

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Формування ефективної системи управління персоналом на промисловому підприємстві (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький)

Назва теми

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Бізнес-адміністрування
Назва освітньої програми

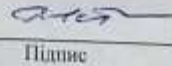
Шифр КвРМН.023169.01.20.ПЗ

Виконав: студент 2 курсу
група БАМ-23-1


Підпис

Олег ПЕНЮШКЕВИЧ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: канд. екон. наук, доцент
Науковий ступінь, звання


Підпис

Геннадій КАПІНОС
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер


Підпис

Ірина ГРАБОВСКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю: Завідувач кафедри
менеджменту та адміністрування


Підпис

Ніла ТЮРИНА
Ім'я, прізвище

16 12 2024 р.

Хмельницький, 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра менеджменту та адміністрування
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
шафр і назва
Спеціальність 073 Менеджмент
шафр і назва
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри

" 2 " 09

2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Пенюшкевича Олега Сергійовича
Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема: Формування ефективної системи управління персоналом на промисловому підприємстві (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький)

керівник роботи Капінос Геннадій Іванович, канд. екон. наук, доц. кафедри МА
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 26.08 2024 р. № 60 309 19

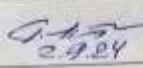
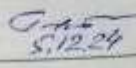
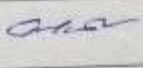
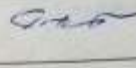
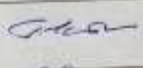
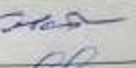
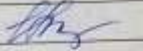

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 15 грудня 2024 р.

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 основи побудови системи управління кадрами на підприємстві. 2. Характеристика та економічний аналіз виробничо-господарської діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон». 3. Розробка системи управління кадрами у ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Напрями діяльності кадрового менеджменту підприємства. 2. Методи системи управління персоналом. 3. Основні складові системи управління персоналом. 4. Трансформація методів управління персоналом для реагування на виклики війни. 5. Основні економічні показники діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2022 роки. 6. Склад підсистем запропонованої до впровадження системи управління кадрами ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та їх головні функції. 7. Взаємодія ключових елементів процесу управління кадрами ТДВ «Хмельницькзалізобетон». 8. Прогноз за допомогою лінії тренда обсягів реалізації продукції, виконаних робіт та наданих послуг. 9. Прогноз середньооблікової чисельності працівників заводу «Хмельницькзалізобетон» за допомогою лінії тренда. 10. Терміни і форми навчання керівників і фахівців у системі підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів. 11. Підвищення кваліфікації персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон». 12. Параметри діагностики основних кадрових процесів ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

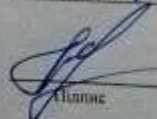
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Капінос Г.І., доц. каф. МА	 2.9.24	 5.12.24
2. Дослідницько-аналітичний	Капінос Г.І., доц. каф. МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Капінос Г.І., доц. каф. МА		
4. Нормоконтроль	Грабовська І.В., ст. викл. каф. МА		

7. Дата видачі завдання 2 вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

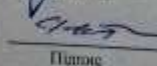
Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	вересень 2024	
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2024	
3.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	вересень 2024	
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2024	
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства	вересень 2024	
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2024	
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2024	
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2024	
9.	Підготовка висновків	листопад 2024	
10.	Здача науковому керівнику	листопад 2024	
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2024	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	листопад 2024	
13.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	грудень 2024	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2024	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2024	
16.	Захист кваліфікаційної роботи	грудень 2024	

Студент


Підпис

Олег ПЕНОШКЕВИЧ
ІМ'Я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


Підпис

Геннадій КАПІНОС
ІМ'Я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Пенюшкевич О.С. Формування ефективної системи управління персоналом на промисловому підприємстві (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький). Керівник роботи – канд. екон. наук, доц. кафедри ЕМА Капінос Г. І. Кваліфікаційна робота магістра.: 78 с., 12 рисунків, 14 таблиць, 35 джерела посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ПЕРСОНАЛ, КАДРИ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ.

Наведено теоретичні основи побудови системи управління кадрами на підприємстві. Розглянуто роль та значення кадрового менеджменту у системі управління підприємством, сутність поняття «управління персоналом», основні складові системи управління персоналом на підприємстві.

Проаналізовано виробничо-господарську діяльність ТОВ «Хмельницькзалізобетон», основні економічні показники його роботи у 2021-2023 роках та управління кадрами на ньому.

Сформовано ефективну систему управління кадрами у ТОВ «Хмельницькзалізобетон». Обґрунтовано впровадження окремих підсистем планування, професійного відбору, навчання персоналу, кадрового аудиту на підприємстві.

5.12.24р
Дата


Підпис

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1 Роль та значення кадрового менеджменту в системі управління промисловим підприємством	8
1.2 Сутність поняття «управління персоналом»	13
1.3 Комплексна система управління персоналом та її основні складові	19
Висновки до теоретичного розділу	25
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО- ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	28
2.1 Загальні відомості про підприємство	28
2.2 Управління підприємством та його організаційна структура	32
2.3 Аналіз основних показників діяльності промислового підприємства	36
2.4 Аналіз фінансового стану заводу	46
2.5 Аналіз управління кадрами на заводі	51
2.6 SWOT–аналіз діяльності промислового підприємства	55
Висновки до аналітичного розділу	57
3 РОЗРОБКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ У ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	60
3.1 Формування ефективної системи управління персоналом на підприємстві	60
3.2. Впровадження підсистеми планування і професійного відбору кадрів підприємства	64
3.3 Розвиток системи управління кадрами заводу через вдосконалення в галузі професійного навчання та організації кадрового аудиту	69
Висновки до проєктного розділу	75
ВИСНОВКИ	76

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

79

ДОДАТКИ

82

ВСТУП

Українські підприємства нині функціонують в умовах війни. Через це економіка їх значною мірою схильна до впливу різноманітних загроз та викликів, у тому числі кадрових.

У виробничій діяльності часто виникають нестандартні ситуації, що вимагають від працівників неформального підходу до їх вирішення, тому для керівника важливою умовою стабільного розвитку є формування відповідальної та кваліфікованої команди. Формування саме такої кваліфікованої цілеспрямованої команди, а також грамотне управління нею є одними з основних чинників ефективного розвитку бізнесу.

Сутність управління кадрами полягає в тому, що працівники розглядаються як конкурентне багатство, яке, поряд з іншими ресурсами підприємства, необхідно планувати і розвивати, і мотивувати для забезпечення стратегічного розвитку бізнесу.

Управління кадрами є важливою сферою, що здатна суттєво підвищити ефективність роботи будь-якого підприємства. Сутність даного поняття полягає у встановленні організаційних, соціально-психологічних, економіко-правових відносин суб'єкта та об'єкта управління. У їх основі покладені принципи, методи, форми впливу на інтереси, поведінку, діяльність працівників для максимально ефективного використання їх праці.

Серед наукових досліджень іноземних науковців у сфері управління кадрами можна назвати праці Армстронга, Мак-Грегора, Мескона, Сенге, Тейлора, Файоля та багатьох інших. Суттєвий внесок у розробку сучасної теорії оцінки кадрів, проблем ефективного використання кадрового потенціалу, мотивації праці, підвищення її продуктивності, ефективності управління здійснили такі відомі українські науковці, як Балабанова, Богиня, Василенко, Ведерніков, Войнаренко, Грішнова, Денисюк, Гавкалова, Ігумнов, Колот, Нижник, Савіна, Семикіна, Турецький, Холод та інші. Поряд з цим, проблеми розробки методів, принципів, напрямів управління кадрами на підприємствах,

застосування нових методів управління, систем навчання працівників, підвищення їх кваліфікації, розробка стратегії управління кадрами не втрачає своєї актуальності.

Метою цього диплому магістра є формування ефективної системи управління кадрами на промисловому підприємстві ТДВ «Хмельницькзалізобетон» і забезпечення її функціонування на практиці. Відповідно до мети у дипломній роботі магістра потрібно буде вирішити завдання:

- дослідити головні підходи, принципи та методи управління кадрами на промисловому підприємстві;
- провести аналіз сучасних тенденцій в управлінні кадрами і рекомендувати їх впровадження на досліджуваному ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;
- розробити рекомендації в рамках сформованої системи вдосконалення процесу управління кадрами у ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Об'єктом дослідження в даній дипломній роботі є процес управління кадрами у ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Предмет дослідження – система управління кадрами промислового підприємства на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

В процесі написання диплому використовувались методи узагальнення, систематизації фактів, порівняння, аналітичний та графічний методи. Теоретичною основою дипломної роботи стали сучасні положення теорії управління, економічної теорії, основи теорії й практики кадрового менеджменту. Також аналізувались праці і наукові дослідження вітчизняних та іноземних авторів в галузі практичного застосування кадрового менеджменту на промислових підприємствах України та світу.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Роль та значення кадрового менеджменту в системі управління промисловим підприємством

В умовах сучасного менеджменту надзвичайно важливим постає питання ефективного використання людських ресурсів задля досягнення успішних результатів діяльності промислових підприємств. Із впровадженням ринкової економіки в Україні відбулися суттєві зміни у підходах до управління персоналом на підприємствах. Становлення нових економічних взаємовідносин спонукало керівництво переглянути принципи роботи з працівниками та знайти інноваційні рішення наявних проблем. Це дозволило розробити сучасні методи управління, які відповідають теперішнім економічним реаліям та сприяють підвищенню результативності роботи підприємства.

Головною метою магістерської роботи є дослідження особливостей кадрового менеджменту на підприємстві ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та формування конкретних пропозицій щодо оптимізації системи управління персоналом. Важливість даного дослідження зумовлена тим, що саме людський фактор є ключовим у функціонуванні будь-якої організації. Людські ресурси займають особливе місце серед усіх виробничих компонентів, включаючи матеріальні, інформаційні та фінансові, оскільки мають унікальні характеристики та потребують специфічного підходу до управління. Варто відзначити, що професійний розвиток працівників безпосередньо впливає на ефективність їхньої роботи - чим більший досвід вони здобувають, тим швидше та якісніше виконують свої завдання. Саме тому значна увага приділяється кадровому менеджменту, який забезпечує індивідуальний підхід до кожного співробітника та допомагає створити ефективну систему управління з урахуванням особистісних характеристик працівників та їхньої адаптації до мінливих зовнішніх умов.

Перед розглядом особливостей управління кадрами саме у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» стисло розглянемо еволюцію теорії управління персоналом. Вона пройшла значний шлях розвитку, який можна представити через декілька ключових історичних періодів. Наприкінці дев'ятнадцятого століття і до шістдесятих років двадцятого століття домінувала концепція використання трудових ресурсів. У двадцятих роках минулого століття розпочався новий етап, коли з'явилося поняття управління персоналом як окремих напрямків менеджменту. З п'ятдесятих років двадцятого століття сформувалася концепція управління людськими ресурсами, яка принесла нове розуміння ролі працівника в організації. Починаючи з шістдесятих років двадцятого століття і до сьогодні розвивається сучасна концепція управління людиною, яка розглядає працівника як ключову цінність організації та основу її успіху.

Теорія та практика менеджменту зазнала суттєвої трансформації у розумінні місця людини в організації через зміну основних парадигм управління. Спочатку панувала економічна парадигма, де технології вважалися пріоритетними, а людський фактор розглядався лише як трудовий ресурс. Згодом сформувалася організаційна парадигма, яка поєднала соціальний аспект управління через мотивацію персоналу та адміністративний контроль діяльності підприємства. Сучасна гуманістична парадигма розглядає організацію як центр розвитку людського потенціалу з власною корпоративною культурою. За цим підходом, саме людина є ключовим суб'єктом, заради якого функціонує організація, а сприятливий морально-психологічний клімат у колективі визначає якість трудового життя.

Історія розвитку практичного менеджменту персоналу пройшла значну еволюцію протягом двадцятого століття. На початку століття і до середини шістдесятих років управління персоналом обмежувалося переважно веденням кадрової документації та збором базової інформації про працівників. У середині шістдесятих років відбувся перехід до нового етапу, коли американський уряд запровадив численні закони щодо захисту прав працівників, включаючи антидискримінаційне законодавство та норми охорони праці.

Наприкінці сімдесятих та у вісімдесятих роках, зіткнувшись із викликами швидкозмінного ринку, організації усвідомили критичну важливість людського капіталу, що призвело до формування концепції організаційної відповідальності. А в дев'яностих роках сформувалася модель стратегічного партнерства, яка передбачає тісну співпрацю між фахівцями з управління персоналом, керівниками різних рівнів та членами робочих колективів.

Суттєві зміни в системі управління персоналом відбулися з появою професійних кадрових фахівців із психологічною та соціологічною освітою. Це означало справжній переворот у традиційній кадровій роботі, яка раніше обмежувалася лише адміністративними та обліковими функціями, що виконувалися лінійними керівниками та працівниками відділу кадрів.

Створення спеціалізованого напрямку з розвитку кадрового потенціалу підприємства значно розширило коло завдань та підвищило стратегічну важливість управління персоналом. Формування кадрового менеджменту як окремої управлінської дисципліни дозволило об'єднати різні аспекти роботи з персоналом в єдину систему. Впровадження системного підходу та розробка нових організаційних моделей, орієнтованих не лише на поточне функціонування, а і на розвиток, призвели до появи сучасної концепції управління людськими ресурсами підприємства.

Еволюція організації спільної праці у двадцятому столітті характеризувалася поступовою трансформацією від простих до більш складних форм взаємодії працівників. Цей процес включав послідовний перехід від спільно-послідовної до спільно-взаємодіючої, а згодом до спільно-індивідуальної форми організації праці. В контексті організаційно-культурного підходу ці зміни можна розглядати як етапи формування партисипативної організаційної культури, де працівники беруть активну участь в управлінні. Такі трансформації, що відбувалися в межах бюрократичної та підприємницької культур у розвинених країнах, сформували сучасні підходи до управління персоналом на підприємствах.

Сучасний підхід до управління персоналом характеризується фундаментальною зміною у сприйнятті ролі працівників в організації. Замість

традиційного розуміння персоналу як кадрового ресурсу, сформувалося бачення працівників як цінного людського капіталу, що є визначальним фактором успіху підприємства. Нова система управління людськими ресурсами, яка прийшла на зміну застарілій системі кадрового менеджменту, спрямована на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності організації.

Ключовою особливістю сучасної концепції є визнання необхідності інвестування у розвиток персоналу. Це передбачає не лише залучення кваліфікованих працівників, але й постійне підвищення їхньої компетентності через навчання, створення сприятливих умов праці та розкриття особистісного потенціалу кожного співробітника. Такий підхід економічно обґрунтований, оскільки сприяє зростанню ефективності організації в довгостроковій перспективі.

Концепція управління персоналом являє собою комплексну систему поглядів на роль людини в сучасній організації. Вона охоплює теоретичні засади та практичні механізми роботи з персоналом, включаючи визначення ключових цілей, принципів, методів та критеріїв ефективності управління. Головна особливість сучасного підходу полягає у визнанні пріоритетності особистісного фактору та важливості розуміння індивідуальних мотивацій працівників. Ключовим завданням керівництва стає вміння формувати та спрямовувати мотивацію співробітників таким чином, щоб вона відповідала стратегічним цілям організації та сприяла їх досягненню.

Управління людськими ресурсами є більш комплексним підходом порівняно з традиційним управлінням персоналом. Це системна діяльність всього керівного складу підприємства, спрямована на стратегічний розвиток кадрового потенціалу. Вона охоплює розробку концептуальних засад, формування кадрової політики та впровадження ефективних методів управління персоналом.

Такий підхід передбачає створення цілісної системи економічних, організаційних та соціальних заходів, які забезпечують максимально ефективне використання та розвиток трудового потенціалу працівників. Основними напрямками роботи стають стратегічне планування кадрових потреб, формування

якісного складу персоналу, оптимальне використання наявних людських ресурсів та їх раціональний перерозподіл відповідно до потреб організації.

Управління людськими ресурсами як цілісна система виконує кілька важливих функцій. Насамперед вона забезпечує оптимальні умови для ефективного використання персоналу через соціально-економічні механізми. Система також охоплює організаційні аспекти, зокрема планування потреб у працівниках та пошук джерел їх залучення. Важливим компонентом є забезпечення постійного професійного розвитку колективу. Впроваджуючи ці функції, система управління людськими ресурсами має узгоджуватися із загальною стратегією розвитку підприємства та водночас захищати інтереси кожного з працюючих.

Управління людськими ресурсами націлене на комплексне вирішення важливих завдань на підприємстві. Насамперед, це підбір та залучення достатньої кількості кваліфікованих працівників відповідно до його потреб. Важливим аспектом є формування рівноправного робочого середовища, де кожен має можливість для ефективної праці. Система також забезпечує відповідність між вимогами посади та індивідуальними можливостями та потенціалом працівника. При цьому враховується необхідність оптимальної організації робочого процесу та задоволення обґрунтованих потреб персоналу.

Управління людськими ресурсами на підприємстві характеризується низкою специфічних рис. Насамперед воно орієнтоване на формування та зміцнення єдиної корпоративної культури, при цьому персонал розглядається як важливий стратегічний ресурс підприємства. Особлива увага приділяється якісному підбору працівників та їхньому подальшому професійному розвитку. Важливою особливістю є тісна співпраця HR-менеджерів з керівниками різних рівнів, що забезпечує системний підхід до вирішення кадрових питань. Все це дозволяє комплексно та ефективно управляти людськими ресурсами в межах усього підприємства.

Наприкінці даного підрозділу слід зазначити, що за наявних переваг розглянутої концепції управління людськими ресурсами на підприємстві перед

традиційним управлінням кадрами, її рівень застосування досить низький. Підприємства, що використовують управління людськими ресурсами характеризуються низьким рівнем плинності кадрів, досконалішою системою мотивації праці, кращим ступенем задоволення потреб своїх споживачів, високою ефективністю діяльності. Саме розгляд кожного працівника як важливого ресурсу підприємства дає можливість ефективно досягати стратегічні та оперативні цілі, забезпечувати конкурентні переваги для нього.

