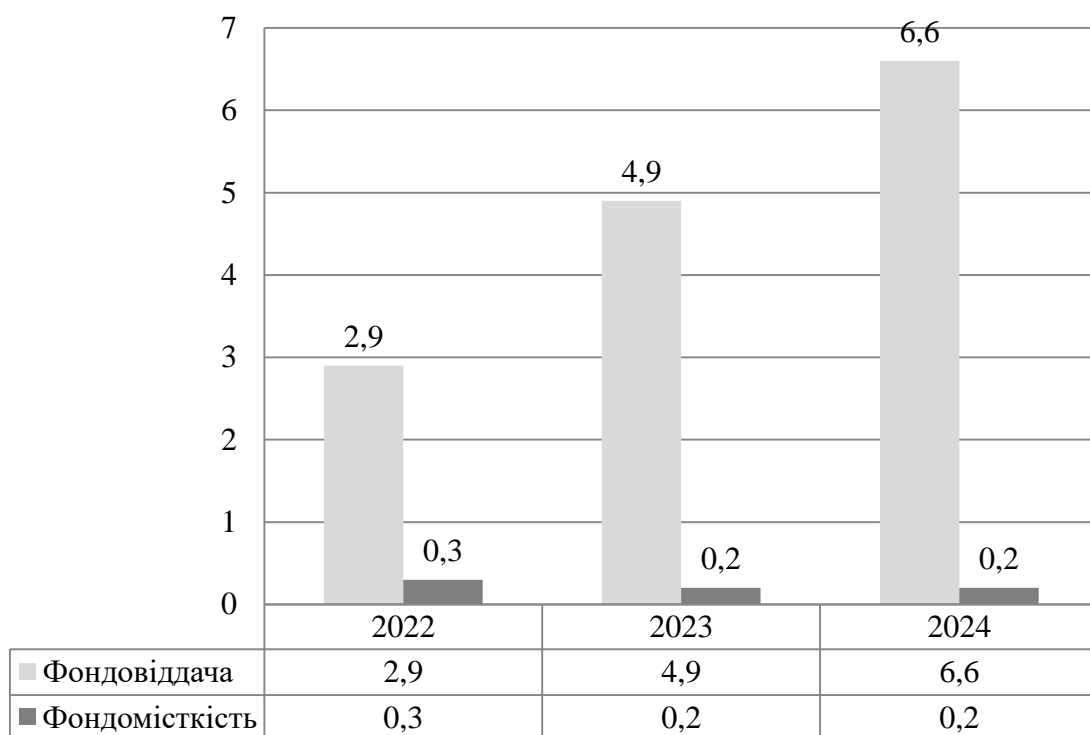


Рисунок 2.8 – Фондовіддача та фондovісткість ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 – 2024 рр., грн.*

*побудовано автором за даними наведеними у табл. 2.3

Фондомісткість товариства зменшується з 0,3 у 2022 р. до 0,2 у 2023 –

2024 рр., що є позитивним трендом.

Рентабельність (збитковість) діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 – 2024 рр. зростає протягом аналізованого періоду, і коливається від 5,4% у 2023 р. (найменше значення) до 10,7% у 2024 р. (найбільше значення).

Що ж стосується середньооблікової чисельності працівників, то їх чисельність значно зросла у 2024 р., зокрема на 44 особи порівняно з 2023 р., що є позитивною діяльністю і свідчить про зростання обсягів виробництва.

Поряд із зростанням середньооблікової чисельності працівників відбувається зростання фонду оплати праці та середньомісячної заробітної праці працівників. Рівень оплати праці у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є достатньо високим, і коливається від 17272,5 грн. на 1-ну особу у 2022 р. до 31949,0 грн. на 1-ну особу у 2024 р. Більш детальний наліз персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено у наступному підрозділі.

2.3 Дослідження кількісного та якісного складу персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Ефективне функціонування підприємства значною мірою залежить від його кадрового потенціалу. Тому дослідження кількісного та якісного складу персоналу є ключовим елементом аналізу системи менеджменту персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Для початку представимо організаційну структуру товариства на рис. 2.9.

У ТДВ «Хмельницькзалізобетон» функціонує підрозділ – відділ кадрів, який виконує повний спектр кадрових функцій і є важливим елементом системи управління персоналом. Діяльність відділу кадрів спрямована на забезпечення товариства компетентними кадрами, дотримання норм трудового законодавства та організацію ефективної кадрової політики.