1.2 Сутність поняття «управління персоналом»

У сучасному бізнес-середовищі якість персоналу та його ставлення до роботи є визначальним фактором конкурентоспроможності організації. За умов наявності достатніх ресурсів - матеріальних, фінансових та інформаційних, а також впровадження сучасних технологій та методів управління, саме працівники стають ключовим елементом підвищення ефективності. Особливо важливою є роль персоналу в періоди нестабільності та кризових ситуацій, коли професійність і інтуїція співробітників визначають якість управлінських рішень.

Сучасний освічений персонал будь-якого підприємства характеризується високою самооцінкою та потребує відповідного ставлення до себе з боку керівництва. У таких умовах застарілі методи управління, які розглядають працівників лише як виконавців, стають неефективними. Натомість необхідно визнавати унікальність кожного співробітника та створювати середовище, вільне від дискримінації.

Персонал є ключовою складовою економічно-організаційного механізму будь-якого підприємства. Він являє собою складне поєднання різноманітних характеристик – економічних, соціальних, психологічних якостей, а також професійно-кваліфікаційних, вікових та статевих особливостей. Кадрове забезпечення відображає спроможність підприємства задовольняти свої потреби в людських ресурсах через впровадження відповідних заходів для досягнення

запланованих цілей. При цьому управління персоналом передбачає цілеспрямований вплив керівництва та HR-фахівців на поведінку, діяльність, інтереси працівників для найефективнішого використання їхнього потенціалу під час виконання ними своїх професійних обов'язків. Варто підкреслити, що управління персоналом є однією з найважливіших функцій організації, яка може стати вирішальним фактором її успіху на ринку. Крім того, система управління кадрами та її постійне вдосконалення важливі як для підприємств, що вже тривалий час працюють на ринку, так і для новостворених підприємств.

У даному підрозділі розглянемо теоретичні аспекти формування системи управління кадрами на підприємстві.

В історії вітчизняної управлінської науки термін «управління персоналом» з'явився відносно нещодавно. Раніше в організаціях існувала лише підсистема управління кадрами, що мала більш обмежений функціонал. Характерною особливістю багатьох підприємств є те, що основний обсяг роботи з управління кадрами покладається на керівників підрозділів. Проте часто такі керівники не мають належної підготовки та кваліфікації для виконання HR-функцій, а також не отримують необхідної методичної підтримки. Така ситуація може призвести до серйозних проблем в управлінні організацією та негативно вплинути на її загальну ефективність.

Управління персоналом є важливою складовою соціального управління, яке за своєю суттю спрямоване на керування людьми та робочими колективами. «З точки зору науки державного управління, цей процес можна охарактеризувати як цілеспрямовану діяльність керуючого суб'єкта, який здійснює організаційний вплив на об'єкт управління» [21]. Кінцевою метою такого впливу є досягнення бажаного для керівництва стану об'єкта управління, тобто персоналу та підприємства в цілому.

«Управління персоналом підприємства або організації – спрямована діяльність керівництва, керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, що включає розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів та методів управління персоналом підприємства (організації)» [21].

Управління персоналом можна розглядати через призму двох ключових аспектів. Функціональний аспект охоплює широкий спектр процесів, пов'язаних з кадровою роботою. Це включає весь цикл роботи з персоналом: від найму, оцінки та адаптації працівників до їх професійного розвитку, мотивації та управління кар'єрою. Також сюди входить організація праці, вирішення конфліктів, управління соціальним розвитком та стресами в колективі.

Організаційний аспект, у свою чергу, характеризує структурну складову управління персоналом. Він охоплює всіх працівників та підрозділи організації, які залучені до кадрової роботи та несуть відповідальність за управління людськими ресурсами на різних рівнях організаційної структури.

Працівники виступають основним фактором розвитку підприємства і якщо керівництво проявляє турботу про них, то результати обов'язково позначаються ефективності його роботи. Тому управління кадрами є елементом соціального управління.

Кадровий менеджмент повинен бути спрямованим на ефективне використання працюючих для досягнення цілей підприємства в цілому і особистих цілей кожного з працюючих. На рисунку А.1 додатку А покажемо головні напрямки діяльності кадрового менеджменту на підприємстві.

Згідно з науковими прогнозами, у наступному десятилітті основні управлінські виклики будуть зосереджені саме у сфері кадрової роботи. В контексті діяльності окремого підприємства управління персоналом є невід'ємною складовою його економічної стратегії та має два важливі виміри: стратегічний, що визначає довгострокові цілі та напрямки розвитку персоналу, та оперативний, який забезпечує вирішення поточних завдань у сфері управління людськими ресурсами.

Управління кадрами є комплексною дисципліною, яка поєднує теоретичні знання та практичну діяльність. Вона охоплює широкий спектр факторів впливу на персонал - від адміністративно-управлінських та організаційно-економічних до правових та особистісних. Всі ці інструменти застосовуються з метою підвищення ефективності роботи підприємства.

Система управління персоналом включає різноманітні заходи, спрямовані на досягнення двох основних цілей: формування оптимального складу працівників (як за кількісними, так і за якісними показниками) та забезпечення максимально ефективного використання їхнього потенціалу в процесі діяльності.

Система управління персоналом має за головну мету забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами та їх ефективне використання, включаючи професійний і соціальний розвиток працівників. Однак важливо розуміти, що успішна реалізація цієї мети можлива лише за умови балансу інтересів як адміністрації, так і працівників. Для досягнення цього балансу необхідно постійно узгоджувати потреби підприємства з життєвими цілями співробітників. Серед ключових потреб працівників варто виділити:

- забезпечення безпечних умов праці;
- соціально-правовий захист;
- доступ до соціальної інфраструктури;
- справедливу оплату праці;
- можливості для самореалізації та кар'єрного зростання.

Ігнорування необхідності такого узгодження може призвести до серйозних наслідків - від виникнення конфліктів до руйнування професійного ядра організації. Тому ефективне управління персоналом вимагає постійного пошуку балансу між організаційними цілями та індивідуальними потребами працівників.

«Управління персоналом сучасних підприємств (організацій) можна визначити як сукупність заходів, спрямованих на оптимальне кількісне та якісне формування кадрового складу, організацію його професійного й соціального розвитку, досягнення раціонального ступеня мобільності та повне й ефективне використання його можливостей у процесі діяльності» [15].

Структура управління персоналом включає кілька ключових компонентів. Об'єктом управління виступає весь колектив організації, включаючи всі категорії працівників та окремі структурні групи. Предметом управління є основні фактори та закономірності, що визначають поведінку співробітників у процесі спільної роботи.

До суб'єктів управління належать керівники різних рівнів та кадрові служби організації. На практиці управління персоналом реалізується у двох напрямках: як частина обов'язків кожного керівника та як спеціалізована діяльність HR-підрозділів. При цьому лінійні керівники відповідають за безпосереднє управління підлеглими та досягнення основних цілей, а працівники кадрових служб виконують консультативну та підтримуючу функцію.

Фахівці з управління персоналом мають широкий спектр обов'язків: спільна з керівниками розробка управлінських рішень та їх впровадження; надання професійних HR-послуг лінійним менеджерам; реалізація власних управлінських повноважень; участь у формуванні та реалізації корпоративної стратегії підприємства.

Система управління персоналом спирається на кілька фундаментальних принципів. В основі корпоративної культури лежить розуміння того, що персонал є головним ресурсом організації. Успішні підприємства приділяють особливу увагу розвитку свого колективу та формуванню ефективних взаємовідносин між співробітниками.

Важливим принципом є концепція «менеджменту для всіх», яка передбачає залучення до процесів управління працівників усіх рівнів - від вищого керівництва до рядових співробітників. При цьому успіх організації вимірюється через призму декількох критеріїв: ефективність використання ресурсів, командна робота та якість.

Особлива увага приділяється якості, яка розглядається у п'яти взаємопов'язаних аспектах: особиста якість, якість командної роботи, продукції, сервісу та організації діяльності. Невід'ємною складовою успішного розвитку підприємства є постійне навчання персоналу, яке забезпечує безперервне вдосконалення компетенцій працівників та підвищення загальної ефективності організації.

Ключовим завданням управління персоналом є розуміння та ефективне використання закономірностей поведінки працівників для досягнення цілей організації, при цьому враховуючи індивідуальні та групові інтереси. Ідеальною

моделлю вважається створення такого підприємства, де гармонійно поєднуються загальноорганізаційні цілі та особисті прагнення працівників на основі принципів співпраці.

Для реалізації цього завдання необхідно враховувати три групи ключових факторів:

- організаційно-економічні фактори охоплюють організацію праці, форму підприємства, систему комунікацій, організаційну структуру, систему винагород та політику розподілу прибутку;

- адміністративно-управлінські фактори включають методи управління, особливості реалізації управлінських функцій та нормативні акти, що регламентують права, обов'язки та відповідальність працівників;

- правові фактори стосуються дотримання трудового законодавства та регулювання умов праці відповідно до національних правових норм.

Таким чином, можна сказати, що управління кадрами має розглядатись на підприємстві як функція управлінської діяльності, головним об'єктом у якій виступає працівник.

Управління кадрами підприємства охоплює вісім основних напрямків діяльності. Перший стосується планування кадрових потреб, що включає визначення необхідної кількості та якісних характеристик персоналу. Другий напрямок зосереджений на відборі персоналу через різні джерела та оцінку кандидатів. Важливими складовими є також розстановка кадрів, що передбачає періодичну оцінку та ротацию працівників, та розвиток персоналу через адаптацію, навчання та кар'єрне зростання. Особлива увага приділяється мотивації через систему оплати праці та формування корпоративної культури.

Управління безпекою персоналу спрямоване на створення належних умов праці та охорону здоров'я працівників. Невід'ємною частиною є правове та інформаційне забезпечення процесів управління персоналом. Останній, але не менш важливий напрямок - це підтримка сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, що включає регулювання взаємовідносин та запобігання конфліктам [15].

Всі вказані напрямки управління кадрами формують єдину комплексну систему, кінцевою метою якої є підвищення ефективності діяльності підприємства. Це досягається через максимальне розкриття та реалізацію потенціалу кожного співробітника. Така інтеграція різних напрямків роботи з персоналом - від планування кадрових потреб до формування сприятливого робочого клімату - створює синергетичний ефект. Коли всі елементи системи управління кадрами працюють узгоджено та спрямовані на спільну мету, це дозволяє не просто використовувати здібності працівників, а створювати умови для їх постійного розвитку та максимальної віддачі, що в результаті забезпечує зростання ефективності роботи всього підприємства.

1.3 Комплексна система управління персоналом та її основні складові

Основна мета управління персоналом полягає у систематичному та планомірному впливі на формування й використання робочої сили через комплекс організаційних, економічних і соціальних заходів. Це спрямовано на створення належних умов праці для максимально ефективного функціонування підприємства та всебічного розвитку його працівників. Кадровий менеджмент прагне досягти оптимального балансу між конкурентоспроможністю підприємства, продуктивністю праці та соціальним добробутом колективу.

Управління кадрами є комплексним і багатоаспектним процесом, що потребує системного підходу. Робота з кадрами вимагає цілісного бачення та послідовності дій - від виявлення кадрових проблем до їх повного вирішення. Для досягнення максимальної ефективності важливо як впроваджувати інноваційні методи управління персоналом, так і вдосконалювати традиційні підходи роботи з працівниками.

Система управління персоналом - це комплексний механізм, що охоплює різні напрямки, принципи та форми роботи з кадрами. Вона реалізується через виконання взаємопов'язаних функцій, які включають: формулювання цілей

кадрової роботи, постійну оптимізацію процесів управління персоналом, вибір ефективних методів досягнення поставлених завдань, а також організацію, контроль та координацію всіх запланованих кадрових заходів. Кожен елемент цієї системи спрямований на забезпечення ефективного функціонування підприємства через раціональне використання людських ресурсів.

Ефективне управління персоналом вимагає всебічного врахування різноманітних аспектів кадрової роботи. Системний підхід до управління кадрами передбачає інтеграцію організаційно-економічних, правових, соціально-психологічних, технічних, педагогічних складових, які розглядаються не ізольовано, а у тісному взаємозв'язку. При цьому особлива увага приділяється соціально-економічним чинникам. Такий комплексний підхід дозволяє чітко визначити цілі управління персоналом, розробити шляхи їх досягнення та створити дієвий механізм реалізації кадрової політики.

На практиці управління персоналом розглядається через призму декількох ключових аспектів. До них належить організаційно-економічний напрямок, що займається плануванням кадрового складу, та техніко-технологічний, який враховує специфіку виробничих процесів і технічного оснащення. Важливими є також правовий аспект, що забезпечує дотримання трудового законодавства, та соціально-психологічний, спрямований на впровадження відповідних процедур у кадрову роботу. Окремо виділяється педагогічний аспект, що охоплює питання навчання та професійного розвитку працівників.

Коллектив науковців у своїй праці [28] всі методи управління персоналом поділяє на чотири групи (таблиця А.1 додатка А):

- організаційні методи, суть яких полягає в координації дій різних елементів економічної системи [28, с. 411–412];

- адміністративні методи, які виступають методами владної мотивації, вони орієнтовані на примус працівників до визначеної поведінки в інтересах підприємства [28, с. 412–413];

- економічні методи, які засновані на урахуванні та використанні економічних інтересів співробітників – індивідуальних інтересів, групових та

колективних [28, с. 413];

- соціально-психологічні методи базуються на поведінковій психології працюючих в процесі спільної праці [28, с. 414].

На нашу думку, це найповніша і обґрунтована класифікація методів управління персоналом. Її можна уточнити тільки змінивши назву адміністративних методів на адміністративно-правові. Також розглянемо, які виклики постали перед системами управління персоналом в умовах повномасштабної війни. «За результатами опитування українських роботодавців компанією Deloitte у 2022 році основними викликами на початку війни були: безпека працівників (74%), підтримка продуктивності команд (56%), забезпечення неперервності робочих процесів (49%), необхідність скорочення витрат (39%), нерівномірне завантаження команд (39%), утримання ключових працівників (21%), необхідність отримання працівниками нових навичок (10%), неефективність комунікацій (7%), залучення (найм) працівників (3%)» [18].

Систематизацію актуальних методів управління персоналом для реагування на визначені виклики війни і повоєнної відбудови представлено на рисунку А.2 додатку А.

Повномасштабна російсько-українська війна суттєво трансформувала підходи до управління персоналом на підприємствах та в організаціях. На початковому етапі конфлікту особливо актуальними стали організаційні та адміністративні методи управління. Однак з часом зросла важливість економічних та соціально-психологічних інструментів. Зокрема, на другому етапі війни стали пріоритетними такі заходи, як антистресові програми для працівників, методики управління різними травматичними переживаннями, підвищення залученості та мотивації персоналу.

Ці підходи залишатимуться актуальними і в повоєнний період. Підприємствам необхідно вже зараз планувати програми з утримання кадрів, підвищення оплати праці, а також забезпечення фізичної та соціально-психологічної інтеграції демобілізованих, співробітників з інвалідністю, ПТСР та іншими психічними розладами.

Ефективність системи управління персоналом на підприємстві визначається шляхом аналізу основних складових процесу праці. До них належать доцільна діяльність або сама праця працівників; предмети праці, тобто об'єкти, на які спрямована робота персоналу; засоби праці, необхідні для виконання трудових функцій. Оцінка ефективності кадрової системи базується на кількісних та якісних показниках залученості, продуктивності та результатів праці персоналу. Тобто враховується облік виконаної роботи працівників та особливості прояву наслідків їхньої діяльності.

Управління персоналом має характеризуватися системністю та завершеністю, що ґрунтується на комплексному вирішенні кадрових проблем. Системний підхід передбачає врахування взаємозв'язків між різними аспектами управління для досягнення кінцевих цілей. Це включає визначення шляхів вирішення проблем, формування дієвого управлінського механізму, який забезпечуватиме комплексне планування та організацію роботи з персоналом в практичній діяльності.

Сама система управління персоналом являє собою упорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, що мають власні функціональні цілі, але спрямовані на досягнення загальної мети. При цьому система має постійно коригуватися відповідно до вимог розвитку продуктивних сил на кожному конкретному етапі суспільного прогресу.

Як зазначалось вище, управління персоналом передбачає взаємодію двох ключових систем – керуючої та керованої. Керуюча система є суб'єктом управління. Вона складається з органів управління і управлінських працівників, які мають певні повноваження, компетенції та виконують специфічні функції. Ця система представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних та організаційних заходів для відтворення й ефективного використання персоналу. Керована система, в свою чергу, є об'єктом управління. Вона охоплює соціально-економічні відносини, пов'язані з відтворенням та використанням персоналу. Ця система організаційно закріплює функції за різними структурними підрозділами і працівниками, регламентує інформаційні

потоки в управлінні підприємством.

Управління персоналом представляє собою комплексну систему, що складається з різних взаємопов'язаних елементів: принципів, напрямів, етапів, форм і видів кадрової роботи. Основними напрямками цієї системи є набір та збереженість кадрів; їх професійне становлення і розвиток; навчання та підвищення кваліфікації; оцінка діяльності кожного працюючого з точки зору реалізації цілей підприємства. Така багатоаспектність системи управління персоналом дає можливість коригувати поведінку і діяльність працівників у процесі їх роботи для досягнення загальних цілей підприємства.

Незважаючи на різноманітність підприємств, їх сфер діяльності та інших особливостей, у сфері управління людськими ресурсами зазвичай вирішуються однакові ключові завдання:

- залучення необхідної кількості персоналу. При цьому способи та методи підбору кадрів залежать від специфіки умов праці;
- навчання та розвиток працівників. Це необхідно для пояснення основних завдань, а також формування у персоналу необхідних навичок та вмінь для виконання функціональних обов'язків;
- оцінка результатів діяльності кожного працівника;
- винагородження персоналу. Це передбачає компенсацію витрат енергії, часу та інтелекту працівників.

Хоча ці основні завдання та функції управління персоналом існують на кожному підприємстві, їх конкретні прояви можуть відрізнитись в залежності від його специфіки.

Ключовим елементом системи управління персоналом є самі працівники. Вони виступають і об'єктом, і суб'єктом управлінського впливу. Саме ця здатність людських ресурсів займати обидві ролі є основною специфічною особливістю управління кадрами.