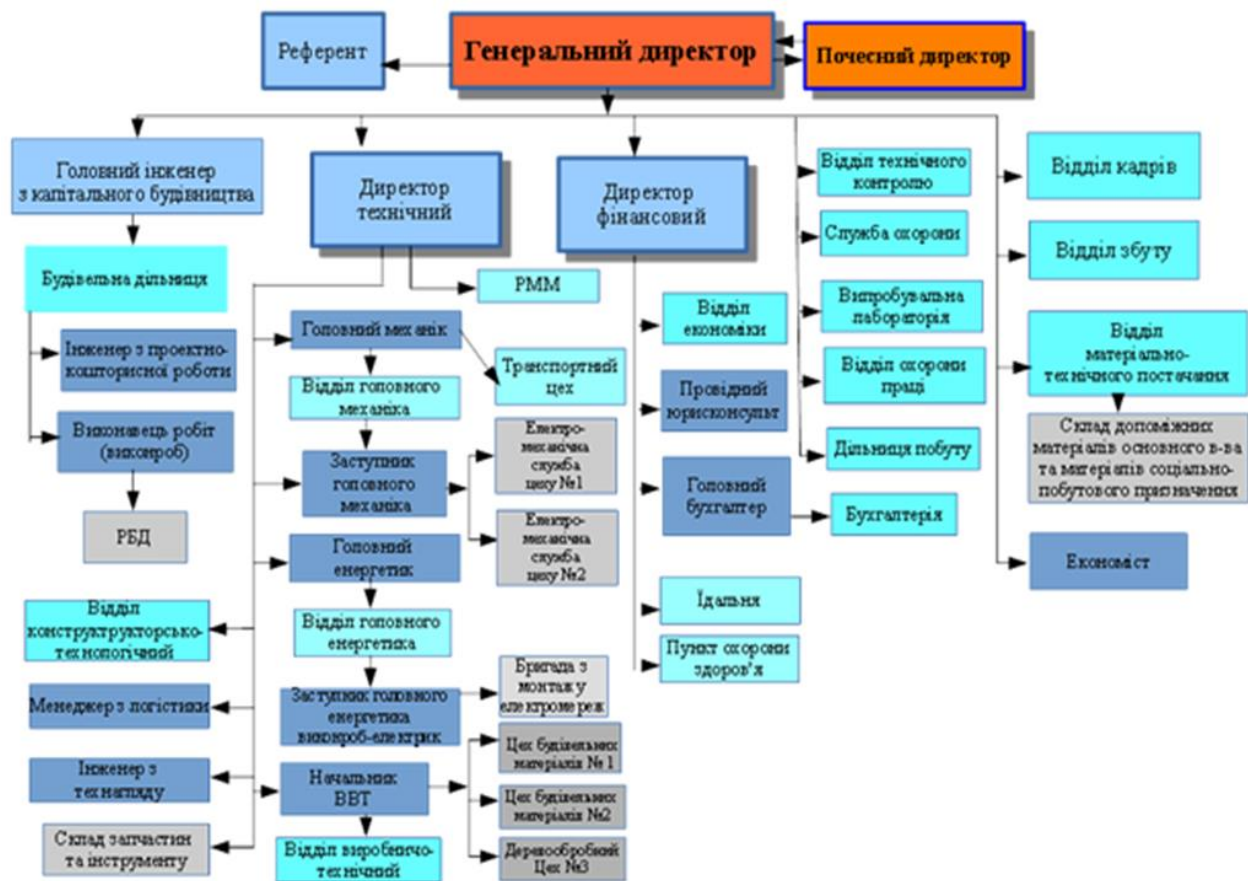


Рисунок 2.9 – Організаційна структура ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Основні функції відділу кадрів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні функції відділу кадрів ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Функція	Зміст роботи	Відповідальна посадова особа
Облік персоналу	Особові справи, чисельність, звітність	Начальник відділу кадрів
Прийом і звільнення	Трудові договори, співбесіди, звільнення	Інспектор з кадрів
Атестація та оцінювання	Атестації, категорії, посадові зміни	Інспектор з кадрів
Підвищення кваліфікації	Заявки на навчання, моніторинг результатів	Начальник відділу кадрів, інспектор з кадрів
Документація та діловодство	Характеристики, листи, табелі	Інспектор з кадрів, бухгалтерія
Соціально-психологічна підтримка	Підтримка в конфліктах, супровід у декреті або хворобах	Начальник відділу кадрів, юристконсульт

Кількість штатних працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 – 2024 рр. наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Кількість штатних працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 – 2024 рр.

Показник	Од. виміру	Рік			Темпи зміни, %	
		2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Облікова кількість працівників	осіб	438	399	443	91,1	111,03
У тому числі жінки	осіб	95	96	91	101,05	94,79
Частка жінок	%	21,69	24,06	20,54	–	–
Прийнято працівників	осіб	9	22	5	244,44	22,73
Звільнено працівників	осіб	27	23	16	85,19	69,57
Звільнено за власним бажанням	осіб	27	23	16	85,19	69,57
Прийняті з неповним робочим часом	осіб	8	0	2	–	–
Працівники у декреті (по догляду)	осіб	4	0	4	–	–
Працівники, які не перебувають в обліковому складі	осіб	13	9	8	69,23	88,89

Облікова кількість працівників та жінок у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 – 2024 рр. наведено на рис. 2.10.

У структурі персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» частка жінок коливається від 20,54% до 21,69%, і в загальному складає у 2022 р. – 95 жінок, у 2023 р. – 96 жінок та у 2024 р. – 91 жінка.

У 2023 р. значно збільшено прийом працівників до 22 осіб, що на 144,4% більше за 2022 р., але в 2024 р. цей показник стрімко впав до 5 осіб. Звільнення працівників зменшувались щороку, зокрема з 27 осіб у 2022 р. до 16 осіб у 2024 р., причому всі випадки за власним бажанням, що свідчить про відсутність конфліктів чи скорочень. Прийом працівників на неповний робочий час відбувався лише у 2022 р – 8 осіб та 2024 р. – 2 особи, що вказує на спроби адаптації до попиту на працю.

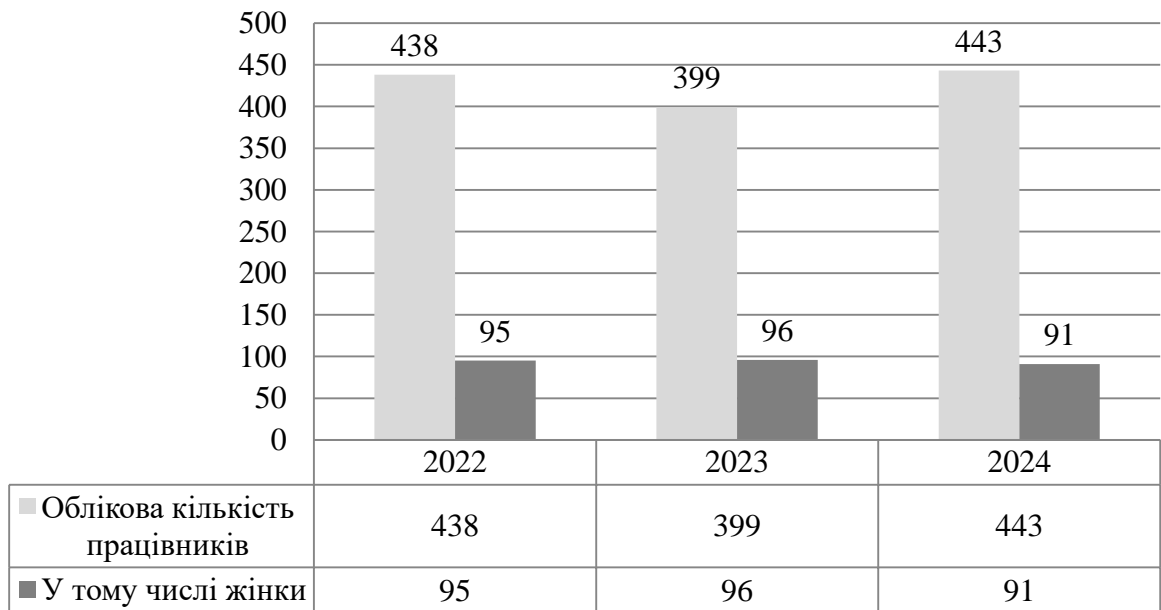


Рисунок 2.10 – Облікова кількість працівників та жінок у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 – 2024 рр., осіб*

*побудовано автором за даними наведеними у табл. 2.5

Аналіз руху персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 – 2024 рр. наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз руху персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 – 2024 рр.