Варто розглядати соціально-економічну систему як єдність керуючої та керованої підсистем. При цьому механізм управління являє собою сукупність взаємовідносин, форм і методів впливу на процеси формування, використання,

розподілу кадрового потенціалу підприємства.

Система управління персоналом на підприємстві складається з низки взаємопов'язаних елементів або підсистем. Ці підсистеми виокремлюються за функціональними або організаційними ознаками, і кожна з них виконує специфічні завдання. Хоча підсистеми функціонують автономно, їхня діяльність спрямована на досягнення загальної мети підприємства. Кожна підсистема є відносно самостійною, але водночас тісно пов'язана з іншими елементами. Разом вони формують цілісну систему управління персоналом, забезпечуючи ефективне використання людських ресурсів для реалізації основних цілей підприємства.

Як правило, комплекс підсистем у системі управління кадрами має багатоступеневу структуру, яка містить значну кількість напрямків діяльності. Зазвичай виділяють підсистеми, які відповідають головним функціям управління людськими ресурсами (таблиця А.2 додатку А).

З метою ефективного функціонування підприємство повинно постійно здійснювати управління набором персоналу, його оцінкою, навчанням, а також винагородженням працюючих за результатами їх праці. Сукупність таких методів, програм, процедур і формує систему управління кадрами. У таблиці А.2 додатку А диплому представлено склад типових функціональних підсистем, що входять до системи управління кадрами підприємства. Цей склад може змінюватись залежно від особливостей роботи. Наприклад, на великих підприємствах функції кожної з підсистем будуть виконувати окремі структурні підрозділи. Варто розуміти, що окремо взяте підприємство через свою специфіку буде мати унікальну комбінацію окремих підсистем у системі управління кадрами.

На підприємстві ТДВ «Хмельницькзалізобетон» система управління кадрами буде включати такі основні підсистеми, як організаційна структура та взаємодія з іншими підрозділами (це регулює місце та роль служби управління персоналом у загальній структурі підприємства); кадрове забезпечення служби управління персоналом (стосується формування відповідного штату та професійного рівня працівників цього підрозділу); прогнозування і планування потреби в працівниках (передбачає аналіз та оцінку необхідної кількості та якості

кадрів для ефективного функціонування підприємства); організація та методи набору, підготовки і підвищення кваліфікації працівників (важливими будуть процеси залучення, навчання та професійного розвитку персоналу); забезпечення гідних соціально-психологічних умов праці (створення сприятливого психологічного клімату та соціальної інфраструктури для працівників) та інші.

Отже, система управління кадрами у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» охоплює ключові підсистеми, спрямовані на ефективне використання людських ресурсів даного підприємства.

Висновки до теоретичного розділу

У першому розділі ми розглянули теоретичні основи побудови системи управління кадрами на підприємстві, а саме: роль та значення кадрового менеджменту в системі управління промисловим підприємством; сутність поняття «управління персоналом»; комплексну систему управління персоналом та її основні складові.

Результати діяльності промислових підприємств, а також досвід роботи з кадрами свідчить, що формування ефективних трудових колективів, забезпечення якості кадрового потенціалу підприємства є важливим фактором підвищення ефективності роботи.

У першому підрозділі першого розділу було показано як у історичному аспекті змінювались погляди та концепції управління персоналом. На початку розглядалось використання трудових ресурсів на підприємствах, потім – власне управління персоналом, після цього – управління людськими ресурсами і, нарешті, управління людиною в процесі трудової діяльності. Сучасні погляди на управління кадрами базуються на управлінні людиною з точки зору теорії людських відносин.

Ми розглянули поняття концепції управління кадрами, під яким розуміють систему теоретичних та методичних поглядів на сутність, цілі, завдання, зміст,

принципи, методи, критерії управління кадрами, а також організаційні підходи щодо формування механізму реалізації даної концепції.

Під управлінням персоналом розуміють управління людьми, колективом підприємства. Управління персоналом це комплексна прикладна наука та сфера практичної діяльності. Воно охоплює розробку і впровадження управлінсько-адміністративних, економічно-організаційних, особистісних і правових чинників, методів та способів впливу на персонал для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Поняття «управління персоналом» включає в себе сукупність організаційних заходів, спрямованих на оптимальне формування кількісного та якісного складу персоналу підприємства, а також на повне використання здібностей працівників у виробничому процесі. Основна мета системи управління персоналом на підприємстві полягає в забезпеченні підприємства необхідними кадрами, ефективному використанні людських ресурсів, професійному розвитку персоналу, а також досягненні раціонального рівня мобільності працівників.

У сучасних умовах управління кадрами можна визначити як сукупність цілеспрямованих заходів, спрямованих на оптимальне формування кількісного та якісного складу персоналу підприємства; організацію професійного і соціального розвитку кадрового потенціалу; повне та ефективне використання можливостей і здібностей працівників; досягнення раціонального рівня мобільності персоналу в процесі функціонування підприємства. Тобто управління персоналом в сучасних реаліях передбачає комплексний підхід до управління людськими ресурсами, який забезпечує оптимальне кадрове забезпечення, професійне зростання працівників та максимально ефективно використання їх потенціалу в інтересах підприємства.

У третьому підрозділі першого розділу розглянуто функції та методи управління кадрами підприємств. Управління персоналом розглядається науковцями та практиками як комплексний процес, що включає в себе підбір, оцінку, планування, підготовку та навчання працівників. Цей процес спрямований на раціональне використання персоналу, підвищення ефективності праці та, в

кінцевому рахунку, покращення умов життя працюючих.

Управління персоналом являє собою цілісну систему, до складу якої входять різноманітні принципи, напрямки, етапи, види та форми роботи з кадрами. Крім того, до системи управління персоналом на підприємстві входять адміністративні, організаційні, економічні та соціально-психологічні методи впливу на працівників, які детально нами розглянуті у даному підрозділі. Також нами розглянуто виклики, які постали в умовах сьогодення перед системами управління персоналом в умовах повномасштабної війни. Нами представлено систематизацію актуальних методів управління кадрами для реагування на визначені виклики війни і повоєнної відбудови.

Сама система управління персоналом являє собою упорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, що мають власні функціональні цілі, але спрямовані на досягнення загальної мети. Управління персоналом представляє собою комплексну систему, що складається з різних взаємопов'язаних елементів: принципів, напрямів, етапів, форм і видів кадрової роботи. Основними напрямками цієї системи є набір та збереженість кадрів; їх професійне становлення і розвиток; навчання та підвищення кваліфікації; оцінка діяльності кожного працюючого з точки зору реалізації цілей підприємства. Нами детально розглянуто основні підсистеми даної системи управління персоналом на підприємстві.

На підприємстві ТДВ «Хмельницькзалізобетон» система управління кадрами буде включати такі основні підсистеми, як організаційна структура та взаємодія з іншими підрозділами; кадрове забезпечення служби управління персоналом; прогнозування і планування потреби в працівниках; організація та методи набору, підготовки і підвищення кваліфікації працівників; забезпечення гідних соціально-психологічних умов праці та інші. В умовах сьогодення потрібне формування нової вискоелективної системи роботи з кадрами, нова сучасна кадрова політика.

2 ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

2.1 Загальні відомості про підприємство

У місті Хмельницький 1956 року розпочав свою діяльність завод залізобетонних і будівельних конструкцій. Згідно з рішенням Української державної будівельної корпорації від 31 березня 1994 року (№128), підприємство реорганізували у ВАТ "Хмельницькзалізобетон". Пізніше, 2 червня 2011 року, за рішенням загальних зборів акціонерів (протокол №14) відбулася чергова реорганізація - ВАТ перетворили на товариство з додатковою відповідальністю. ТДВ "Хмельницькзалізобетон", яке стало правонаступником усіх майнових прав та обов'язків попереднього підприємства.

Основні напрямки діяльності підприємства включають виробництво:

- залізобетонних і бетонних конструкцій: плит (в тому числі огорожи та балконних); фундаментів; елементів каркасу будинків; прогонів; перемичок; опорних подушок; підвіконників; стояків ЛЕП; блоків для стін підвалів; бруківки та тротуарної плитки;

- будівельних розчинів: цементних; вапняних; різних інших типів;

- товарного бетону;

- столярних виробів: дерев'яних вікон та дверей зі склопакетами; ПВХ вікон та дверей.

Продукція підприємства широко застосовується у будівництві промислових об'єктів, приватних садиб, житлових будинків, соціальних об'єктів, таких як школи, лікарні, дитсадки. ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є важливим виробником будматеріалів на українському ринку. Хоча виробництво будівельних матеріалів залишається основним напрямком діяльності, підприємство також надає автотранспортні послуги та здає в оренду приміщення лабораторій. Збут продукції здійснюється через спеціалізоване підприємство «Маркет-Збут».

Серед продукції підприємства найбільший попит мають стояки ліній

електромереж, бруківка, залізобетонні конструкції та бордюрний камінь – весь спектр виробів від фундаменту до покрівлі. ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має вигідне географічне та економічне розташування: близькість до залізничної станції з під'їзними коліями до підприємства та розміщення на перетині торгових шляхів.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» займає близько 3% ринку серед аналогічних українських підприємств. Географія реалізації продукції охоплює Хмельницьку, Волинську, Тернопільську, Рівненську, Київську та Одеську області. На міському ринку столярних виробів частка даного підприємства становить 10%.

На підприємстві впроваджено серійне та масове виробництво. ТДВ «Хмельницькзалізобетон» розташоване на двох промислових майданчиках у Хмельницькому. На першій площадці на вулиці Чорновола знаходяться головне підприємство з адміністративним корпусом, цехи №1 та №3 «Деревообробник», інженерно-технічні служби, дочірнє підприємство «Маркет-збут». Друга площадка на вулиці Заводська в м. Хмельницькому включає цех №2, де розміщені дільниці виготовлення будівельних розчинів, сухих сумішей, пінобетону, випробування залізобетонних виробів і фасування цементу.

Обидві промислові площадки мають під'їзні залізничні колії, що з'єднують їх з магістралями Укрзалізниці. Це дозволяє здійснювати транспортування великих партій - доставку сировини (піску, щебню, цементу, арматурного прокату) та відправку готової продукції. Для менших партій використовується автотранспорт. Територія підприємства обладнана розгалуженою мережею доріг з твердим покриттям, що забезпечує ефективне переміщення вантажів між площадками №1 та №2. Така транспортна інфраструктура дає можливість оперативно доставляти продукцію замовникам.

Через зростання залізничних тарифів постачання продукції залізницею на відстань понад 200 км стало нерентабельним. У зв'язку з цим керівництво ТДВ "Хмельницькзалізобетон" зосередилося на розвитку ринків збуту в межах цього радіусу. Підприємству вдалося оптимізувати витрати на логістику завдяки впровадженню раціональної схеми розміщення складів готової продукції.

Протягом останніх років хоча підприємство і досягло показників енергоспоживання нижчих за нормативи корпорації "Укрбуд", виробництво залізобетонних виробів все ще залишається енергоємним процесом.

ТДВ "Хмельницькзалізобетон" робить значний акцент на деревообробному напрямку виробництва. Завдяки встановленню високотехнологічного верстата від компанії "WEINIG", що здатен виконувати 90 різних операцій, підприємство може виготовляти дерев'яні вироби сучасного дизайну та високої якості. Виробничі потужності було модернізовано: встановлено потужне сушильне обладнання, оновлено технічні засоби та інструменти для різання деревини, що дозволяє виробляти вікна та двері зі склопакетами з клеєного бруса.

У ТДВ "Хмельницькзалізобетон" провели модернізацію цеху №2, оснастивши бетонозмішувальний вузол автоматизованою комп'ютерною системою для виробництва товарного розчину. Підприємство спеціалізується на виготовленні розчинів двох типів: для монолітного будівництва та оздоблювальних робіт. Впровадження сучасних суперпластифікаторів значно покращило характеристики міцності розчинів. Крім того, використання цих добавок дозволило суттєво скоротити час термічної обробки виробів - з 14 годин до 1-3 годин.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» завжди надавало першочергового значення роботі відділу технічного контролю та вимірювальної лабораторії, постійно розширюючи їхні можливості щодо тестування напівфабрикатів, матеріалів, кінцевої продукції. З 1997 року якісні характеристики продукції підприємства засвідчувалися сертифікатами відповідності в системі УкрСЕПРО.

Сучасні умови ринкової конкуренції вимагають підтвердження не лише якості виробів, але й ефективності всієї системи управління підприємством. Зважаючи на це, керівництво ухвалило стратегічне рішення запровадити систему управління якістю відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001. Сьогодні на підприємстві впроваджена та діє система управління якістю, сертифікована на відповідність міжнародному стандарту ISO 9001-2018. Працює акредитована лабораторія, вся продукція підприємства сертифікована.

Проводяться роботи з вдосконалення виробничих процесів відповідно до стандарту ISO 9004, який в майбутньому буде впроваджено на підприємстві.

Важливим етапом у розвитку підприємства було впровадження у 2008 р. екструдерної технології з виготовлення попередньо-напружених плит перекриття, фінської компанії «Elematic». Вартість лінії становила 16 млн. грн, а потужність 220000 м² плит на рік.

Продовженням технологічного переоснащення на підприємстві виробничих потужностей було впровадження у 2013 р. лінії німецької фірми «Weiler» з виготовлення залізобетонних попередньо-напружених перемичок і паль.

В 2017 р. було укладено контракт на виготовлення дорожніх обмежувачів з австрійською компанією DELTABLOC. Вони вже користуються попитом в автодорожньому будівництві країни.

У 2018-2022 рр. у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» проводилася потужна робота з розширення номенклатури виробів для ремонту і будівництва доріг. В 2021 р. побудовано та введено у експлуатацію новий виробничий корпус підприємства з виробництва дорожніх елементів для потреб організацій, що зайняті дорожнім будівництвом.

Впровадження сучасних технологій дозволяє випускати не тільки бетонні й залізобетонні вироби будь-якої форми і конфігурації, але й розширювати асортимент, задовольняючи нові потреби ринку будівельної галузі.

Заснування товариства "Мрія забудовника" у 2000 році дало поштовх розвитку виробництва металопластикових конструкцій на підприємстві. Річний обсяг виготовлення металопластикових вікон та дверей сягнув 16,5 тисяч квадратних метрів.

Окрім основного виробництва, ТДВ "Хмельницькзалізобетон" надає широкий спектр додаткових послуг. Серед них: технічне обслуговування: ремонт та перемотування електродвигунів, виконання токарних, електрозварювальних, фрезерних робіт; логістичні послуги: доставка бетону, залізобетону, розчину; деревообробка: розпилювання, сушіння деревини, оздоблення столярних виробів; торгівля будматеріалами: продаж товарної арматури, каркасів, сіток кладки,

стикованої арматури; інші послуги: надання місць на автостоянці та послуги акредитованої лабораторії.

Адміністрація ТДВ "Хмельницькзалізобетон" постійно працює над розширенням географії продажів та зміцненням співпраці з ключовими клієнтами - будівельними компаніями та приватними замовниками. Для залучення та утримання клієнтів підприємство впроваджує гнучку систему знижок, пропонує можливість відтермінування оплати та забезпечує доставку продукції власним транспортом. Така клієнтоорієнтована політика успішно сприяє зростанню доходів від реалізації товарів і послуг.

На даний момент підприємство охоплює своєю діяльністю весь західний регіон України, проте ще не вийшло на міжнародний ринок збуту.

Головними споживачами виробів та продукції заводу «Хмельницькзалізобетон» є КП «Цивільжитлобуд», КП «Спецбудмеханізація», КП «Хмельницькбудзамовник», КП «Житлобуд», ТОВ «Будівельний альянс», КП «Промбуд-1», КП «Промбуд-2», ПАО «Волинь-цемент», ПП «Оферта», ТОВ «Укрстандарт», ПРАТ «Домобудівний комбінат».

У умовах сьогодення ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є одним з лідерів вітчизняної будівельної галузі, яке спеціалізується на виробництві продукції для дорожнього та житлового будівництва, електричних та інженерних мереж, виробництві розчинів, бетонів, столярних виробів.

Діяльність заводу спрямована на підвищення задоволеності запитів споживачів, розвиток будівельної індустрії завдяки забезпеченню гарантованої якості продукції, яка виготовляються на даному промисловому підприємстві.

2.2 Управління підприємством та його організаційна структура

Відповідно до статуту, ТДВ «Хмельницькзалізобетон» спрямовує свою діяльність на забезпечення споживачів високоякісною продукцією та послугами, дотримуючись встановлених термінів постачання та оптимальної комплектації при мінімізації виробничих витрат. Споживачоорієнтований підхід у роботі

підприємства потребує суттєвих змін в організаційній структурі та технологічних процесах з метою вдосконалення якості продукції та підвищення рівня обслуговування клієнтів.

Щодо організаційної структури ТДВ „Хмельницькзаліобетон“, підприємство складається з головного виробництва та одного дочірнього підрозділу. Головне підприємство включає три виробничі цехи, котельню, ремонтно-механічні майстерні та електроцех.

Перший цех спеціалізується на виготовленні товарного бетону та збірних заліобетонних виробів з важкого бетону. Другий цех зосереджений на виробництві пінобетону, різноманітних будівельних розчинів та сухих сумішей. Цех №3 під назвою «Деревообробник» виробляє столярні вироби з деревини, а також двері та вікна з ПВХ за технологією фірми КБЕ. Ремонтно-механічні майстерні забезпечують обслуговування обладнання, ремонт форм для заліобетонних виробів та виготовлення нестандартного обладнання.

Транспортний цех відіграє ключову роль у діяльності ТДВ „Хмельницькзаліобетон“, забезпечуючи як постачання сировини, так і доставку готової продукції. Цей підрозділ складається з двох основних господарств: залізничного та автомобільного. Залізничне господарство функціонує завдяки наявності власних під'їзних колій, тепловоза та спеціалізованої бригади вантажників. Автомобільне господарство представлене парком транспортних засобів, що включає вантажні автомобілі та бульдозери, а також відповідною інфраструктурою гаражів для їх обслуговування, ремонту та зберігання.