Показник	Од. виміру	Рік			Темпи зміни, %	
		2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Облікова кількість працівників	осіб	438	399	443	91,1	111,03
Прибуло (прийнято) працівників	осіб	9	22	5	244,44	22,73
Коефіцієнт обороту за прийомом	%	2,05	5,51	1,13	–	–
Вибуло (звільнено) працівників	осіб	27	23	16	85,19	69,57
Коефіцієнт обороту за звільненням	%	6,16	5,76	3,61	–	–
Вибуло (звільнено) за власним бажанням	осіб	27	23	16	85,19	69,57
Коефіцієнт плинності кадрів (за власним бажанням)	%	6,16	5,76	3,61	–	–

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» демонструє збалансовану кадрову політику, з контрольованим рівнем обороту кадрів та орієнтацією на стабільність персоналу. Структура за статтю залишається стабільною, динаміка звільнень помірна.

Коефіцієнт обороту за звільненням знизився з 6,16% у 2022 р. до 3,61% у 2024 р., що є ознакою стабільності і покращення умов праці (рис. 2.11). Зменшення коефіцієнта плинності кадрів з 6,16% у 2022 р. до 3,61% у 2024 р. (рис. 2.11) говорить про зростання лояльності персоналу до товариства. ТДВ «Хмельницькзалізобетон» демонструє стійку тенденцію до зниження плинності персоналу, оптимізації прийому кадрів і підвищення кадрової стабільності.

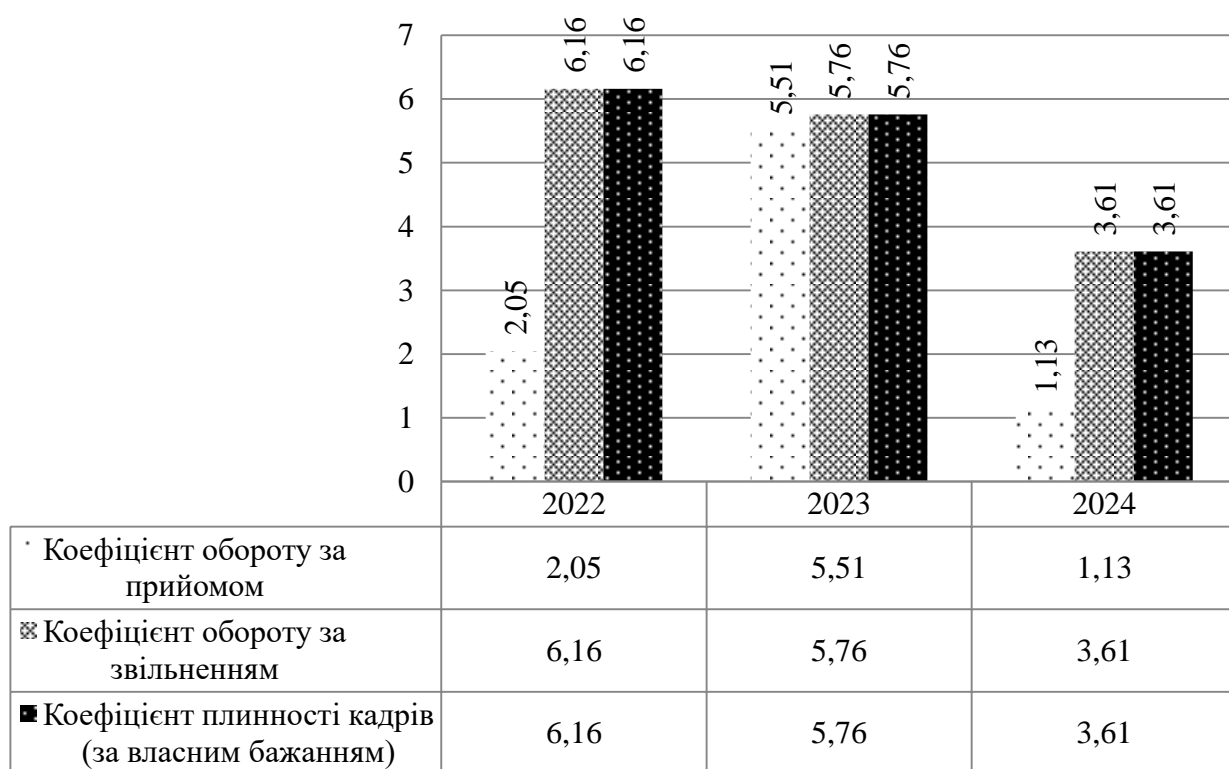


Рисунок 2.11 – Коефіцієнти обороту персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 – 2024 рр., %*

Аналіз підготовки та розвитку персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 – 2024 рр. наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз підготовки та розвитку персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 – 2024 рр.

Показник	Од. виміру	Рік			Темпи зміни, %	
		2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Середньооблікова кількість працівників, усього	осіб	438	399	443	91,1	111,03
З них здобули нові професії	осіб	5	3	8	60,0	266,67
	%	1,1	0,8	1,8	–	–
Підвищили кваліфікацію	осіб	12	14	17	116,67	121,43
	%	2,7	3,5	3,8	–	–

Показники підготовки та розвитку кадрів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» демонструють поступове підвищення уваги до професійного зростання працівників, зокрема у 2023 р. кількість осіб, які здобули нові професії, зменшилася до 3 (60% від рівня 2022 р.), водночас у 2024 р. цей показник зріс до 8 осіб (ріст на 266,7% порівняно з 2023 р.), що свідчить про відновлення активної кадрової політики.

Кількість працівників, які підвищили кваліфікацію у ТДВ «Хмельницькзалізобетон», зростала щороку з 12 у 2022 р. до 17 у 2024 р., що є позитивною динамікою (ріст на 41,7% за два роки). Відносна частка працівників, які підвищили кваліфікацію, також збільшилась – з 2,7% до 3,8%.

Дослідження кількісного та якісного складу персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» свідчить про стабільний кадровий потенціал товариства з позитивними тенденціями до розвитку. Незважаючи на деякі коливання чисельності, загальна структура персоналу у товаристві залишається збалансованою, а рівень плинності кадрів знижується.

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ З РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ У ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

3.1 Рекомендації щодо запровадження оцінювання персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

У ТДВ «Хмельницькзалізобетон» рекомендується впровадити систему оцінювання персоналу методом 360°. Зазначений підхід є багатоаспектним методом, що базується на зборі інформації про працівника шляхом зворотного зв'язку від усіх з ким він взаємодіє в робочому процесі. Оцінювання методом 360° здійснюється на підставі спеціального опитувальника, що містить блоки запитань за ключовими компетенціями. В опитуванні беруть участь:

- а) сам працівник, який здійснює самооцінювання;
- б) безпосередній керівник;
- в) колеги, які співпрацюють на одному рівні;
- г) підлеглі (за наявності);
- д) клієнти / партнери.