ТДВ «Хмельницькзаліобетон» має розвинену складську інфраструктуру, що включає шість складських приміщень, серед яких найбільш значущими є склад арматури, склад матеріалів, склад готової продукції. Виробнича структура підприємства також охоплює три цехи та спеціалізовані ділянки: арматурну, сухих сумішей, формувальну та ділянку дрібноштучних виробів. Для забезпечення комфортних умов роботи персоналу та зберігання транспорту на території підприємства функціонують їдальня і автостоянка.

У ТДВ «Хмельницькзаліобетон» функціонує комплексна система

контролю якості, представлена двома ключовими підрозділами. Відділ технічного контролю здійснює перевірку готової продукції, контролює стан металоформ та технологічного оснащення, а також проводить профілактичні роботи для запобігання виробничим дефектам та збоєм у технологічних процесах.

Окремим структурним підрозділом є лабораторія, яка виконує специфічні завдання. До її компетенції входить контроль якості сировини, моніторинг технологічних процесів виробництва, а також науково-дослідна діяльність, спрямована на вдосконалення наявного асортименту та розробку нових видів продукції шляхом проведення конструкторських і дослідницьких робіт.

У ТДВ «Хмельницькзалізобетон» функціонують три ключові відділи, що забезпечують організаційно-економічну діяльність підприємства. Відділ організації праці і заробітної плати зосереджений на оптимізації управлінських процесів, встановленні норм праці, визначенні необхідної кількості персоналу та забезпеченні своєчасних розрахунків з працівниками.

Відділ економіки виконує широкий спектр завдань, включаючи маркетингові дослідження ринків збуту, аналіз конкурентного середовища та коригування цінової політики підприємства. Також цей відділ відповідає за моніторинг змін у податковому законодавстві та бухгалтерському обліку, підготовку річної звітності та розробку рекомендацій щодо покращення діяльності підприємства.

Відділ матеріально-технічного забезпечення відповідає за безперебійне постачання виробництва необхідною матеріалами, сировиною, напівфабрикатами, що включає пошук постачальників, здійснення закупівель та координацію своєчасної доставки.

Важливим структурним елементом ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є дочірнє підприємство «Маркет-збут», створене на базі відділів збуту і маркетингу для оптимізації податкового навантаження. Це підприємство відповідає за маркетингові дослідження, пошук нових ринків збуту та організацію логістичних процесів доставки продукції.

Транспортне забезпечення підприємства здійснюється власним

транспортним цехом, який має потужну технічну базу: два тепловози та різноманітний автопарк з 19 одиниць техніки, що включає автокран, автобус, тягачі, вантажні, легкові автомобілі. Маючи розвинену інфраструктуру, що складається із залізничного господарства та гаражного комплексу, транспортний цех не лише задовольняє внутрішні потреби підприємства у перевезеннях, але й надає транспортні послуги іншим організаціям.

Організаційна структура ТДВ «Хмельницькзалізобетон» побудована за лінійно-функціональним принципом, що передбачає поєднання лінійного управління з роботою спеціалізованих функціональних підрозділів (рисунок Б.1. додатка Б). У такій структурі основні управлінські рішення приймаються за лінійною схемою, тоді як функціональні відділи забезпечують експертну та консультативну підтримку лінійним керівникам.

Ця модель управління особливо ефективна для вирішення циклічних завдань та забезпечує чітку регламентацію взаємовідносин між підрозділами. Водночас, успішне функціонування такої структури вимагає від керівного складу високого рівня компетентності та глибокого розуміння всіх аспектів діяльності підприємства. Простота та прозорість організаційних зв'язків є ключовими перевагами обраної структури управління.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» функціонує в умовах інтенсивної конкуренції, оскільки на території Хмельницької області діє понад 30 підприємств-конкурентів. Це спонукає підприємство підтримувати високі стандарти якості та конкурентоспроможності своєї продукції.

Ефективність діяльності даного промислового підприємства забезпечується злагодженою взаємодією всіх структурних підрозділів, кожен з яких виконує чітко визначені функції відповідно до розроблених посадових інструкцій. Ці інструкції регламентують організаційно-правовий статус кожного працівника та його роль у конкретному структурному підрозділі.

Аналіз організаційної структури ТДВ „Хмельницькзалізобетон" свідчить про її оптимальність та результативність, що підтверджується безперебійною роботою всіх підрозділів та загальною ефективністю діяльності заводу.

2.3 Аналіз основних показників діяльності промислового підприємства

Проаналізуємо наведені у таблиці 2.1 основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Для цього скористаємось фінансовою звітністю підприємства за 2021-2023 роки, а саме формою №1 «Баланс», формою №2 «Звіт про фінансові результати», формою №3 «Звіт про рух грошових коштів» та іншими документами даного промислового підприємства.

Таблиця 2.1 – Основні економічні показники діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2022 роки

Показники	Одиниця виміру	Роки			Темпи зростання, %		
		2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2023/2021
1. Обсяг реалізованої продукції	тис. грн	811393	576737	849716	71,08	147,33	104,72
2. Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)	тис. грн	635296	472386	702409	74,36	148,69	110,56
3. Середньооблікова кількість працівників	чол.	479	410	373	85,59	90,98	77,87
4. Середньорічна продуктивність праці одного працівника	тис. грн/чол.	1693,93	1406,68	2278,06	83,04	161,95	134,48
5. Фонд оплати праці	тис. грн	119839	90784	120393	75,75	132,61	100,46
6. Середньомісячна зарплата одного працівника заводу	грн /чол.	20849	18452	26897	88,50	145,77	129,01
7. Витрати на 1 грн реалізованої продукції (робіт, послуг)	грн/грн	0,78	0,82	0,83	104,61	100,92	105,58
8. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	77734	27429	38102	35,29	138,91	49,02
9. Рентабельність (збитковість):							
підприємства	%	12,24	5,81	5,42	47,45	93,42	44,33
продукції (робіт, послуг)	%	20,50	5,92	8,23	14,38	68,62	19,72
10. Вартість основних виробничих фондів на кінець року	тис. грн	257164	312074	304259	121,35	97,50	118,31
11. Вартість оборотних фондів на кінець року	тис. грн	122104	151480	158971	124,06	104,95	130,19

Вищенаведені дані показують, що обсяги реалізованої продукції (робіт та послуг) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшились на 28,92%, а у 2023 році вони зросли на 47,33% порівняно з показником попереднього року. В цілому за період 2021-2023 років обсяги реалізованої продукції (робіт та послуг) мали тенденцію до повільного зростання, що позитивно впливало на результати виробничої діяльності даного промислового підприємства.

Одночасно зі збільшенням обсягів реалізації продукції (робіт та послуг) відбулось зростання собівартості продукції – у 2022 році порівняно з 2021 роком вона зменшилась на 25,64%, а у 2023 році вже спостерігалось її збільшення на 48,69% порівняно з 2022 роком. За період 2021-2022 років показник собівартості збільшився на 10,56%.

Завод працює досить стабільно, зменшення обсягів виробництва та реалізації продукції у 2022 році пов'язано з війною, яка триває в Україні, зменшенням обсягів будівництва в цілому. У 2023 році спостерігалось певне пожвавлення попиту на продукцію заводу, що відобразилось на його чистому доході.

Чисельність працюючих суттєво зменшилась на підприємстві – за період 2021-2023 років вона зменшилась на 37 чоловік, або на 22,13%. Відповідно до цього середньорічна продуктивності праці одного працівника зросла за досліджуваний період на 34,48%. Це є позитивним явищем в роботі заводу «Хмельницькзалізобетон».

У 2021 році порівняно з 2022 роком фонд зарплати працівників заводу «Хмельницькзалізобетон» зменшився на 24,25%, а середньомісячна зарплата працівника зменшилась на 11,5%. У 2023 році показник фонду зарплати зріс на 32,61%, середньомісячна зарплата працюючого на заводі також зросла на 45,77% порівняно з аналогічними показниками попереднього року. В цілому за весь період 2021-2023 років середньомісячна зарплата збільшилась на 29,01%, що є позитивною тенденцією для персоналу. Це можна пояснити зростанням мінімальної заробітної плати в Україні та покращенням економічної ситуації на

заводі у 2023 році.

У ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом досліджуваного періоду витрати на 1 грн реалізованої продукції поступово збільшувались. Так, у 2021 році вони становили 0,78, у 2022 році – 0,82, у 2023 році – 0,83. За весь період зростання даного показника становило 105,58%, що є негативною тенденцією в роботі підприємства. Це було пов'язано зі зростанням собівартості продукції та зменшенням чистого прибутку протягом 2021-2023 років. Поряд з цим значення витрат на 1 грн реалізованої продукції знаходилося в межах норми, тобто було менше за одиницю.

Вартість основних виробничих фондів заводу «Хмельницькзалізобетон» протягом 2021-2023 років збільшувалась, що, насамперед, було пов'язано з оновленням технічного устаткування і транспорту підприємства. У 2022 році порівняно з 2021 роком вартість основних виробничих фондів збільшилась на 21,35%, у 2023 році порівняно з 2022 роком вона зменшилась на 2,5%. За весь період 2021-2023 років зростання вартості основних фондів становило 118,31% (позитивна тенденція).

Вартість оборотних фондів заводу «Хмельницькзалізобетон» вона за досліджуваний період зросла на 30,19%. В 2022 році порівняно з 2021 роком вона зросла на 24,06%, у 2023 році порівняно з 2022 роком – на 4,95%, що було пов'язано зі збільшенням обсягів виробництва та реалізації продукції, послуг, робіт, які виконує підприємство.

Протягом досліджуваного періоду ТДВ «Хмельницькзалізобетон» працювало ефективно, що підтверджується наявністю чистого прибутку. Поряд з цим варто відмітити, що він сильно зменшився у 2022 році (до 27429 тис. грн) через початок війни в Україні, але у 2023 році вже спостерігалось його поступове зростання до 38102 тис. грн. В цілому за весь період чистий прибуток заводу зменшився на 50,98%, тобто більші ніж на 50%, що є негативною тенденцією для підприємства.

Відповідно до цього рентабельність підприємства у 2022 році зменшилась до 5,81%, а у 2023 році до 5,42%. Аналогічна ситуація спостерігається з

показником рентабельності продукції, який суттєво зменшився (до 5,92%) у 2022 році і дещо збільшився до 8,23% у 2023 році з покращенням ситуації на заводі.

У цілому можна дійти висновку, що виробничо-господарська діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2021-2023 роках була прибутковою, але при цьому рентабельність як підприємства, так і продукції знизилась.

Аналіз основні техніко-економічних показників роботи заводу «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2023 роки показав, що підприємство в цілому працювало ефективно, не звертаючи увагу на те, що на його діяльність впливали зниження попиту на продукцію через військові дії в Україні, економічна криза, зростання цін на матеріали, енергоносії, комплектуючі, нестабільність на фінансовому ринку, мобілізація працівників до лав ЗСУ тощо. Прибутки та рентабельність роботи підприємства та продукції знизилась, на що потрібно звернути увагу керівництву.

Перейдемо до аналізу окремих показників діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» більш детально. Завод – це сучасне високотехнологічне підприємство з виробництва будівельних матеріалів. Профілюючою продукцією даного підприємства збірний залізобетон, товарний бетон, товарний розчин. Серед збірного залізобетону левову частку становлять панелі.

Від обсягів реалізації продукції (робіт, послуг) заводом залежать його фінансові результати, стан, платоспроможність. Обсяги виробництва та реалізації значною мірою впливають на обігові кошти, платоспроможність, ліквідність підприємства, розмір зарплати персоналу.

З таблиці основних показників видно, що в протягом 2021-2023 років чистий дохід від реалізації продукції заводу «Хмельницькзалізобетон» збільшився. Обсяги реалізації у 2022 році становили 573737 тис. грн, що на 234656 тис. грн менше порівняно з показником 2021 року. В 2023 році обсяг реалізованої продукції збільшився на 272979 тис. грн в порівнянні з 2022 роком (рисунок 2.1).

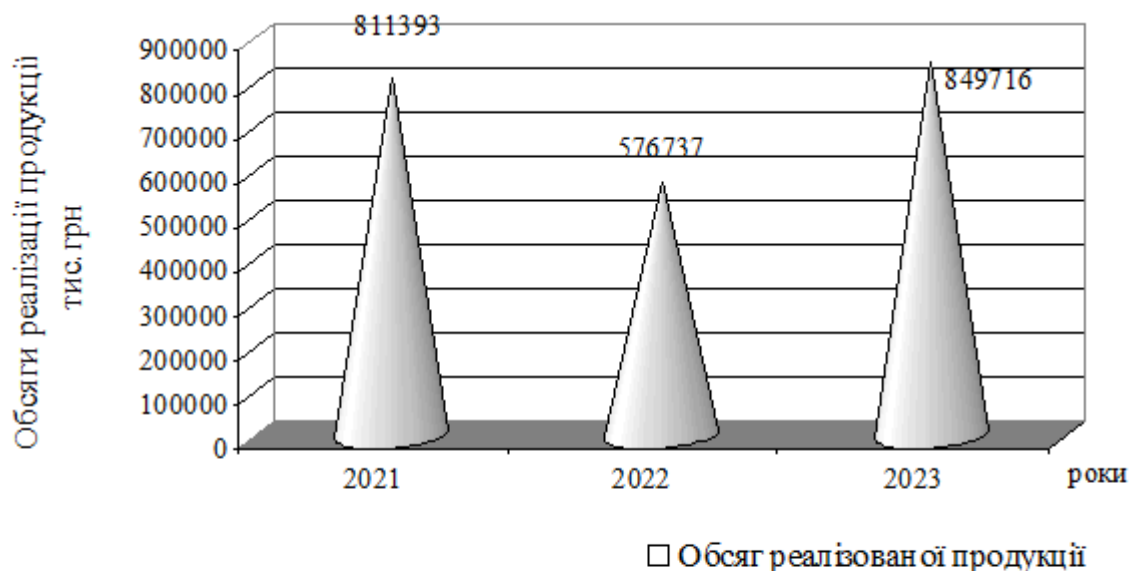


Рисунок 2.1 – Обсяги реалізації продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2021-2023 роках

Ефективність діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» значною мірою залежить від оперативної реалізації виробленої продукції, що забезпечує безперервність виробництва та пришвидшує обіг коштів. Продукція є реалізованою після її відвантаження та надходження оплати на поточний рахунок. Отримана виручка дозволяє покривати виробничі та збутові витрати, формуючи позитивний фінансовий результат. Аналіз діяльності за 2021-2023 роки демонструє стабільне зростання обсягів реалізації на 104,72%, що свідчить про високу конкурентоспроможність продукції та постійний попит на неї. Такий результат підтверджує ефективність роботи підприємства та відсутність затоварення складів.

Розглянемо показник собівартості продукції у 2021-2023 роках. Фактична собівартість виготовленої продукції розраховується на основі даних аналітичного обліку виробничих витрат щомісячно та щорічно під час формування звітності.

Функціонування всіх підрозділів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» базується на використанні матеріальних і трудових ресурсів, що формують собівартість продукції. Цей показник відображає ефективність усіх напрямків діяльності підприємства, включаючи виробництво та реалізацію продукції, безпосередньо

впливає на формування прибутку та характеризує загальний фінансовий стан заводу. З огляду на важливість собівартості як ключового економічного індикатора, її детальний аналіз є пріоритетним завданням економічних підрозділів підприємства. Для аналізу собівартості продукції використаємо таблицю 2.2.

Таблиця 2.2 – Зміна основних показників діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2021-2023 роках

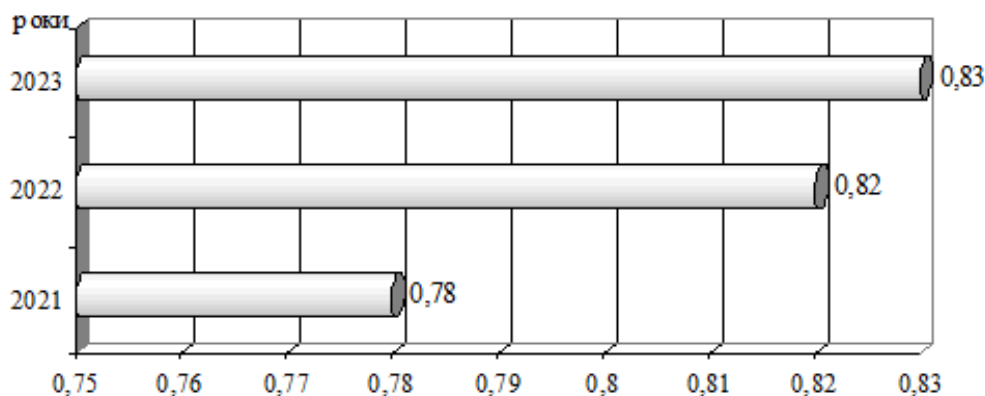
Показники	Роки			Темп зростання,%	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн	811393	576737	849716	71,08	147,33
2. Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг), тис. грн	635296	472386	702409	74,36	148,69
3. Чистий прибуток (збиток), тис. грн	77734	27429	38102	35,29	138,91
4. Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн/грн	0,78	0,82	0,83	104,61	100,92

З показників таблиці 2.2 видно, що за досліджуваний період собівартість продукції підприємства зросла на 48,69%.

Зниження собівартості продукції традиційно розглядається як позитивний фактор у діяльності підприємства, оскільки це безпосередньо впливає на збільшення прибутку. У випадку ТДВ «Хмельницькзалізобетон» спостерігається зростання собівартості продукції, що пов'язано зі збільшенням обсягів реалізації. Проте варто відзначити негативну тенденцію: протягом 2021-2023 років динаміка зростання собівартості незначно, але випереджала темпи збільшення обсягів реалізації, що свідчить про зниження ефективності діяльності підприємства.

В 2022 році витрати на 1 грн реалізованої продукції зросли на 4,61% відносно показника 2021 року. У 2023 році вони також зросли на 0,92% порівняно з показником 2022 року. Фактором, що вплинув на це зростання є повільніше зростання обсягів реалізації порівняно зі зростанням собівартості продукції.