Залучення значного кола респондентів дозволяє отримати об'єктивну, багатовимірну оцінку працівника, виявити наявні розбіжності між самооцінкою й оцінками інших. Послідовність проведення оцінювання персоналу методом 360° представлено на рис. 3.1.

Оцінювання методом 360° можна проводити для різних категорій працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон», зокрема:

- а) керівники середньої ланки (начальники відділів (відділ кадрів, МТЗ, бухгалтерія, лабораторія, служба охорони праці) взаємодіють з підлеглими колегами, вищим керівництвом, тому при їх оцінюванні варто досліджувати їх лідерські якості, управлінські навички, комунікаційну взаємодію тощо;
- б) керівники виробничих підрозділів (начальники цехів, виконроби,

головний механік, головний енергетик) впливають на ефективність і атмосферу в бригадах, тому при їх оцінюванні варто досліджувати їх мотивацію, організаційні, технічні навички тощо;



Рисунок 3.1 – Послідовність проведення оцінювання персоналу методом 360°*

*побудовано автором

в) фахівці з персоналу (відділ кадрів, референт, юрисконсульт) взаємодіють з усіма підрозділами, тому при їх оцінюванні варто досліджувати орієнтацію на результат, дотримання етики, стресостійкості тощо;

г) фахівці-аналітики та економісти (економіст, бухгалтери, працівники планово-економічного блоку) мають володіти якостями, які варто оцінити, зокрема аналітичне мислення, орієнтацію на результат, командну роботу тощо;

д) молоді лідери / кадровий резерв (заступники керівників, провідні

спеціалісти) мають володіти якостями, які варто оцінити, зокрема лідерський потенціал, інноваційність, стратегічне мислення тощо.

Враховуючи описане, спробуємо розробити універсальну анкету, яка підійде для оцінювання керівників середньої ланки, виробничих підрозділів, фахівців з персоналу, фахівців-аналітики та економістів, молодих лідерів / кадровий резерв. Перелік питань з прикладом оцінювання наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Проведення оцінювання методом 360°*

№	Питання	Оцінювання**				
		Самооцінка	Керівники	Колеги	Підлегли	Середня оцінка
1	2	3	4	5	6	7
1	ОРІЄНТАЦІЯ НА РЕЗУЛЬТАТ					
1.1	Формулює чіткі цілі та очікувані результати	4	3	3	4	3,5
1.2	Виявляє наполегливість у досягненні цілей	5	4	5	3	4,25
1.3	Не зупиняється на досягнутому	3	4	3	4	3,5
1.4	Мотивує інших до досягнення результатів у складних умовах	5	5	5	4	4,75
1.5	Бере відповідальність за результати своєї роботи	5	3	4	5	4,25
Середнє значення		4,4	3,8	4,0	4,0	4,05
2	ІНІЦІАТИВНІСТЬ					
2.1	Висловлює ідеї щодо покращення роботи	5	3	4	5	4,25
2.2	Активно бере участь у нових проєктах	5	4	3	3	3,75
2.3	Пропонує нестандартні рішення	5	3	5	4	4,25
2.4	Заохочує ініціативу інших	3	4	3	4	3,5
2.5	Бере участь у покращенні бізнес-процесів	3	5	4	5	4,25
Середнє значення		4,2	3,8	3,8	4,2	4,0
3	АНАЛІТИЧНЕ ТА СИСТЕМНЕ МИСЛЕННЯ					
3.1	Пропонує зважені рішення на основі аналізу	4	4	5	5	4,5
3.2	Демонструє причинно-наслідкове мислення	3	5	3	4	3,75
3.3	Ефективно аналізує складні ситуації	5	4	4	4	4,25
3.4	Допомагає структурувати інформацію	5	3	4	5	4,25
3.5	Використовує логіку у формуванні висновків	5	5	3	4	4,25
Середнє значення		4,4	4,2	3,8	4,4	4,2
4	ОРІЄНТАЦІЯ НА ЕКОНОМІЧНУ ДОЦІЛЬНІСТЬ					
4.1	Орієнтується на прибутковість і ефективність	4	3	3	3	3,25

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6	7
4.2	Використовує знання ринку для рішень	5	3	5	4	4,25
4.3	Враховує економічну вигоду при виборі варіантів	4	5	5	4	4,5
4.4	Ініціює економічно ефективні заходи	4	4	4	4	4,0
4.5	Вимагає економічного обґрунтування дій	3	3	3	5	3,5
Середнє значення		4,0	3,6	4,0	4,0	3,9
5	СПІВРОБІТНИЦТВО					
5.1	Підтримує колег і взаємодіє з ними	4	3	4	3	3,5
5.2	Аргументовано відстоює позицію	5	5	4	5	4,75
5.3	Узгоджує дії з іншими підрозділами	4	4	3	3	3,5
5.4	Вирішує конфлікти конструктивно	3	4	5	5	4,25
5.5	Орієнтується на командні результати	4	5	5	5	4,75
Середнє значення		4,0	4,2	4,2	4,2	4,15
6	РОЗВИТОК ПІДЛЕГЛИХ					
6.1	Розподіляє завдання згідно з потенціалом	3	4	5	5	4,25
6.2	Ставить завдання, що стимулюють розвиток	5	3	4	3	3,75
6.3	Стимулює навчання підлеглих	5	5	3	5	4,5
6.4	Залучає до прийняття рішень	4	4	3	4	3,75
6.5	Мотивує до професійного зростання	4	5	3	3	3,75
Середнє значення		4,2	4,2	3,6	4,0	4,0
7	УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ					
7.1	Визначає пріоритетні завдання	3	5	3	4	3,75
7.2	Оптимізує ресурси	3	3	5	4	3,75
7.3	Швидко реагує на зміни	5	3	4	4	4,0
7.4	Оцінює ефективність використання ресурсів	4	4	4	3	3,75
7.5	Забезпечує дотримання термінів	4	4	4	4	4,0
Середнє значення		3,8	3,8	4	3,8	3,85
8	КОМУНІКАТИВНІ НАВИЧКИ					
8.1	Вільно та зрозуміло висловлює думки	3	3	5	5	4,0
8.2	Уміє слухати та чути інших	4	4	5	4	4,25
8.3	Уміє переконувати	5	5	5	4	4,75
8.4	Веде конструктивні переговори	5	3	5	5	4,5
8.5	Має авторитет у колективі	4	3	3	5	3,75
Середнє значення		4,2	3,6	4,6	4,6	4,25

*у таблиці наведено приклад оцінювання

**де 5 – повністю відповідає вимогам; 4 – загалом відповідає; 3 – виконує основні обов'язки, але є сфери для покращення; 2 – частково відповідає вимогам, потребує значних зусиль для розвитку; 1 – не відповідає вимогам, демонструє критичні прогалини

За результатами оцінювання надається звіт керівництву товариства, що групується за такими напрямками, як сильні сторони співробітника, приховані можливості (потенціал) та зони росту.