Покажемо на рисунку 2.2 зміну витрат на одну гривню реалізованої продукції на заводі у 2021-2023 роках.



Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн/грн

Рисунок 2.2 – Динаміка витрат на 1 грн реалізованої продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2023 роки

Формування чистого прибутку заводу відбувається під впливом комплексу внутрішніх та зовнішніх чинників. Серед внутрішніх факторів найвагомішим є динаміка обсягів реалізації – їх збільшення прямо пропорційно впливає на зростання позитивного фінансового результату. Водночас, собівартість продукції виступає другим ключовим фактором впливу на прибуток, але має обернену залежність - її зростання призводить до зменшення прибутку підприємства.

Покажемо на рисунку 2.3 зміну чистого прибутку ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2021-2023 роках.

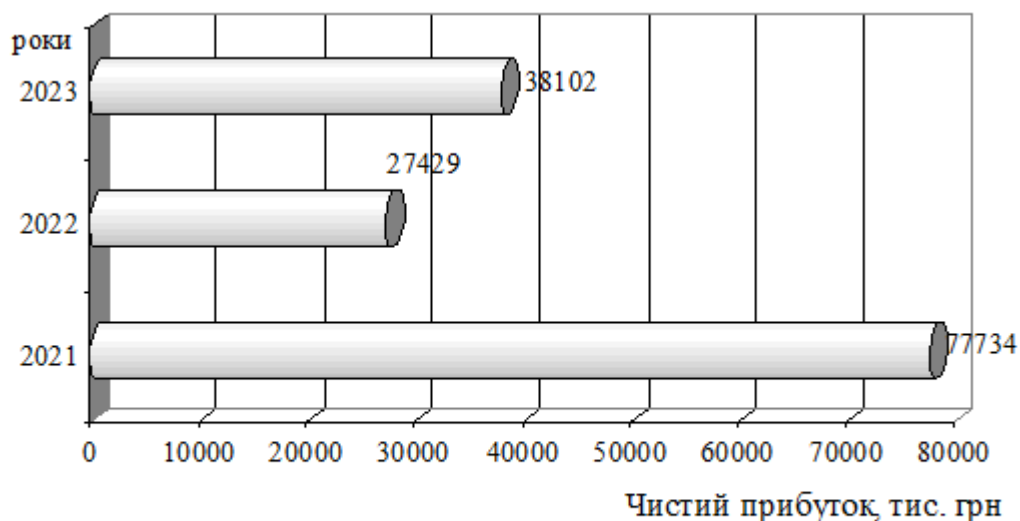


Рисунок 2.3 – Зміна чистого прибутку ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Протягом 2021-2023 років завод отримував прибуток, однак необхідно зазначити, що він у 2022 році він зменшився на 64,71%, що було пов'язано зі зменшенням попиту на продукцію підприємства через війну в Україні. У 2023 році спостерігалось зростання прибутку на 38,91% і він досягнув значення 37102 тис. грн, що позитивно позначилось на роботі підприємства. За весь період 2021-2023 років чистий прибуток заводу зменшився майже на 51%.

Далі, використовуючи форму №2 «Звіт про фінансові результати» проаналізуємо собівартість продукції заводу «Хмельницькзалізобетон» у 2021-2023 роках (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Структура собівартості продукції за економічними елементами витрат заводу «Хмельницькзалізобетон» у 2021-2023 роках

Показники	Дані по рокам						Темп зростання, %	
	2021		2022		2023		2022/ 2021	2023/ 2022
	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %		
1. Матеріальні витрати	538023	75,89	433574	76,53	618200	77,98	80,59	142,58
2. Заробітна плата	119839	16,90	90784	16,02	120393	15,19	75,75	132,61
3. Відрахування на соціальні заходи	23937	3,38	18199	3,21	23850	3,01	76,03	131,05
4. Амортизаційні відрахування	17238	2,43	19048	3,36	22336	2,82	110,50	117,26
5. Інші операційні витрати	9931	1,40	4910	0,87	7948	1,00	49,44	161,87
Всього витрат	708968	100,00	566515	100,00	792727	100,00	79,91	139,93

З наведених у таблиці 2.3 показників можна дійти висновку, що виробництво у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є досить матеріало- і зарплатомістким. Це видно по частці матеріальних витрат у структурі собівартості продукції, яка становила у 2021 році 75,89, у 2022 році – 76,53%, у 2023 році – 77,98%, тобто ця частка постійно зростала. Зарплата працівників

заводу у структурі собівартості становила у 2021 році 16,90%, у 2022 році – 16,02%, у 2023 році – 15,19%. При цьому абсолютне значення зарплати збільшувалось протягом досліджуваного періоду.

Амортизаційні відрахування у 2021 році склали 2,43%, у 2022 році – 3,36%, у 2023 році – 2,82%. Інші операційні витрати в загальній структурі витрат становили незначну частку в межах 1%.

У 2022 році порівняно з 2021 роком в цілому витрати на виробництво на досліджуваному підприємстві зменшились на 20,09%. Загальна сума операційних витрат ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2023 році порівняно з 2022 роком збільшилась на 39,93%, в тому числі матеріальні витрати збільшились найбільше (темп зростання становив 142,58%, зарплата зросла на 32,61%, відрахування на соціальні заходи збільшились на 31,05%, амортизація – на 17,26%, інші операційні витрати зросли на – 61,87%. Зростання витрат у 2023 році було обумовлено зростанням обсягів виробництва продукції через збільшення попиту.

Перейдемо до аналізу матеріально-технічної підсистеми заводу «Хмельницькзалізобетон». Основні засоби мають такі характерні особливості: вони зберігають свою початкову форму та характеристики протягом довготривалого виробничого періоду, охоплюючи кілька циклів виробництва. При цьому відбувається їх поступовий знос, і вартість цих засобів частинами включається у собівартість продукції, що виробляється.

У структурі основних фондів левову частку становлять машини та обладнання, а також будинки, споруди та передавальні пристрої. Це пов'язано з виробничим напрямком роботи заводу. Розрахуємо показники ефективності використання основних фондів заводу «Хмельницькзалізобетон» у 2021-2023 роках (таблиця 2.4).

Фондовіддача – це відношення обсягу виготовленої продукції до вартості основних фондів. Цей показник зменшився. Так, у 2021 році він був 3,16 грн/грн, у 2022 році – 1,85 грн/грн, у 2023 році – 2,79 грн/грн. Це є негативним явищем в роботі заводу, оскільки ефективність використання основних засобів знижується. Це було пов'язано зі зменшенням обсягів виробництва у 2022 році. Поряд з цим

показник фондівдачі протягом 2021-2023 років залишався досить високим.

Таблиця 2.4 – Показники ефективності використання основних фондів заводу «Хмельницькзалізобетон»

№	Показники	Роки			Темпи зростання, %		
		2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2023/2021
1	Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	811393	576737	849716	35,07	303,45	106,41
2	Вартість основних фондів на кінець року, тис. грн	257164	312074	304259	112,16	138,85	155,73
3	Середньооблікова кількість персоналу, <u>чол.</u>	479	410	373	96,84	72,72	69,94
4	Фондовіддача	3,16	1,85	2,79	58,57	151,12	88,51
5	Фондомісткість	0,32	0,54	0,36	170,73	66,17	112,98
6	Фондоозброєність, тис. грн / <u>чол.</u>	536,88	761,16	815,71	141,77	107,17	151,94

Фондомісткість – це вартість основних фондів у кожній гривні виготовленої на підприємстві продукції. Фондомісткість є оберненим показником до фондівдачі, відповідно протягом 2021-2023 років динаміка даного показника була аналогічна до динаміки фондівдачі. Ми можемо бачити, що фондівдачі продукції заводу з плином часу збільшилась, що було пов'язано з оновленням основних фондів на підприємстві у цей період.

Показник фондоозброєності – відношення вартості основних фондів до середньооблікової кількості персоналу підприємства. Фондоозброєність у 2022 році зросла на 41,77% в порівнянні з показником 2021 року. У 2023 році зростання було менш потужним і становило 107,17% до показника 2022 року.

Це було пов'язано зі зменшенням кількості працівників підприємства через мобілізацію у 2022 і 2023 роках та зростанням вартості основних фондів заводу. Відбулось завдяки зменшенню кількості працівників заводу. Зростання фондоозброєності варто розцінювати як позитив в роботі підприємства.

2.4 Аналіз фінансового стану заводу

З метою проведення аналізу фінансового становища ТДВ «Хмельницькзалізобетон» розглянемо основні фінансові показники його роботи у 2021-2023 роках. У таблиці 2.5 представлено скорочений порівняльно-аналітичний баланс заводу. Проаналізуємо його.

Активи заводу «Хмельницькзалізобетон» протягом 2021-2022 років зросли на 0,37%, а у 2022-2023 роках – на 18,54%. Зростання активів заводу відбувалося завдяки зростанню оборотних активів, які у 2023 році порівняно з 2022 роком збільшились на 32,51%, при цьому вартість необоротних активів підприємства знизилась за цей період на 1,8%. Зростання вартості оборотних активів відбувалось за рахунок таких складових як виробничі запаси (зростання на 15,20%), незавершене виробництво (зростання на 39,54%), дебіторська заборгованість (зростання на 35,73%), гроші на їх еквіваленти (збільшились на 1091,07%), витрати майбутніх періодів (зростання на 13,85%), інші оборотні активи (зростання на 105,19%).

Левову частку в структурі активів заводу «Хмельницькзалізобетон» протягом 2021-2023 років займали оборотні активи, частка яких у 2021 році дорівнювала 63,99%, у 2022 році – 59,27%, у 2023 році – 66,26%. На другому місці за часткою у загальній вартості активів знаходяться необоротні активи підприємства, частка яких на кінець 2023 року становила 33,74%.

Власний капітал заводу «Хмельницькзалізобетон» у 2021-2023 роках постійно стабільно збільшувався, а саме у 2022 році порівняно з показником 2021 року він зріс на 6,06%, у 2023 році порівняно з 2022 роком – на 6,81%. Частка власного капіталу в загальній структурі пасивів є найбільшою: у 2021 році – 80,47%, у 2022 році – 85,03%, у 2023 році – 76,62%. Для підприємств в умовах ринку для забезпечення їх стабільного фінансового стану потрібне відношення власного капіталу до загальної суми на рівні 60%. У нашому випадку частка власного капіталу заводу значно перевищує рекомендоване значення, тобто завод платоспроможний і має стабільний фінансовий стан.

Друге місце в структурі пасиву балансу займають поточні зобов'язання і забезпечення, частка яких у 2023 році дорівнювала 23,38%.

Довгострокові зобов'язання і забезпечення у підприємства у 2021-2023 роках були відсутні. Можна стверджувати, що діяльність заводу не залежить від зовнішніх запозичень, оскільки він не має довгострокових кредитів.

Стабільність роботи та фінансового становища заводу «Хмельницькзалізобетон» є результатом комплексної виробничо-господарської діяльності підприємства. Об'єктивна оцінка фінансового стану підприємства потребує всебічного аналізу системи показників, що детально відображають його фінансове становище. У контексті дослідження ринкової стійкості заводу доцільно розглянути динаміку основних фінансових індикаторів заводу «Хмельницькзалізобетон» протягом 2021-2023 років (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 - Показники ринкової стійкості ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№	Показники	Роки			Абсолютне відхилення, (+,-)	
		2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
1.	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,80	0,85	0,77	+0,05	-0,08
2.	Коефіцієнт фінансової залежності	1,24	1,18	1,31	-0,06	+0,13
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,222	0,040	0,255	-0,182	+0,215
4.	Коефіцієнт поточної ліквідності	3,28	3,96	2,83	+0,68	-1,13
5.	Коефіцієнт фінансового ризику (плече фінансового важеля)	0	0	0	–	–

Важливим індикатором ринкової стійкості підприємства виступає коефіцієнт фінансової незалежності (автономії), який обчислюється співвідношенням власного капіталу до загального підсумку балансу. Оптимальне значення цього показника має перебувати в межах від 0,5 до 0,6 - такий діапазон свідчить про раціональне використання власних коштів підприємства. Якщо коефіцієнт виходить за ці межі, це може вказувати на неефективне управління

власним капіталом компанії. Коефіцієнт автономії заводу «Хмельницькзаліобетон» у 2021 році становив 0,80, тобто на 80% підприємство користувалось власними коштами. У 2022 році його значення – 0,85, у 2023 році – 0,77. Можна переконатись, що значення показника у 2021-2023 роках було вищим за нормативне.

Коефіцієнт фінансової залежності представляє собою обернену величину до коефіцієнта фінансової незалежності та розраховується шляхом ділення загальної суми балансу на розмір власного капіталу підприємства, що відображається у першому розділі пасиву. Динаміка зростання цього показника сигналізує про посилення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, оскільки вказує на збільшення частки позикових коштів у структурі капіталу компанії. З даних таблиці ми бачимо, що значення коефіцієнта фінансової залежності у 2021 році було 1,24, у 2022 – 1,18, у 2023 – 1,31. Збільшення показника показує зростання частки позикових коштів в процесі фінансування заводу. З таблиці 2.6 видно, що у 2021-2023 роках значення показника дещо збільшилось, було вище за одиницю і, таким чином, завод ефективно використовує залучені кошти.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який також називають коефіцієнтом платоспроможності, відображає здатність підприємства негайно погасити свої короткотермінові зобов'язання за допомогою найбільш ліквідних активів - грошових коштів та їх еквівалентів. Цей показник обчислюється як співвідношення грошових коштів (рядок 1165 балансу) до поточних зобов'язань підприємства (рядок 1695 балансу). Нормальним вважається значення в діапазоні 0,2-0,25, що свідчить про спроможність підприємства миттєво погасити 20-25% своїх короткострокових боргів, використовуючи найбільш ліквідні активи.

З показників таблиці 2.6 можна побачити, що значення коефіцієнта абсолютної ліквідності для заводу протягом 2021-2023 років заходило в межах нормативу. Так у 2021 році його значення становило 0,222, у 2022 році – 0,04, у 2023 році – 0,255. Це означає, що підприємство протягом досліджуваного періоду могло погасити частину своїх короткострокових зобов'язань за допомогою наявних ліквідних активів.

Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття), відомий в англomовній літературі як Current Ratio, є ключовим показником платоспроможності та ліквідності підприємства. Він визначається шляхом співвідношення оборотних активів до поточних зобов'язань та демонструє, скільки гривень оборотних коштів припадає на кожну гривню короткострокових зобов'язань. Особливість полягає в тому, що оборотні активи, на відміну від необоротних, можуть бути конвертовані в грошові кошти протягом одного року, що робить їх середньо- та високоліквідною частиною активів підприємства. Цей показник дозволяє оцінити спроможність підприємства погашати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів, котрі в процесі діяльності перетворюються на грошові кошти.

Розраховані значення показника поточної ліквідності (таблиця 2.6) свідчать, що протягом 2021-2023 років вони знаходились в межах норми або перевищували її. Так, у 2021 році цей показник становив 3,28, у 2022 – 3,96, у 2023 – 2,83. Нормативне значення даного показника – в рамках 1-3. Тобто підприємство має значні оборотні активи, які перевищують його поточні зобов'язання. Для кредиторів це позитивна тенденція, але для власників та менеджменту заводу показник, який вищий за нормативне значення буде ознакою неефективної структури його активів. Можна сказати, що на заводі залучені зайві оборотні активи, що призводить до зниження показників ефективності використання їх. Додатковий аналіз структури активів заводу підтверджує такий висновок.

Коефіцієнт фінансового ризику, також відомий як плече фінансового важеля, обчислюється як відношення позикового капіталу до власного капіталу. Цей індикатор відображає рівень фінансової автономії підприємства та показує, скільки залученого капіталу припадає на одну гривню власного. Для забезпечення фінансової стабільності оптимальне значення коефіцієнта не повинно перевищувати 0,5, а критична межа становить 1. Перевищення цих показників свідчить про зростання фінансової залежності та втрату автономії підприємства. На заводі протягом 2021-2023 років був відсутній позиковий капітал, що відображається нульовим значенням коефіцієнта і вказує на повну відсутність фінансових ризиків, пов'язаних із залученням зовнішнього фінансування.

На основі проведеного фінансового аналізу та оцінки фінансового стану заводу «Хмельницькзалізобетон» можна дійти висновку, що завод протягом 2021-2023 років був фінансово стійким, повністю платоспроможним, не мав довгострокових та короткострокових кредитів.

2.5 Аналіз управління кадрами на заводі

Перейдемо до аналізу трудових показників та оплати праці на заводі «Хмельницькзалізобетон» у 2021-2023 роках.

Продуктивність праці виступає ключовим індикатором ефективності використання трудових ресурсів підприємства, демонструючи спроможність працівників створювати визначений обсяг матеріальних благ за одиницю робочого часу. Поряд з цим, важливим чинником, що безпосередньо впливає на результативність діяльності підприємства, є рівень оплати праці персоналу, який визначає мотивацію та якість виконання трудових обов'язків працівниками.

У таблиці 2.7 розглянемо зміни обсягів реалізації продукції, чисельності працюючих, їх продуктивності праці та середньої зарплати на заводі у 2021-2023 роках.

З наведених у таблиці даних можна переконатись, що продуктивність праці одного працюючого на заводі зменшилась у 2022 році на 16,96% в порівнянні з показником 2021 року. В 2023 році зростання продуктивності становило 161,95% в порівнянні з показником 2022 року. Це було пов'язано, в першу чергу, зі зростанням обсягів виробництва продукції у 2023 році та зменшенням кількості працівників заводу.

За весь період 2021-2023 років продуктивність праці працівників заводу збільшилась на 34,48% (див. таблицю 2.1), що є позитивним явищем. Це можна пояснити збільшенням попиту на продукції заводу, відновленням процесів будівництва у місті та області, підвищенням кваліфікації працівниками, здобуттям ними нових навичок та знань.