Короткий звіт для керівника за результатами оцінювання (прикладом), що наведені у табл. 3.1 представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Короткий звіт для керівника щодо оцінювання методом 360°*

Сильні сторони	Комунікативні навички	Працівник демонструє високий рівень володіння усною та письмовою комунікацією, вміє переконувати та вести конструктивні переговори. Має авторитет серед підлеглих і колег, активно використовує навички переконання для досягнення командних цілей
	Орієнтація на результат	Здатний формулювати чіткі цілі, демонструє відповідальність за результат, мотивує інших у складних умовах
Приховані можливості (потенціал)	Ініціативність	У цих сферах працівник оцінив себе вище або на рівні, однак оцінки колег і керівників виявили потенціал для глибшої реалізації. Працівник має потенціал до активнішої участі у змінах, впровадженні нових рішень і розвитку економічного мислення
	Орієнтація на економічну доцільність	
	Розвиток підлеглих	
Зони росту	Управління ресурсами	Потребує вдосконалення в управлінні ресурсами, визначенні пріоритетів, дотриманні термінів та оцінюванні ефективності використання ресурсів. Необхідно розвивати навички контролю за витратами ресурсів, оптимізації та ефективного використання робочого часу
	Орієнтація на економічну доцільність	Потреба активніше враховувати економічні показники при прийнятті рішень

*сформовано за результатами оцінювання (прикладом), що наведені у табл. 3.1

Візуалізацію результатів оцінювання, що наведені у табл. 3.1 наведено на рис. 3.2. На наведеному рис. 3.2 горизонтальна вісь (x) відображає самооцінку працівника, а вертикальна вісь (y) є оцінка, яка виставлена іншими респондентами (керівниками, колегами, підлеглими).

Впровадження методу оцінювання персоналу 360° у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» дозволяє сформувати об'єктивний портрет сильних сторін і зон розвитку працівника за рахунок всебічного опитування – від

керівників, колег, підлеглих і самого працівника.

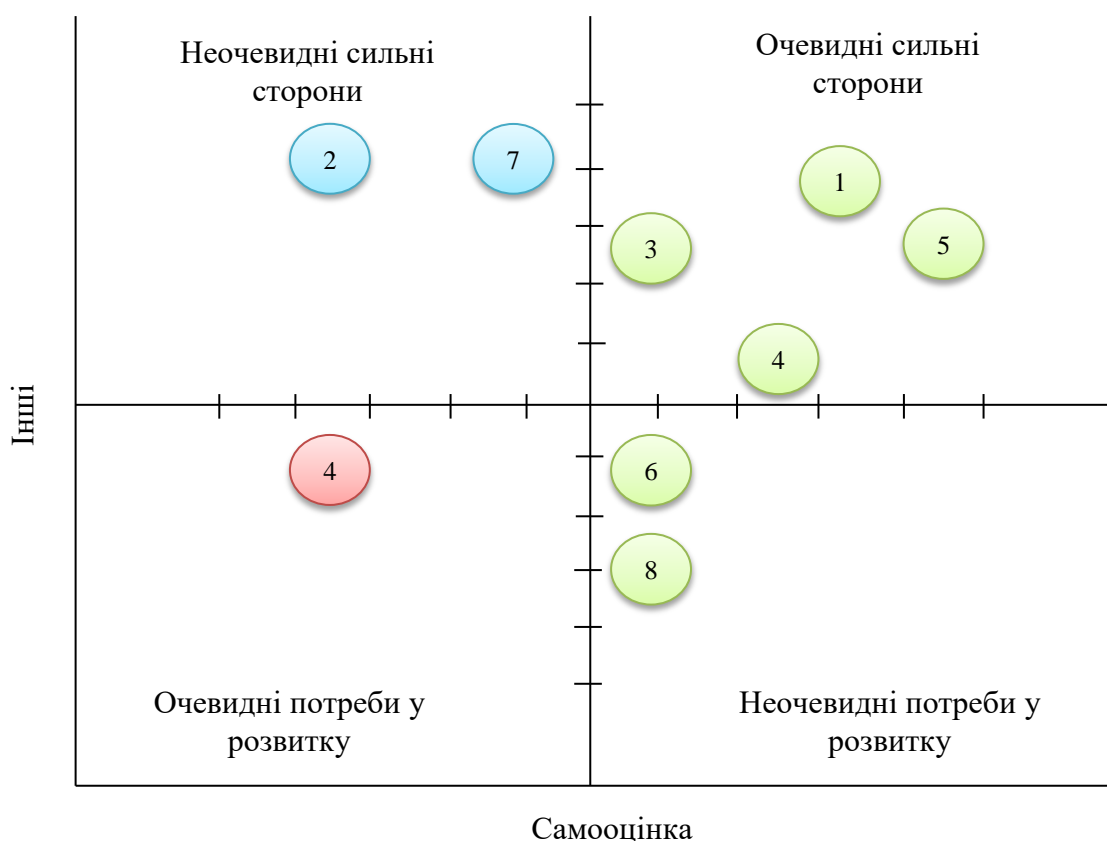


Рисунок 3.2 – Візуалізація результатів оцінювання методом 360°*

*побудовано автором за даними наведеними у табл. 3.1, зазначені цифри відповідають порядковому номеру

Окрім того, метод 360° дає змогу співробітникам порівняти власну самооцінку з оцінками керівників, колег і підлеглих, що дозволяє виявити розбіжності у сприйнятті себе та з боку оточення. Це, у свою чергу, сприяє глибшому усвідомленню сильних і слабких сторін, стимулює особистісний і професійний розвиток. Отримані результати дозволять відділу кадрів адаптувати програми навчання та розвитку; планувати кар'єру; формувати кадровий резерв; здійснювати точніші управлінські рішення щодо просування або ротації кадрів.

Даний метод дозволяє не лише підвищити ефективність управління персоналом у ТДВ «Хмельницькзалізобетон», а й сформувати культуру безперервного професійного розвитку, що є основою для довгострокового успіху товариства.

3.2 Запровадження внутрішньої системи корпоративного навчання персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

З метою вдосконалення системи менеджменту персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» пропонується запровадження внутрішньої системи корпоративного навчання персоналу, орієнтованої на розвиток ключових компетентностей персоналу. Запропоноване навчання орієнтується на специфіку діяльності товариства – виробництво залізобетонних конструкцій.

Пропонується програма під назвою «Розвиток ключових компетентностей персоналу у виробничій сфері», основні модулі якої представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Основні модулі програми «Розвиток ключових компетентностей персоналу у виробничій сфері»*

№	Назва модуля	Зміст навчання	Мета та очікуваний ефект
1	Охорона праці та виробнича безпека	Проведення обов'язкових інструктажів Розбір реальних кейсів Тестування знань	Зниження кількості виробничих травм Дотримання нормативів безпеки
2	Професійне вдосконалення (технічні навички)	Практичні заняття зі зварювання, монтажу, бетонування Наставництво майстрів	Зменшення браку продукції Підвищення технологічної дисципліни
3	Lean-підходи до виробництва	Основи ощадливого виробництва (5S, Kaizen, TPM) Аналіз втрат	Підвищення продуктивності Зниження витрат на матеріали та час
4	Командна взаємодія та комунікація	Рольові вправи Розбір конфліктів Розвиток емоційного інтелекту	Покращення психологічного клімату Зниження конфліктності
5	Базові управлінські навички	Тренінги з управління змінами Делегування Контроль результатів	Підвищення ефективності роботи середньої ланки управління

*сформовано автором

Впровадження програми планується з вересня 2025 р., а основні ключові етапи її реалізації зображено за допомогою графіка Ганта на рис. 3.3.



Рисунок 3.3 – Графік Ганта щодо реалізації програми «Розвиток ключових компетентностей персоналу у виробничій сфері» у

ТДВ «Хмельницькзалізобетон»*

*побудовано автором

Впровадження програми «Розвиток ключових компетентностей персоналу у виробничій сфері» у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» потребує додаткових витрат, їх деталізовано у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Деталізація витрат на впровадження програми «Розвиток ключових компетентностей персоналу у виробничій сфері» у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»*

Стаття витрат	Пояснення	Сума, тис. грн.
Розробка навчальних матеріалів	Підготовка презентацій, відеоуроків, інструкцій, тестів	15,0
Послуги зовнішніх тренерів/експертів	Проведення тренінгів з командної взаємодії, управління змінами	25,0
Організація навчального процесу	Витрати на роздаткові матеріали, канцелярію, логістику	10,0
Оплата праці внутрішніх працівників, що будуть задіяні до програми	Надбавки або погодинна оплата залучених працівників до викладання	25,0
Координація та управління (відділ кадрів)	Планування, контроль виконання, зворотний зв'язок	10,0
Інші витрати (анкетування, сертифікація)	Виготовлення сертифікатів, обробка зворотного зв'язку, оцінка ефективності	15,0
РАЗОМ		100,0

*сформовано автором

Деталізація витрат на впровадження програми «Розвиток ключових компетентностей персоналу у виробничій сфері» у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (табл. 3.4) передбачає комплексний підхід до реалізації навчального процесу, і включає різні статті витрат, які у сукупності становлять 100 тис.грн.

Прогнозований результат розвитку персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за програмою «Розвиток ключових компетентностей персоналу у виробничій сфері» наведено у табл. 3.5.

Навчальна програма, яку планується впровадити у діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» демонструє позитивний вплив на ключові показники ефективності, зокрема знизився рівень браку з 9% до 4%, що сприяло підвищенню якості продукції до 96%. Середня продуктивність праці зросла на

7,0 тис. грн на одного працівника щомісяця, а витрати на усунення дефектів зменшилися вдвічі – з 120,0 тис. грн до 60,0 тис. грн. Час простоїв скоротився на 40 годин, а плинність кадрів зменшилася на 2 %, що свідчить про підвищення стабільності персоналу та ефективності управління ним.

Таблиця 3.5 – Прогнозований результат розвитку персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за програмою «Розвиток ключових компетентностей персоналу у виробничій сфері»*

Показник	Характеристика	До навчання	Після навчання	Результат
Якість продукції	Частка продукції, яка відповідає стандартам якості	91%	96%	+5%
Рівень браку	Частка бракованої продукції	9%	4%	-5%
Продуктивність праці (місячна)	Середня продуктивність на одного працівника	215,68 тис. грн. /міс	222,68 тис. грн. /міс	+7 тис. грн.
Витрати на усунення дефектів	Обсяг витрат, пов'язаних з переробкою бракованої продукції	120 тис. грн.	60 тис. грн.	-60 тис. грн.
Час простоїв	Кількість годин простоїв за місяць	110 годин	70 годин	-40 годин
Плинність кадрів	Частка працівників, що звільнилися	3,61%	1,61%	-2%

*сформовано автором

Деталізовану оцінку ефективності програми «Розвиток ключових компетентностей персоналу у виробничій сфері» у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Оцінка ефективності програми «Розвиток ключових компетентностей персоналу у виробничій сфері» у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»*

Параметр	Сума, тис. грн.
Зменшення витрат за рахунок скорочення браку	60,0
Скорочення простоїв	40,0
Зростання продуктивності праці	308,0 / рік за 443 працівники
Економія на підборі, адаптації	30,0
РАЗОМ	438,0

*сформовано автором

Розрахуємо основні показники ефективності на підставі наведених даних у табл. 3.4 та табл. 3.6. Для початку розрахуємо рентабельність інвестицій (ROI):

$$\text{ROI} (\%) = (\text{Загальний економічний ефект} - \text{Витрати}) / \text{Витрати} \times 100\% \quad (3.1)$$

$$\text{ROI} = (438,0 - 100,0) / 100,0 \times 100\% = 338,0\%$$

Наступним показником, що характеризує ефективність впровадження програми є період окупності (P_o):

$$P_o = \text{Витрати} / \text{Економічний ефект} \times 12 \text{ міс.} \quad (3.2)$$

$$P_o = 100 / 438 \times 12 \approx 2,74 \text{ міс.}$$

На основі проведених розрахунків ефективності програми «Розвиток ключових компетентностей персоналу у виробничій сфері» у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» можна зробити такі висновки:

а) висока економічна ефективність – загальний прогнозований економічний ефект від реалізації заходів становить 438 тис. грн на рік, що суттєво перевищує витрати на впровадження програми — 100 тис. грн.;

б) висока рентабельність інвестицій (ROI) – показник ROI становить 338%, що підтверджує вигідність та швидку окупність вкладених коштів;

в) період окупності становить приблизно 2,8 місяців.