Таблиця 2.7 – Показники з праці і зарплати на заводі «Хмельницькзалізобетон» у 2021-2023 роках

Показники	Дані по рокам			Темп зростання, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
1. Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	811393	576737	849716	71,08	147,33
2. Середньооблікова чисельність працюючих, осіб:	479	410	373	85,59	90,98
3. Середньорічна продуктивність праці одного працюючого, тис. грн:	1693,93	1406,68	2278,06	83,04	161,95
4. Річний фонд оплати праці працівників, грн:	119839	90784	120393	75,75	132,61
5. Середньомісячна зарплата одного працівника, грн	20849	18452	26897	88,50	145,77

Рівень продуктивності праці має визначальний вплив на ключові економічні показники діяльності підприємства. Зокрема, його зростання безпосередньо сприяє зниженню собівартості виготовленої продукції, покращенню показників рентабельності виробництва та загальних фінансово-економічних результатів. Крім того, підвищення продуктивності праці позитивно відображається на конкурентоспроможності продукції підприємства на ринку.

Зміну показників продуктивності праці працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2021-2023 роках зобразимо на рисунку 2.4.

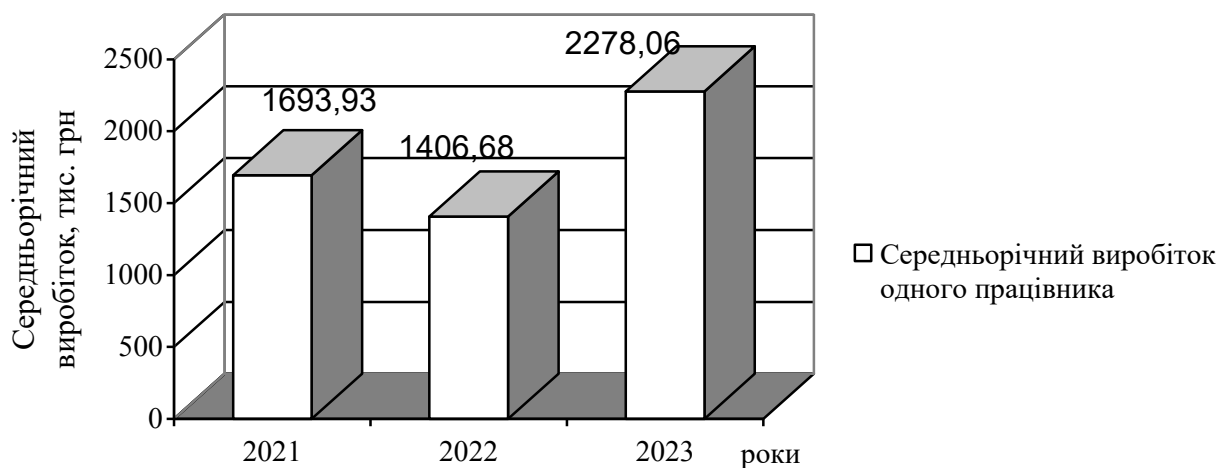


Рисунок 2.4 – Зміна продуктивності праці одного працівника
заводу «Хмельницькзалізобетон» у 2021-2023 роках

Тепер детально проаналізуємо зарплату у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2021-2023 роках. Заробітна плата у структурі витрат ТДВ «Хмельницькзалізобетон» відіграє подвійну роль: з одного боку, вона є елементом собівартості продукції та впливає на виробничі витрати підприємства, а з іншого – виступає ціною робочої сили та безпосередньо впливає на прибутковість діяльності заводу. Таким чином, оптимальний рівень оплати праці має забезпечувати баланс між витратами підприємства та ефективністю роботи персоналу для досягнення належних фінансових результатів.

З наведених у таблиці 2.7 даних видно, що річний фонд зарплати працюючих на підприємства зменшився у 2022 році в порівнянні з показником 2021 року на 24,25%. У 2023 році спостерігалось, навпаки, збільшення річного фонду оплати праці на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на 32,61% порівняно з показником 2022 року. Це пов'язано зі зростанням продуктивності праці та мінімальної заробітної плати в Україні.

Середньомісячна зарплата одного працівника заводу «Хмельницькзалізобетон» у 2022 році зменшилась на 11,5% в порівнянні з показником 2021 року. У 2023 році вона суттєво зросла на 45,77% і становила 26897 грн. Варто розуміти, що збільшення середньої зарплати розглядається як позитив в роботі заводу через те, що є виступає стимулом для підвищення продуктивності праці працівників. Вони мають можливість отримувати значно більшу зарплату за умови підвищення власної кваліфікації і продуктивної роботи.

З наведених у таблиці 2.7 показників видно, що за у 2023 році в порівнянні з 2022 роком у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» дотримувалось ефективне співвідношення темпів зростання середньої зарплати і темпів зростання продуктивності одного працюючого на підприємства, а саме темп зростання продуктивності праці одного працівника (161,95%) випереджав темп зростання його середньомісячної зарплати (145,77%). Це позитивна тенденція для заводу.

Система управління персоналом на підприємствах з виробництва

будівельних матеріалів, в тому числі у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має свою галузеву специфіку. Кадрова структура таких підприємств формується з урахуванням технологічних процесів та включає виробничий персонал (робітників), інженерно-технічних працівників (керівників, фахівців, професіоналів, технічних службовців), допоміжний персонал. На заводі «Хмельницькзалізобетон» близько 75% персоналу становлять робітники, що накладає певні особливості по роботі з цією категорією працюючих.

Особливості управління персоналом у галузі зумовлені підвищеними вимогами до техніки безпеки через шкідливі умови виробництва, сезонністю робіт та необхідністю постійного підвищення кваліфікації працівників у зв'язку з модернізацією обладнання. Система матеріальної мотивації на заводі тісно пов'язана з обсягами виробництва та якістю продукції.

Галузь і ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зокрема стикається з певними викликами в управлінні персоналом, зокрема складністю залучення молодих кваліфікованих фахівців та високою плинністю кадрів через важкі умови праці. Значні інвестиції потрібні для навчання персоналу, а також існує необхідність пошуку балансу між автоматизацією виробничих процесів та збереженням робочих місць.

Оцінка ефективності управління персоналом здійснюється через моніторинг продуктивності праці, рівня виробничого травматизму, якості продукції та плинності кадрів. Важливим показником є також рівень кваліфікації працівників та їх здатність освоювати нові технології.

Сучасні підприємства галузі виробництва будівельних матеріалів впроваджують комплексні програми розвитку персоналу, які включають навчання та підвищення кваліфікації, системи стимулювання, заходи з покращення умов праці, а також соціальні гарантії та компенсаційні пакети. Така модель управління персоналом може бути адаптована під ТДВ «Хмельницькзалізобетон» з урахуванням його виробничої специфіки та стратегічних цілей розвитку.

Сфера управління персоналом поєднує в собі теоретичні засади та практичні аспекти діяльності, спрямовані на розробку та імплементацію

різноманітних механізмів впливу на працівників. Ці механізми охоплюють адміністративно-управлінські, організаційно-економічні, правові та особистісні інструменти, які в комплексі сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства. Для оптимізації кадрового менеджменту на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» доцільним є здійснення системної трансформації підходів до управління персоналом. Першочерговим кроком має стати формування централізованої служби управління персоналом та впровадження комплексної системи кадрового менеджменту, що відповідатиме сучасним вимогам та специфіці підприємства.

2.6 SWOT–аналіз діяльності промислового підприємства

SWOT-аналіз є ефективним інструментом оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Хоча цей метод не надає вичерпної інформації для ухвалення управлінських рішень, він дозволяє систематизувати наявні дані та власні міркування щодо діяльності підприємства. Головною метою такого аналізу є визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз, що виникають у зовнішньому середовищі. SWOT-аналіз спрямований на виявлення потенційних можливостей відповідно до наявних ресурсів, ідентифікацію загроз та розробку заходів протидії їм, а також на формування стратегічних пріоритетів розвитку підприємства з урахуванням його конкурентних переваг.

Використання методології SWOT-аналізу дозволить систематизувати існуючу інформацію про ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та забезпечить новий погляд на поточний стан підприємства. Отримані результати аналізу не тільки розкриють потенційні можливості та загрози для заводу, але й стануть надійним підґрунтям для розробки ефективних стратегій подальшого розвитку підприємства.

На основі проведеного аналізу діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

можна визначити його ключові конкурентні переваги. Підприємство займає лідируючі позиції на ринку Подільського регіону, значно випереджаючи за обсягами виробництва та реалізації продукції своїх основних конкурентів - Хмельницький домобудівний комбінат та завод залізобетонних конструкцій Південно-західної залізниці.

Вигідне ринкове положення заводу забезпечується завдяки розвиненому власному виробництву, високій якості продукції, помірній ціновій політиці та впровадженню сучасних технологій. Важливими перевагами підприємства є широкий асортимент продукції, гнучкість виробництва та можливість виготовлення виробів за індивідуальними замовленнями, що дозволяє максимально задовольняти потреби споживачів. Усі ці фактори сприяють постійному зростанню популярності продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» серед клієнтів та збільшенню обсягів виробництва.

Незважаючи на нестабільне економічне середовище в Україні, підприємство продовжує інвестувати в новітні технології, зокрема було встановлено лінію з виробництва металопластикових вікон. Завдяки міцним партнерським відносинам з постачальниками, завод своєчасно отримує всі необхідні матеріали належної якості. Підприємство також провадить активну кадрову політику, орієнтуючись на залучення молодих освічених фахівців.

Серед недоліків підприємства варто відзначити відставання у розробці нових видів продукції та недосконалу організацію маркетингової діяльності. Проблеми також пов'язані з неефективними виробничими процесами та ціноутворенням, неповним використанням виробничих потужностей та простоем частини обладнання. Через обмежений рекламний бюджет споживачі недостатньо поінформовані про продукцію та послуги заводу, що негативно впливає на його діяльність.

Завод «Хмельницькзалізобетон» випускає якісну продукцію і через це має значні можливості для виходу з власною продукцією на іноземні ринки або ринки сусідніх областей. Для цього потрібно далі дбати про підвищення якості продукції відповідно до міжнародних стандартів з якості.

Наразі ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зберігає лідерські позиції на ринку та нарощує обсяги продажів, проте має враховувати постійну загрозу конкуренції. Наявність застарілого та зношеного обладнання може призвести до зниження обсягів виробництва та збільшення витрат на ремонт. Для збереження своїх позицій підприємству необхідно модернізувати виробничі потужності та мінімізувати ризики втрати клієнтів.

Систематизуємо сильні та слабкі сторони, можливості та загрози заводу «Хмельницькзалізобетон» у матрицю SWOT-аналізу у таблиці Б.1 додатка Б. Результати проведеного аналізу можуть в подальшому використовуватись для вибору стратегій розвитку бізнесу.

Для покращення діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» його керівництву доцільно розширити асортимент якісної продукції за конкурентними цінами та знайти надійних платоспроможних клієнтів. Важливо посилити мотивацію працівників та впровадити систему менеджменту якості. Особливу увагу слід приділити фінансовому стану: контролювати зростання кредиторської заборгованості, формувати резервний капітал та своєчасно виявляти прострочені заборгованості від постачальників і покупців, а також із зарплати.

За результатами SWOT-аналізу, стратегія розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має зосередитись на вивченні ринкових потреб та вподобань споживачів. Ключовими напрямками також мають стати розробка нових видів продукції та впровадження сучасної системи управління персоналом, що дозволить підвищити якість продукції та ефективність роботи підприємства в цілому.

Висновки до аналітичного розділу

Завод «Хмельницькзалізобетон» є провідним підприємством на ринку будівельних матеріалів України. Окрім основного виробництва будматеріалів, компанія диверсифікує свою діяльність, надаючи додаткові автопослуги та оренди лабораторних приміщень. Підприємство використовує серійний та масовий типи виробництва й має класичну лінійно-функціональну організаційну

управлінську структуру.

Незважаючи на війну, складні зовнішні економічні умови, включаючи фінансову кризу, нестабільність ринку та зростання цін на ресурси, ТДВ «Хмельницькзалізобетон» демонструє стійку позитивну динаміку. Аналіз основних економічних показників за 2021-2023 роки підтверджує ефективність роботи підприємства та його спроможність успішно адаптуватися до несприятливих ринкових обставин.

Протягом 2021-2023 років обсяги реалізації продукції зросли, що позитивно впливало на результати діяльності заводу. Поряд з цим відбулося зростання собівартості продукції. При цьому темпи зростання обсягів реалізації за 2021-2023 роки були меншими ніж темпи зростання собівартості, що з негативної сторони характеризує діяльність заводу.

Вартість основних засобів протягом досліджуваного періоду збільшилась, що було пов'язано з оновленням технічного обладнання і закупівлею засобів. Аналогічно вартість оборотних фондів заводу «Хмельницькзалізобетон» за досліджуваний період зросла на 30,19%, що було пов'язано з нарощуванням обсягів виробництва на підприємстві.

Продуктивність праці одного працівника заводу за весь період 2021-2023 років зросла на 34,48%, що є позитивом в роботі. Це пов'язано з підвищенням кваліфікації робітниками та зменшенням чисельності працюючих. Середньомісячна зарплата 1 працівника заводу протягом 2021-2023 років зросла на 29% і на кінець 2023 року становила 26897 грн. При цьому темп зростання продуктивності праці одного працівника (134,48%) був вищим за темп зростання його середньомісячної зарплати (129,01%), що з позитивної сторони характеризує діяльність підприємства та свідчить про те, що на ньому дотримуються раціонального співвідношення темпів зростання продуктивності та зарплати.

У 2021-2023 роках завод працював ефективно, його чистий прибуток знизився на 51% і у 2023 році становив 38102 тис. грн. Рентабельність продукції (робіт, послуг) і рентабельність підприємства також знизилась.

Проведений нами фінансовий аналіз діяльності заводу і оцінка фінансового

стану показали, що підприємство протягом досліджуваного періоду характеризувалось стійким фінансовим станом, було платоспроможним. Завод не залежить від інвесторів та кредиторів, він не залучав довгострокових кредитних ресурсів протягом 2021-2023 років.

Проведений SWOT-аналіз діяльності заводу «Хмельницькзалізобетон» дав можливість систематизувати сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для підприємства. Його результати в подальшому можна використати для вибору стратегій розвитку. У ній потрібно більше уваги звертати на потреби ринку та побажання споживачів продукції заводу, освоєння нових продуктів, приділяти уваги питанням якості продукції та якості персоналу.

В процесі аналізу управління персоналом на заводі нами здійснена оцінка трудових показників та оплати праці. Система управління персоналом у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має галузеву специфіку. Кадрова структура сформована з урахуванням технологічних процесів та включає виробничий персонал (робітників), інженерно-технічних працівників (керівників, фахівців, професіоналів, технічних службовців), допоміжний персонал. На заводі «Хмельницькзалізобетон» близько 75% персоналу становлять робітники, що накладає певні особливості по роботі з цією категорією працюючих.

Особливості управління персоналом зумовлені підвищеними вимогами до техніки безпеки через шкідливі умови виробництва, сезонністю робіт та необхідністю постійного підвищення кваліфікації працівників у зв'язку з модернізацією обладнання. Система матеріальної мотивації на заводі тісно пов'язана з обсягами виробництва та якістю продукції.

Галузь і ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зокрема стикається з певними викликами в управлінні персоналом, зокрема складністю залучення молодих кваліфікованих фахівців та високою плинністю кадрів через важкі умови праці.

Для оптимізації кадрового менеджменту у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» першочерговим кроком має стати формування централізованої служби управління персоналом та впровадження комплексної системи кадрового менеджменту, що відповідатиме сучасним вимогам та специфіці підприємства.

3 РОЗРОБКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ У ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

3.1 Формування ефективної системи управління персоналом на підприємстві

Управління персоналом представляє собою комплексний процес, який здійснюється на різних рівнях – від служб підприємства до центральних органів влади, включаючи множину взаємопов'язаних функціональних компонентів. Максимальної результативності можна досягти лише за умови синхронізованої та скоординованої роботи всіх елементів системи управління кадрами.

Для успішного впровадження системи кадрового менеджменту необхідно керуватися актуальними управлінськими концепціями та стратегіями. Ключовим компонентом у реалізації обраної системи управління людськими ресурсами виступає процес підбору та залучення працівників, які відповідають потребам організації.

До структури системи управління персоналом входять такі функціональні підсистеми:

1. Підсистема керівництва забезпечує управління як підприємством загалом, так і його окремими підрозділами через ієрархію керівних посад – від директора до бригадирів.

2. Підсистема кадрового планування та маркетингу відповідає за формування кадрової стратегії, дослідження ринку праці, планування потреб у персоналі та налагодження зв'язків із джерелами залучення працівників.

3. Рекрутингова підсистема координує всі процеси, пов'язані з підбором, оцінкою та працевлаштуванням персоналу, веде облік кадрового руху та забезпечує ефективне використання людських ресурсів.

4. Підсистема трудових взаємовідносин займається регулюванням міжособистісних стосунків, вирішенням конфліктів, проведенням психологічної

діагностики та взаємодією з профспілковим організаціями.

5. Підсистема умов праці контролює дотримання ергономічних, санітарних та безпекових норм на робочих місцях.

6. Підсистема розвитку забезпечує навчання та підвищення кваліфікації працівників, їх адаптацію, оцінювання, кар'єрне зростання та роботу з кадровим резервом.

7. Мотиваційна підсистема розробляє системи оплати праці, методи матеріального та нематеріального стимулювання, норми праці.

8. Соціальна підсистема відповідає за побутове обслуговування, організацію відпочинку, культурного розвитку та оздоровлення працівників.

9. Організаційно-структурна підсистема аналізує та вдосконалює структуру управління, розробляє штатний розпис.

10. Юридична підсистема забезпечує правовий супровід трудових відносин та господарської діяльності.

11. Інформаційна підсистема веде кадрову статистику та забезпечує технічну підтримку управління кадрами.

Запропоновані до впровадження та реалізації підсистеми системи управління кадрами ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зображені на рисунку В.1 додатку В.

Ефективність і результативність системи управління кадрами базується на двох ключових аспектах. По-перше, це спроможність заводу визначити необхідні моделі поведінки співробітників, які відповідають стратегічним цілям. По-друге, це наявність дієвих інструментів управлінського впливу для спрямування активності працівників у потрібне русло. В умовах трансформації економіки до ринкових відносин обидва ці аспекти мають критичне значення та потребують особливої уваги.