ВИСНОВКИ

Менеджмент персоналу – це комплекс управлінських дій, спрямованих на формування ефективної кадрової політики підприємства, мотивацію та розвиток людського потенціалу. Його значення полягає у формуванні конкурентоспроможного персоналу, здатного забезпечити гнучке реагування на виклики ринку та стале функціонування підприємства. Менеджмент персоналу інтегрується в загальну систему управління як ключовий компонент, що впливає на досягнення бізнес-цілей.

Еволюція теоретико-методологічних підходів до менеджменту персоналу демонструє поступовий перехід від традиційних адміністративно-економічних моделей до сучасних стратегічних концепцій, орієнтованих на розвиток людського капіталу та забезпечення довгострокової ефективності підприємства.

У кваліфікаційній роботі розкрито, що організація системи менеджменту персоналу залежить від типу організаційної структури підприємства. Зокрема, в умовах лінійно-функціональної або матричної структури важливо забезпечити ефективну координацію HR-функцій із виробничими та управлінськими підрозділами. Також окреслено функціональну структуру кадрової служби, яка виконує ключові функції з планування персоналу, підбору і найму, адаптацію нових працівників, навчання і розвиток, оцінку та управління ефективністю, мотивацію і оплату праці, управління трудовими відносинами, соціальну політику, кадровий облік і документообіг.

Сучасні технології менеджменту персоналу передбачають поєднання цифрових інструментів, адаптивних управлінських методів і стратегічних практик, що впроваджуються відповідно до конкретних функціональних напрямів управління персоналом для досягнення максимальної ефективності у використанні людських ресурсів.

У другому розділі кваліфікаційної роботи проаналізовано діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Варто зазначити, що товариство демонструє

стабільну динаміку розвитку, що характеризується зростанням чистого доходу. Аналіз кількісного та якісного складу персоналу товариства засвідчує наявність сформованого і стійкого кадрового потенціалу, що є основою для подальшого його розвитку. Спостерігається позитивна динаміка в оптимізації персоналу: чисельність працівників поступово зростає, зменшується рівень плинності кадрів, що свідчить про зростання стабільності та задоволеності працівників умовами праці.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи наведено рекомендації щодо запровадження оцінювання персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон», зокрема пропонується використання методу 360°. Проведення оцінювання методом 360° пропонується реалізувати за допомогою запропонованого анкетного опитування, що містить такі блоки, як орієнтація на результат, ініціативність, аналітичне та системне мислення, орієнтація на економічну доцільність, співробітництво, розвиток підлеглих, управління ресурсами та комунікативні навички. За результатами анкетного опитування формується короткий звіт для керівника та візуалізуються результати оцінювання. Застосування методу 360° дозволило виявити ключові сильні сторони працівників, потенційні зони розвитку та сформувані індивідуальні плани розвитку.

Окрім того в роботі рекомендовано запровадження внутрішньої системи корпоративного навчання персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон», зокрема пропонується програма під назвою «Розвиток ключових компетентностей персоналу у виробничій сфері», яка включає 5 модулів. Також, у роботі розраховано ефективність впровадження такої програми. До очікуваних результатів належать зниження рівня браку, підвищення якості продукції, зростання продуктивності праці, зменшення простоїв. Розрахунки показали річний економічний ефект у розмірі 438 тис. грн. Рентабельність інвестицій (ROI) становить 338%, а термін окупності – менше 3 місяців.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. 30+ додатків для рекрутерів та HR-ів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hurma.work/blog/30-dodatktiv-dlya-rekruteriv-ta-hr-iv/>.
2. 5 Workforce Planning Tools Every HR Team Needs [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/arcEoDxW>.
3. Автоматизація онбордингу і адаптації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/8rcEtXgH>.
4. Болотова О. О. Науково-теоретичні засади організаційноекономічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу / О. О. Болотова. //Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2017. – №2 (38). – С. 25–30.
5. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>.
6. Виноградський М. Д. Управління персоналом. 2-ге видання : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – Київ : Центр учбової літератури, 2014. – 509 с.
7. Гавкалова Н. Л. Формування сучасних технологій менеджменту персоналу на промислових підприємствах Харківського регіону : монографія [Електронний ресурс] / Н. Л. Гавкалова, В. Г. Соколов. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. – 195 с. – Режим доступу: <https://cutt.ly/orcEybXa>.
8. Гетьман О. О. Економіка підприємства : навч. посіб. / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – Київ : Центр учбової літератури, 2010. – 488 с.
9. Данюк В. М. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк. – Київ : КНЕУ, 2015. – 398 с.
10. Державний бюджет України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/>.
11. Дзиба В. People-аналітика: що треба знати про співробітників, щоб ухвалювати обґрунтовані рішення [Електронний ресурс] / В. Дзиба. – Режим доступу: <https://happymonday.ua/people-analytika-shho-treba-znaty-pro-spivrobotnykiv>.

12. Друкер П. Виклики для менеджменту XXI століття / П. Друкер. – Київ : КМ-БУКС, 2020. – 240 с.
13. Друкер П. Ефективний керівник / П. Друкер. – Київ : КМ-БУКС, 2019. – 248 с.
14. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – Київ : Видавничий центр «Академія», 2000. – 848 с.
15. Електронна трудова книжка: про що варто знати роботодавцям і працівникам? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/GrcEptuV>.
16. Кількість зареєстрованих безробітних в Україні з 2000 по 2025 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/brcEpRaz>.
17. Кузьмін О. Є. Категорії «технологія» та «технологічний процес» в системі інноваційної діяльності машинобудівних підприємств / О. Є. Кузьмін, В. Й. Жежуха. // Економічний простір : збірник наукових праць. – 2009. – № 27. – С. 188–194.
18. Лебідь О. В. Роль технологій управління у розвитку підприємства / О. В. Лебідь. // Академічний огляд. – 2012. – № 2 (37). – С. 128–134.
19. Менеджмент персоналу : навч.-методич. посіб. / За заг. ред. М. М. Шкільняка. – Тернопіль : ЗУНУ, 2022. – 280 с.
20. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / За заг. ред. О. І. Драган. – Київ : МПП «ЛІНО», 2022. – 612 с.
21. Менеджмент персоналу : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності ДЗ «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент міжнародного менеджменту» / О. М. Олійник, Д. Т. Бікулов, С. В. Маркова, О. О. Головань, Є. В. Маказан, К. В. Сухарева. – Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2025. – 101 с.
22. Мікронавчання : освітній тренд для підвищення ефективності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://skillzrun.com/blog/microlearning/>.
23. Можливості ERP для управління персоналом, зарплатами та іншими кадровими процесами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/PrcEdpob>.