Сучасна система управління персоналом характеризується такими визначальними рисами: делегування більших повноважень виконавцям при одночасній модифікації форм контролю; впровадження колегіального підходу до прийняття рішень та формування довірчої атмосфери в колективі; запровадження

систем планування професійного розвитку працівників; впровадження комплексного підходу до вирішення кадрових питань та системного управління людським капіталом.

У практиці управління персоналом виділяють три базові категорії методів впливу: економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні.

Економічні методи охоплюють інструменти стратегічного планування кадрової діяльності, включаючи аналіз потреб у персоналі та визначення шляхів їх задоволення.

Організаційно-розпорядчі методи базуються на використанні формальних механізмів впливу через встановлені організаційні взаємозв'язки та нормативно-правову базу. Це включає внутрішні регламенти, процедури атестації та інші регулятивні документи.

Соціально-психологічні методи розділяються на дві підгрупи. Соціальні методи спрямовані на роботу з колективом в цілому - від соціального планування до формування сприятливого психологічного клімату та моніторингу колективної думки. Психологічні методи застосовуються для роботи з окремими співробітниками і включають психологічну діагностику при відборі кандидатів, оцінку персоналу та інші індивідуальні підходи.

Процес управління людськими ресурсами являє собою комплексну та складну систему взаємопов'язаних елементів, що включає стратегічне планування кадрових потреб, відбір персоналу, оцінювання його професійного рівня, системи винагород та безперервного професійного розвитку. Всі ці компоненти тісно переплетені між собою та формують замкнений цикл управління людськими ресурсами, як показано на рисунку В.2 додатку В. Кожен елемент цього циклу впливає на ефективність інших складових та загальну результативність системи управління персоналом.

Головна ідеологічна спрямованість управління кадрами на заводі «Хмельницькзалізобетон» має полягати у вкладенні у людські ресурси, що виступає фактором надійності, конкурентоспроможності, стабільності роботи.

У стратегічному плані розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон» пріоритетного значення набувають науково розроблені підходи до управління персоналом. Основними напрямками такої роботи є: цільове кадрове планування, систематичне навчання та перекваліфікація співробітників; професійне стажування ключових фахівців; внутрішні кар'єрні переміщення як по горизонталі, так і по вертикалі; запровадження ефективної системи матеріальної мотивації; приділення уваги морально-психологічному клімату в колективі.

Процес управління людськими ресурсами розпочинається з кадрового планування та добору персоналу. Планування передбачає науково обґрунтоване прогнозування поточної та перспективної потреби в працівниках відповідного профілю та рівня кваліфікації, а також комплексне оцінювання ефективності використання кадрового потенціалу. Важливим напрямком є визначення форм професійного розвитку працівників, раціональне формування кадрового складу, включаючи оптимальне розміщення, службове переміщення та кар'єрне зростання керівників і фахівців. Неодмінною складовою є також здійснення організаційно-виховної роботи в трудовому колективі.

Важливою передумовою планування кадрової роботи виступає прогнозування, яке слугує методологічною основою для розроблення стратегічних кадрових рішень. Прогнозування дозволяє передбачити трансформації в структурі та динаміці кадрового потенціалу шляхом ретельного аналізу попередніх тенденцій і поточної ситуації.

У ТДВ «Хмельницькзалізобетон» ключового значення набуває стратегічне планування кадрового забезпечення з використанням випереджувального підходу до підбору, навчання та розміщення кадрів. Концепція розробки перспективних планів ґрунтується на прогнозуванні економічних показників діяльності заводу через застосування економіко-математичних методів. Прогнозування передбачає визначення загальної чисельності працівників на основі аналізу попередніх тенденцій, очікуваних обсягів виконаних робіт та наявного ресурсного потенціалу, а також прогнозування кількості працівників, які можуть бути вивільнені, з урахуванням демографічних чинників та наявної інформації про

віковий склад персоналу.

Роль персоналу у формуванні успіху підприємства, зокрема ТДВ «Хмельницькзалізобетон», важко переоцінити. Сучасні виклики та нові завдання вимагають принципово нового підходу до господарської діяльності з чітким акцентом на людський фактор. Саме тому кадрова проблема постає визначальною і потребує комплексного вирішення через розроблення цілісної програми підготовки і виховання необхідних для підприємства працівників.

У динамічних ринкових умовах персонал є ключовим чинником конкурентоспроможності та підвищення ефективності підприємства. Дієва система управління персоналом не лише створює необхідні передумови для розвитку, але й становить вагому складову загального менеджменту, від якої безпосередньо залежить стратегічний успіх діяльності заводу. Через це важливо побудувати ефективну систему управління кадрами, базуючись на сучасних дослідженнях теорії та практики менеджменту.

Проведений у теоретичному розділі магістерського диплому аналіз наукових джерел виявив значну теоретичну прогалину - відсутність уніфікованої концепції щодо структурування системи управління кадрами на сучасних підприємствах. Науковій думці бракує комплексних досліджень, які могли б слугувати практичним орієнтиром для підприємства при розробці власної моделі кадрового менеджменту. З огляду на це, постає необхідність детального дослідження структури комплексної системи управління кадрами на заводі.

3.2. Впровадження підсистеми планування і професійного відбору кадрів підприємства

Кадрове планування на підприємстві спрямоване на забезпечення трудовими ресурсами необхідної якості та кількості, а також на ефективне використання персоналу. У ТДВ «Хмельницькзалізобетон» цю функцію виконує у відділі кадрів фахівець з кадрів та правової роботи.

Через недостатню кваліфікацію працівника, який займається плануванням, кадровий потенціал підприємства визначається наближено. Внаслідок цього часто виникають ситуації, коли бракує робітників для забезпечення ефективного виробничого процесу, і керівникам цехів доводиться перерозподіляти невиконану роботу між виробничими робітниками.

Для вдосконалення кадрового планування можна рекомендувати спеціалісту використати метод екстраполяції. Цей найпростіший та найпоширеніший підхід передбачає перенесення поточної ситуації на майбутні періоди, що робить його зручним та доступним для широкого кола користувачів. Метод дозволить точніше прогнозувати потреби підприємства в трудових ресурсах, враховуючи тенденції та закономірності, які склалися на даний момент.

Для застосування методу екстраполяції в кадровому плануванні необхідно мати комплексну інформацію про виробничу діяльність підприємства. Це передбачає збір даних про обсяги виробленої продукції, кількість використаних виробничих годин, чисельність персоналу за різними категоріями, зокрема виробничого та адміністративного складу. Важливими показниками також є продуктивність праці основних робітників та ефективність використання робочого часу. Такий всебічний підхід дозволить більш точно спрогнозувати потреби підприємства в трудових ресурсах на майбутні періоди.

На основі зібраних даних про діяльність заводу розраховуються ключові пропорції для кадрового планування. Зокрема, визначається продуктивність праці через співвідношення виробничих годин до обсягу виконаних робіт, оцінюється ефективність використання робочого часу з розрахунку на одного основного робітника, а також встановлюється співвідношення між промислово-виробничим та допоміжним персоналом. Такий аналіз дає змогу більш точно спрогнозувати потреби підприємства в трудових ресурсах та оптимізувати кадрову структуру.

Далі, на основі планових показників можна розрахувати основні показники для заводу на наступний рік. а саме: число виробничих годин на виконання робіт на заводі; необхідну кількість виробничих годин (добуток кількості виробничих годин, витрачених на виробництво одиниці продукції на заводі, та показника

обсягу виготовленої продукції в цілому по заводу у натуральному виразі); кількість виробничих годин, що припадає на одного робітника; чисельність виробничих робітників, тобто відношення необхідної кількості виробничих годин на виробництво продукції до кількості виробничих годин, що припадає на одного виробничого робітника; кількість невиробничого персоналу заводу.

Економічне прогнозування є важливим етапом планування, який дозволяє передбачити майбутні зміни на підприємстві. Він передбачає ретельний аналіз якісних та кількісних трансформацій, що відбуваються під впливом різноманітних факторів. Метою такого прогнозування є створення максимально точної картини потенційного розвитку підприємства, що допоможе керівництву приймати обґрунтовані стратегічні рішення.

Прогноз є цілеспрямованим процесом передбачення майбутнього, який може здійснюватися на різних рівнях: мікроекономічному (на рівні окремого підприємства) або макроекономічному (охоплюючи всіх господарюючих суб'єктів). Прогнозування являє собою науковий метод виявлення очікуваного стану та можливих напрямків розвитку явищ, який базується на системі причинно-наслідкових зв'язків та закономірностей. Його основна мета – здійснити обґрунтовану оцінку майбутніх показників та тенденцій.

Розглянемо на прикладі заводу «Хмельницькзалізобетон» процес оптимізації чисельності персоналу і обсягів виробництва, реалізації продукції (робіт, послуг). Прогноз цих двох змінних представлено у таблиці В.1 та рисунку В.3 додатку В.

На діаграмі, що представлена на В.3 додатку В показано динаміку зміни обсягів реалізації продукції заводом «Хмельницькзалізобетон» і побудовано лінію тренда розвитку даного показника на найближчі два роки (2024-2025 роки).

Також покажемо на графіку і побудуємо прогноз для показника середньооблікової кількості працюючих у ТДВ «Хмельницькзалізобетон», при цьому враховуючи зміни показника у 2021-2023 роках. З цією метою представлені в таблиці В.1 значення показників середньооблікової кількості працюючих заводу «Хмельницькзалізобетон» у 2021-2023 роках перенесемо відповідний графік,

показаний на рисунку В.4 додатку В і побудуємо розвиток процесу на 2024-2025 роки. Одержимо за допомогою електронної таблиці Excel прогнози значення і побудуємо лінію тренда.

На представленій діаграмі також можна побачити розраховане за допомогою електронної таблиці Excel рівняння формули полінома, яке застосовується для апроксимації даних методом найменших квадратів.

З наведених на рисунках В.3 та В.4 додатку В ліній тренда можна побачити майбутню динаміку обсягів реалізації заводу «Хмельницькзалізобетон» у 2024-2025 роках, а також зменшення чисельності працівників підприємства.

Графічний аналіз з використанням ліній тренда дає змогу наочно відобразити тенденції зміни даних та здійснити їх прогнозування. Регресійний аналіз дозволяє продовжити лінію тренда за межі наявних даних, прогножуючи майбутні значення. Такий прогноз обмежується 30% від наведених даних. Зокрема, поліноміальні лінії тренда демонструють прогноз на два роки вперед щодо зміни обсягів виробництва та реалізації продукції, а також зменшення середньооблікової чисельності персоналу підприємства.

Застосування регресійного аналізу дало можливість скласти прогноз обсягів виробництва, реалізації продукції і чисельності кадрів на заводі на перспективу.

Для уточнення прогнозних показників чисельності персоналу рекомендовано застосувати метод експертних оцінок. Цей підхід передбачає залучення фахівців, зокрема лінійних керівників, до визначення потреб у трудових ресурсах. Менеджер з кадрів може обрати між письмовим опитуванням або методом Дельфі. Останній являє собою послідовний письмовий діалог між працівником, що планує чисельність, та групою експертів. Суть методу полягає в багаторазовому обміні анкетами та узагальненими результатами до моменту досягнення експертами консенсусу щодо кадрових потреб підприємства.

Метод експертних оцінок дає можливість точніше визначити потребу в кадрах, оскільки керівники структурних підрозділів мають найбільш детальну інформацію про кадрові потреби. Варто зазначити, що експертні оцінки можуть містити суб'єктивні елементи, внаслідок чого кількість персоналу може бути

неточно визначена. Незважаючи на це, порівняно з попереднім способом планування, метод експертних оцінок забезпечує вищу точність кадрового прогнозування.

У процесі професійного відбору кандидатів на комунальному підприємстві менеджера з кадрів рекомендовано використовувати кваліфікаційні карти поряд з посадовими інструкціями. Кваліфікаційна карта – це перелік професійних характеристик, яким має відповідати «ідеальний» працівник на вакантну посаду, включаючи профільну освіту та спеціальні навички. Цей інструмент полегшує процес відбору, оскільки дозволяє легше оцінити кваліфікаційні характеристики кандидата порівняно з визначенням його функціональних можливостей.

Кваліфікаційна карта має обмеження, оскільки зосереджена виключно на технічних характеристиках кандидата, не враховуючи його особистісні якості. Для подолання цього недоліку менеджменту з персоналу рекомендовано використовувати карту компетенцій. Цей інструмент дозволяє описати особисті характеристики кандидата, його здатність виконувати певні функції, зокрема вміння працювати в колективі, комунікабельність, оригінальність мислення та інші соціально-психологічні аспекти, що впливають на ефективність роботи.

На підприємстві «Хмельницькзалізобетон» існує проблема щодо процесу набору персоналу, коли керівництво здебільшого покладається на принцип «знайомства», тобто підбір робочої сили через наявних співробітників заводу. Такий підхід є типовим серед українських роботодавців і може створювати певні обмеження в формуванні якісного кадрового складу.

Для вирішення проблеми набору персоналу підприємству рекомендовано розширити джерела залучення кадрів. Зокрема, доцільно активно співпрацювати з закладами вищої освіти та коледжами для залучення молодих фахівців. Перспективним методом є виїзні презентації у навчальних закладах, під час яких можна представити переваги роботи на підприємстві, провести демонстрації, розповсюдити інформаційні матеріали та провести співбесіди з випускниками. Цей підхід є ефективним, оскільки потребує мінімальних фінансових витрат, дозволяє провести рекламну кампанію та залучити кваліфікованих молодих

спеціалістів.

Для покращення процесу підбору кадрів рекомендовано брати участь у «ярмарках вакансій». Менеджеру з персоналу необхідно підготувати інформаційні матеріали про специфіку роботи на підприємстві, створити презентацію про переваги працевлаштування та провести безпосередні зустрічі з потенційними кандидатами. Під час таких заходів важливо надати вичерпну консультацію та створити позитивне враження про підприємство як про привабливого роботодавця.

Для підвищення ефективності професійного відбору кандидатів рекомендовано використовувати спеціальні тести. Їх перевага полягає в точній оцінці відповідності кандидата вимогам вакантної посади, що неможливо досягти за допомогою анкетування. Водночас, цей метод має суттєвий недолік – значні витрати часу на розробку тестів, збір та обробку інформації, що може ускладнити його впровадження на підприємстві.

Для підвищення ефективності планування та професійного набору персоналу на підприємстві ТДВ «Хмельницькзалізобетон» рекомендовано впровадити низку заходів. Зокрема, доцільно використати метод екстраполяції та експертних оцінок для точного розрахунку кадрових потреб, застосовувати карти компетенцій та кваліфікаційні карти при відборі кандидатів. Важливо налагодити співпрацю з освітніми закладами, брати участь у ярмарках вакансій та розробити спеціальні тести для оцінки потенційних працівників, що дозволить оптимізувати кадрову політику підприємства.

3.3 Розвиток системи управління кадрами заводу через вдосконалення в галузі професійного навчання та організації кадрового аудиту

У ТДВ «Хмельницькзалізобетон» потребує особливої уваги питання навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Незважаючи на намагання керівництва забезпечити професійний розвиток працівників, частка тих, хто

пройшов навчання та підвищив кваліфікацію, залишається низькою. В умовах фінансових обмежень, коли неможливо розширювати штат, особливо важливо інвестувати в розвиток наявного персоналу. Створення сприятливих умов для навчання працівників є критичним фактором підвищення продуктивності праці, якості роботи та ефективного використання ресурсів підприємства.

Незмінна протягом останніх трьох років частка працівників, які пройшли професійне навчання, що становить лише 5% від загальної чисельності персоналу, свідчить про неефективність політики керівництва щодо розвитку кадрового потенціалу. Система професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» перебуває у стагнації та не має чітких перспектив розвитку. Така ситуація виникла внаслідок накопичення численних проблем, які з роками негативно вплинули й на інші сфери діяльності підприємства.

На підприємстві спостерігається низький відсоток працівників, які здобувають вищу освіту за рахунок заводу через обмежене фінансування. Хоча підприємство підтримує співробітників, які навчаються за власні кошти, їх частка також незначна. Для покращення ситуації рекомендовано запровадити систему індивідуального навчання, де за новими працівниками закріплюються наставники для теоретичної та практичної підготовки. Доцільно також впровадити регулярні навчальні заняття під керівництвом начальників відділів (раз на два місяці) та активно використовувати професійні курси для систематизації та підвищення рівня знань персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Для професійного розвитку персоналу керівництву ТДВ «Хмельницькзалізобетон» доцільно буде використовувати лекційний метод навчання. Цей традиційний підхід дозволяє ефективно передавати великий обсяг інформації значній кількості слухачів за короткий час, розвивати ідеї та розставляти потрібні акценти. Економічна ефективність методу полягає в тому, що один викладач може працювати з великою аудиторією. Залучення викладачів із закладів вищої освіти для проведення лекцій буде значно економнішим порівняно з оплатою навчання працівників у навчальних закладах.

На підприємстві «Хмельницькзалізобетон» доцільно впровадити метод ротації кадрів як спосіб професійного навчання. Цей підхід передбачає тимчасове переміщення працівників на інші посади для отримання нових знань та навичок. Хоча метод має недолік у вигляді тимчасового зниження продуктивності при переміщенні працівників, він служить ефективним стимулом для професійного розвитку, оскільки співробітники підвищують свою кваліфікацію через освоєння нових видів робіт.

Для підвищення кваліфікації керівного складу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» рекомендовано запровадити систему професійного розвитку на всіх рівнях управління. Для керівників відділів доцільно організовувати спеціалізовані семінари, де вони зможуть підвищити свій професійний рівень та отримати необхідні для роботи знання. Керівництво вищої ланки має регулярно проходити курси підвищення кваліфікації, брати участь у семінарах регіонального та державного рівнів, долучатися до дискусій та ділових переговорів.