24. Норт Д. Насильство та суспільні порядки. Основні чинники, які вплинули на хід історії / Д. Норт, Д. Волліс, Б. Вайнгест ; пер. з англ. Тарас Цимбал. – Київ : Наш Формат, 2017. – 352 с.

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

26. Програма групового наставництва [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/UrcEfXkr>.

27. Програмне забезпечення для планування спадкоємності - Найпопулярніші за стосунки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/lrcEgiB2>.

28. Середньомісячна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності у 2010-2024 роках [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/gdn/szpsph/arh_szp_ed_u.html.

29. Топ-6 HRM-систем: як правильно автоматизувати процес HR? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/vrcEg7xU>.

30. Управління персоналом фірми : навч. посіб. / під ред. В. І. Крамаренко, Б. І. Холода. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 272 с.

31. Файоль А. Вчення про управління // Наука управляти : з історії менеджменту. Хрестоматія / Упоряд. І. О. Слепцов; Пер. з рос. Л. І. Козій, М. І. Матрохіна, П. Л. Пироженко. – Київ : Либідь, 1993. – 304 с. – С. 139–152.

32. Фінансова звітність (ТДВ « Хмельницькзалізобетон») [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://clarity-project.info/edr/01267076/yearly-finances>.

33. Форд Г. Моє життя та робота / Г. Форд. – Київ : Наш Формат, 2015. – 344 с.

34. Фролова Н.Є. Тенденції розвитку трудових ресурсів у Херсонському регіоні / Н. Є. Фролова // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – 2015. – № 16(5). – Т. 1. – С. 36–41.

35. Черчик Л. Управління кадровою безпекою в системі менеджменту

персоналу підприємства / Л. Черчик // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2017. – № 4. – С. 57–61.

36. Шкурат М. Є. Трансформація системи менеджменту персоналу міжнародних компаній в умовах соціо-культурної глобалізації : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02 / М. Є. Шкурат ; . Донецький національний університет імені Василя Стуса. – Вінниця, 2019. – 250 с.

37. Що таке HR аналітика? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/hr-analytics>.

38. Що таке HR дашборди? Як їх створювати та використовувати [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hurma.work/blog/shho-take-hr-dashbordi/>.

39. Що таке LMS та як підібрати собі LMS-систему [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sendpulse.ua/blog/learning-management-system>.

40. Що таке оцінка 360 і як її проводити [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.work.ua/articles/employer/2628/>.

41. Applicant Tracking System, ATS [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/applicant-tracking-system-ats>.

42. Barnard C. I. The Functions of the Executive / Barnard C. I. – Cambridge : Harvard University Press, 1968. – 334 p.

43. Becker G. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education / G. Becker. – Chicago : University of Chicago Press, 1994. – 412 p.

44. ВІ система - як вибудувати бізнес-аналітику та звітність [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://wezom.com.ua/ua/blog/bi-sistema-kak-vystroit-biznes-analitiku-i-otchetnost>.

45. Brooking A. Intellectual Capital. Core Asset for the Third Millennium Enterprise / A. Brooking. – London : Internantional Thomson Business Press, 1996. – 224 p.

46. Edvinsson L. Intellectual Capital : Realizing Your Company's True Value

by Finding Its Hidden Brainpower / L. Edvinsson, M. Malone. Paris : Maxima, 1999. – 225 p.

47. Employee Handbook: для чого потрібен та як розробити [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://blog.ithillel.ua/articles/employee-handbook-guide>.

48. Gilbreth F. B. Applied Motion Study / F. B. Gilbreth, L. M. Gilbreth. – New York : Filiquarian Legacy Publishing, 2012. – 186 p.

49. HR чат-бот для найму та адаптації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://gerabot.com/hr_type.

50. КРІ чи ОКР, як відрізнити? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ddata.pro/uk/2023/03/23/kpi-chi-okr-yak-vidrizniti/>.

51. Maslow A. Theory of Human Motivation / A. Maslow // Psychological Review. – 1943. – № 50. – P. 370–396.

52. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization / E. Mayo. – Boston: Graduate School Administration, Harvard University, 1946. – 318 p.

53. McGregor D. The Human Side of Enterprise / D. McGregor. – New York : McGraw-Hill, 1960. – 256 p.

54. Robinson J. A. Adam Smith and the Labor Theory of Value / J. A. Robinson, J. R. Subrick. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/drcEkldJ>.

55. Schooley S. The Best HR Software: Key Differences Explained / S. Schooley [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.business.com/articles/hr-management-software/>.

56. Schultz T. W. Investment in Human Capital / T. W. Schultz // The American Economic Review. – 1961. – Vol.51, №1. – P. 1–17.

57. Skillman G. L. Marxian Value Theory and the Labor — Labor Power Distinction / G. L. Skillman // Science & Society. – 1996. – Vol. 60, No. 4. – P. 427–451.

58. Stewart T. A. Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations / T. A. Stewart. – New York – London, 1999. – 280 p.

59. Talent management system [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

https://en.wikipedia.org/wiki/Talent_management_system.

60. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management / F. W. Taylor. – New York : Harper & Brothers, 1997. – 144 p.

61. Total Rewards : комплексна система винагород для залучення та утримання талантів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://peoplefirst.club/media/total-rewards>.

62. Weber M. The Theory of Social and Economic Organizations / M. Weber ; ed. A.M. Henderson and T. Parsons. – New York : Free Press, 1947. – 436 p.

Завідувачу кафедри

Менеджменту та адміністрування

Нілі ТЮРІНІЙ

здобувача вищої освіти

Андрій БРЕСЬ

Факультет управління, адміністрування

та туризму, 4 курс, група МН-21-2

ЗАЯВА

З правилами чинного Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Хмельницькому національному університеті, згідно з яким виявлення академічного плагіату є підставою для відмови в допуску кваліфікаційної роботи до захисту і застосування заходів академічної відповідальності, ознайомлений (а). Про використання спеціалізованих програмних засобів (СПЗ) StrikePlagiarism та Anti-Plagiarism для перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність академічного плагіату оповіщений (а). Надаю університету право на передачу моєї роботи для обробки та збереження в базах даних СПЗ і використання роботи для виявлення академічного плагіату в інших роботах, які перевіряються СПЗ.

Також надаю свою згоду на обробку й збереження університетом моєї роботи в Інституційному репозитарії Хмельницького національного університету.

Робота надається для перевірки в електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою.

30.07.2025

дата



підпис