Щодо професійного навчання у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» варто відмітити, що частка персоналу робітничих професій значно перевищує частку спеціалістів на заводі. Це пояснюється тим, що навчання робітників потребує менше часу та коштів, оскільки здійснюється безпосередньо начальниками дільниць та досвідченими працівниками за невелику додаткову оплату. Через фінансові обмеження підприємство не розглядає можливість навчання робітників у закладах вищої освіти, адже бракує коштів навіть на професійне навчання спеціалістів. Тому доцільно розробити додаткові рекомендації щодо професійного розвитку працівників робітничих професій.

На заводі в останні роки досить мало уваги приділяють підвищенню кваліфікації працюючих. Протягом 2021-2023 років незначна кількість працівників проходило курси підвищення кваліфікації. Відповідно понижуються тарифні розряди робітників, знижується кваліфікація фахівців, професіоналів заводу, що призводить до невідповідності навичок та знань працюючих вимогам щодо якості робіт. Ця ситуація негативно відображається на результатах

діяльності заводу в цілому.

У таблиці В.2 додатку В наведено рекомендовані форми навчання персоналу та терміни навчання для фахівців різних рівні заводу «Хмельницькзалізобетон».

При оцінці професійно-кваліфікаційного рівня працівників особлива увага приділяється їх активній участі в систематичному підвищенні кваліфікації. Одним із найефективніших інструментів для цього є виробничо-економічні курси (ВЕК), які дозволяють працівникам поглибити теоретичні знання та практичні навички, необхідні для виконання виробничих завдань. Впровадження ВЕК на підприємстві «Хмельницькзалізобетон» сприятиме підвищенню загального рівня кваліфікації персоналу, що, відповідно до типового положення, може призвести до підвищення тарифного розряду та заробітної плати працівників. Тривалість навчання на ВЕК становить від 3 до 6 місяців залежно від обраної форми навчання.

Курси цільового призначення є ефективним інструментом для підвищення кваліфікації персоналу, незалежно від попереднього досвіду та рівня підготовки. Програми навчання розробляються з урахуванням специфіки виробництва і спрямовані на засвоєння працівниками нових технологій, освоєння сучасного обладнання та впровадження прогресивних методів організації виробництва. Такий підхід дозволяє забезпечити безперервну адаптацію персоналу до мінливих умов ринку та сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства."

Перепідготовка персоналу – це систематичний процес набуття працівниками нових професійних компетенцій, що здійснюється з метою адаптації до змін у виробництві, підвищення кваліфікації та розширення можливостей працевлаштування. Перепідготовка може бути необхідна у випадках впровадження нових технологій, зміни кон'юнктури ринку праці та інших факторів, що впливають на вимоги до професійних знань і навичок працівників. Вона передбачає засвоєння нових теоретичних знань та практичних навичок, пов'язаних з новою професією, а також адаптацію до нових умов праці.

Підвищення кваліфікації кадрів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» доцільно

здійснювати за формою, представленою на рисунку В.6 додатку В.

Нами пропонується також для розвитку системи управління кадрами на заводі запровадити проведення організаційно-кадрового аудиту. Такий аудит є оцінкою відповідності кадрового потенціалу заводу його цілям і стратегії розвитку. Він зазвичай проводиться при підготовці до ухвалення стратегічних рішень щодо розвитку заводу, розробки програми його реформування. Як правило, оцінці піддають три головні аспекти організаційної реальності:

- кадрові процеси – напрямки діяльності заводу стосовно персоналу;
- кількісні та якісні характеристики працюючих;
- організаційна структура підприємства, тобто співвідношення та підпорядкованість головних елементів, ступінь гнучкості та жорсткості організаційної конфігурації;

Менеджеру з персоналу, що буде займатись проведенням кадрового аудиту, важливо розуміти, які процеси та з якою ефективністю відбуваються на заводі. Стислий опис таких процесів подано в таблиці В.3 додатку В.

Для оцінки відповідності кадрового потенціалу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» стратегічним цілям підприємства пропонується періодично проводити комплексний організаційно-кадровий аудит. Метою аудиту є визначення наявності достатнього кількісного та якісного складу персоналу для забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. В рамках аудиту необхідно з'ясувати, чи відповідають компетенції працівників вимогам сучасного виробництва, чи здатний персонал до адаптації до нових технологій та організаційних змін, а також чи є достатній резерв кадрів для реалізації стратегічних ініціатив підприємства.

Комплексний аналіз кадрового потенціалу передбачає всебічну оцінку кількісного та якісного складу персоналу заводу. Зокрема, необхідно провести:

- оцінку укомплектованості штатів: визначення відповідності фактичної чисельності працівників затвердженим штатам за рівнями управління та функціональними підрозділами, а також аналіз забезпеченості персоналом

технологічних процесів;

- оцінку кваліфікаційного рівня персоналу: порівняння наявних знань, умінь та навичок працівників з вимогами посадових інструкцій та технологічними регламентами;

- аналіз структури персоналу: дослідження відповідності професійно-кваліфікаційного складу персоналу вимогам технологічного процесу та класифікатора посад, а також аналіз розподілу працівників за віком, статтю, освітою та іншими соціально-демографічними характеристиками;

- аналіз плинності кадрів: оцінка рівня оборотності персоналу, виявлення причин звільнення працівників та аналіз їх впливу на ефективність діяльності підприємства.

Аудит кадрового потенціалу дозволяє отримати детальну інформацію про стан персоналу підприємства, зокрема: кількісну та якісну забезпеченість кадрами; відповідність кваліфікації працівників вимогам робочих місць; ефективність систем навчання та розвитку персоналу; особливості корпоративної культури та соціально-психологічний клімат; готовність персоналу до змін та інновацій; наявність резерву кадрів для заміщення вакантних посад та реалізації стратегічних цілей підприємства.

Одним із засобів оптимізації витрат підприємства в умовах кризи є скорочення персоналу. Однак, традиційні методи звільнення часто призводять до негативних наслідків для організації, таких як зниження морального духу співробітників та зростання соціальної напруженості. Альтернативним підходом є використання недирективних методів скорочення, які передбачають стимулювання працівників до самостійного прийняття рішення про звільнення шляхом впливу на їхні емоційні та ціннісні орієнтації. Ефективність таких методів значною мірою залежить від їхньої відповідності корпоративній культурі та індивідуальним особливостям персоналу. Впровадження недирективних підходів до скорочення персоналу дозволяє мінімізувати негативні соціальні наслідки та створити умови для більш плавного переходу до нової організаційної структури.

Висновки до проєктного розділу

У третьому розділі дипломної роботи магістра розглянуто питання розробки ефективної системи управління кадрами у ТОВ «Хмельницькзалізобетон». Запропоновано сформувати на заводі удосконалену систему управління персоналом. Вона повинна складатись з підсистем управління; кадрового планування і маркетингу; рекрутингової підсистеми; підсистеми трудових взаємовідносин; умов праці; розвитку кадрів; мотивації; соціальної підсистеми; організаційно-структурної підсистеми; юридичної підсистеми та інформаційної. Розкрито взаємодію головних елементів процесу управління кадрами, які взаємозв'язані і формують «цикл менеджменту людських ресурсів». До цих елементів включають підбір і планування кадрів, оцінку їх професійної діяльності, підвищення кваліфікації, навчання, винагороду за працю.

Також у проєктному розділі приділено увагу підвищенню ефективності підсистеми планування і професійного відбору кадрів на заводі. Розглянуто процеси планування обсягів виробництва, реалізації продукції (робіт, послуг), кількості працюючих та розраховано прогноз за допомогою методу екстраполяції для цих двох змінних. Побудовано лінії тренда розвитку цих показників на найближчі два роки (2024-2025 роки).

Для підвищення ефективності професійного набору персоналу доцільно застосовувати карти компетенцій та кваліфікаційні карти при відборі кандидатів, налагодити співпрацю з освітніми закладами, брати участь у ярмарках вакансій, розробити спеціальні тести для оцінки потенційних працівників, що дозволить оптимізувати кадрову політику заводу.

Ще одне питання, розглянуте в третьому розділі, присвячене навчанню, перепідготовці та підвищенню кваліфікації персоналу заводу. Важливе значення для формування ефективної системи управління кадрами має запропонований до впровадження організаційно-кадровий аудит, який дозволить оцінити відповідність структурного і кадрового потенціалу підприємства його цілям та стратегії розвитку.

ВИСНОВКИ

В дипломі магістра розглянуто питання розробки ефективної системи управління кадрами у ТОВ «Хмельницькзалізобетон».

У першому розділі досліджено теоретичні основи побудови системи управління кадрами на підприємстві. Розглянуто роль та значення кадрового менеджменту у системі управління підприємством, сутність поняття «управлінні персоналом», основні складові системи управління персоналом на підприємстві.

В аналітичному розділі дипломної роботи проаналізовано виробничо-господарську діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон», основні економічні показники його роботи у 2021-2023 роках та управління кадрами.

Завод «Хмельницькзалізобетон» є провідним підприємством на ринку будівельних матеріалів України. Окрім основного виробництва будівельних матеріалів різних типів, підприємство також виготовляє столярні вироби, надає додаткові автомобільні послуги, а також послуги сертифікованої випробувальної лабораторії. На підприємстві використовується серійний і масовий типи виробництва, воно має класичну лінійно-функціональну організаційну управлінську структуру.

Аналіз основних економічних показників роботи заводу за 2021-2023 роки підтверджує ефективність його роботи Незважаючи на війну, складні економічні умови, включаючи фінансову кризу, нестабільність ринку та зростання цін на ресурси, ТДВ «Хмельницькзалізобетон» демонструє позитивну динаміку. та його спроможність успішно адаптуватися до несприятливих ринкових обставин.

Протягом досліджуваного періоду обсяги виробництва та реалізації продукції зросли, що позитивно впливало на результати роботи. Також цим відбулося зростання собівартості виробів. При цьому темпи зростання обсягів виробництва і реалізації у 2021-2023 роках були меншими ніж темпи зростання собівартості, що з негативом в роботі підприємства.

Вартість основних засобів протягом досліджуваного періоду збільшилась. Це було пов'язано з оновленням обладнання. Також вартість оборотних фондів

заводу за досліджуваний період збільшилась більше ніж на 30%, що було пов'язано з нарощуванням обсягів виробництва продукції.

Продуктивність праці одного працівника заводу за період 2021-2023 років збільшилась на 34,48%, що є позитивною тенденцією. Це пов'язано з підвищенням кваліфікації робітниками та зменшенням чисельності працюючих. Середньомісячна зарплата одного працівника заводу за період 2021-2023 років збільшилась на 29% і у 2023 році становила 26897 грн. При цьому темп зростання продуктивності праці одного працівника (134,48%) перевищував темп зростання середньомісячної зарплати (129,01%), що з позитивної сторони характеризує діяльність заводу і свідчить про те, що на підприємстві дотримуються раціонального співвідношення темпів зростання продуктивності праці і зарплати.

Протягом досліджуваного періоду завод працював ефективно, хоча чистий прибуток знизився на 51% і у 2023 році становив 38102 тис. грн. Рентабельність продукції та рентабельність підприємства також знизились.

Фінансовий аналіз діяльності заводу і оцінка фінансового стану показали, що підприємство протягом досліджуваного періоду характеризувалось стійким фінансовим станом, було платоспроможним. Завод не залежить від інвесторів та кредиторів, він не має довгострокових кредитів. Проведено SWOT-аналіз діяльності заводу, результати якого можна використати для вибору стратегій розвитку.

Система управління кадрами у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має галузеву специфіку. Нами здійснена оцінка трудових показників і оплати праці.. Кадрова структура сформована з урахуванням технологічних процесів. Близько 75% персоналу становлять робітники, що накладає певні особливості по роботі з цією категорією працюючих. Вони зумовлені підвищеними вимогами до техніки безпеки через шкідливі умови виробництва, сезонністю робіт та необхідністю постійного підвищення кваліфікації працівників у зв'язку з модернізацією обладнання. Матеріальна мотивація тісно пов'язана з обсягами виробництва, реалізації та якістю продукції. Завод зокрема стикається з певними викликами в управлінні персоналом, зокрема складністю залучення молодих кваліфікованих

фахівців та високою плинністю кадрів через важкі умови праці на підприємстві.

Для оптимізації кадрового менеджменту у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» першочерговим кроком має стати впровадження комплексної системи кадрового менеджменту, що відповідатиме сучасним вимогам та специфіці роботи заводу.

У проєктному розділі диплому розглянуто процес розробки ефективної системи управління кадрами у ТОВ «Хмельницькзалізобетон». Запропоновано сформувати та впровадити на заводі вдосконалену систему управління кадрами. Вона буде складатись з підсистем управління; кадрового планування і маркетингу; рекрутингової підсистеми; підсистеми трудових взаємовідносин; умов праці; розвитку кадрів; мотивації; соціальної підсистеми; організаційно-структурної підсистеми; юридичної підсистеми та інформаційної. Розкрито взаємодію основних елементів процесу управління кадрами, які взаємопов'язані та формують «цикл менеджменту людських ресурсів». До цих елементів включають підбір і планування кадрів, оцінку їх професійної діяльності, підвищення кваліфікації, навчання, винагороду за працю. В дипломі сконцентровано увагу на таких підсистемах як підбір та планування кадрів та підсистемі управління розвитком персоналу підприємства.

Розглянуто процеси планування обсягів виробництва, реалізації продукції, кількості працюючих та розраховано прогноз за допомогою методу екстраполяції для цих двох змінних. Побудовано лінії тренда розвитку цих показників на найближчі два роки (2024-2025 роки).

Запропоновано для підвищення ефективності професійного набору кадрів на заводі застосовувати карти компетенцій та кваліфікаційні карти, налагодити співпрацю з освітніми закладами, брати участь у ярмарках вакансій, розробити спеціальні тести для оцінки працівників для оптимізації кадрової політики заводу.

У третьому розділі розглянуто також питання навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації кадрів на заводі. Важливе значення для формування ефективної системи управління кадрами має запропонований до впровадження організаційно-кадровий аудит, що дозволить оцінити відповідність кадрового потенціалу заводу його цілям і стратегії майбутнього розвитку.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Кодекс законів про працю України (Затверджується Законом №322-VIII (322а-08) від 10.12.71 ВВР, 1971, додаток до №50, ст. 375).
2. Закон України «Про оплату праці» // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1995, № 17, ст.121.
3. Господарський кодекс України // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144.
4. Податковий кодекс України // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, №13-14, ст. 112.
5. Балабанова Л.В., Сардак О.В.. Управління персоналом. – К. : Професіонал, 2016. –512 с.
6. Білик О.Т. Мотиваційні аспекти економіки України:: суперечності та шляхи їх вирішення // Україна: аспекти праці.- К.- 2014.- №3. - 234 с.
7. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник. – К.: Знання, 2016. – 559 с.
8. Данилюк Д. О., Серeda Г. В. Методи управління в умовах війни. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2023. №15. т.2. Режим доступу: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/14699>
9. Данюк В.М., Петюх В.М. Менеджмент персоналу. – Київ: КНТЕУ, 2016. – 396 с.
10. Дудукало Г. О. Механізм забезпечення ефективності управління персоналом машинобудівних підприємств : дис. ... канд. економ. наук. : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Г. О. Дудукало. – К., 2015. – 244 с.
11. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л. С. Борданова, В. Е. Мельничук, Н. В. Рощина Н. В. Семенченко. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 103 с.

12. Корсаков Д.О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.nbuiv.gov.ua/portal>
13. Костунець Т.А. Підходи до управління персоналом підприємств: теоретичний базис / Т.А. Костунець // Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. – 2015. - №2. – С. 570-572.
14. Менеджмент персоналу. За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2016. – 398 с.
15. Миронюк А. Особливості та напрямки управління персоналом підприємств у сучасних умовах / Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (7 листопада 2018 р.) / Відп. ред. проф. Л. М. Черчик. – Луцьк, 2018. – С. 112-113.
16. Оксентюк А. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом / А.Оксентюк, Р.Оксентюк, Б.Оксентюк // Галицький економічний вісник. – 2015. – №1(34). – С. 66-72.
17. Операційний менеджмент : навч. посіб. / І. А. Маркіна, О. М. Помаз, Ю. В. Помаз ; за ред. І. А. Маркіної. – Полтава : ПДАА, 2018. – 244 с.
18. Опитування щодо впливу війни на підходи до управління людським капіталом. Deloitte, 2022. Режим доступу: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-НС_UKR.pdf
19. Офіційний сайт ТДВ «Хмельницькзалізобетон»: [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://hzb.com.ua>
20. Пономаренко В.С. Управління трудовим потенціалом. – Харків: Вид. ХНУ, 2016. – 348 с.
21. Посилкіна О.В. Управління персоналом: навч. посіб. для студ. економічних спец. вищих мед. та фарм. навч. закл. / О.В. Посилкіна, Ю.С. Братішко, Г.В. Кубасова. – Х.: НФаУ, 2015. – 517 с.
22. Ратушняк О. Г. Операційний менеджмент : електрон. навч. посіб. / О.Г. Ратушняк. – Вінниця : ВНТУ, 2016. – 243 с.
23. Садова У.В, Семів Л.М. Регіональні ринки праці: аналіз та прогноз. –

Львів, 2015. – 264 с.

24. Сумець О. М. Проектування операційних систем : підручник. – Київ : Університет «КРОК», 2021. – 322 с.

25. Тарасенко Н.В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства. – Львів: ЛБІ НБУ, 2015. – 485 с.

26. Тимош І.М. Економіка праці: Навч. посібник. – Тернопіль: Астон, 2016. – 347 с.

27. Україна: аспекти праці. Науково-економічний і суспільно-політичний журнал. – 2016. – №3, – С. 39-45.

28. Управління персоналом : підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. – К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. – 666 с.

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

30. Хміль Ф.І. Управління персоналом. – К.: Академвидав, 2016. – 488 с.

31. Чернов В.І., Оленич Є.І. Нормування праці: Навч-метод. Посібник для самост. вивч. дисц./ За ред. Є.І. Оленич. – К.: КНЕУ, 2015. – 148 с.

32. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства: Наукове видання. – Харків.: ХНЕУ, 2015. – 234 с.

33. Щербак В.Г. Створення та використання конкурентних переваг персоналу в сучасних технологіях управління підприємством. – Харків: Вид. ХНУ, 2016. – 164 с.

34. A National Human Resources for Health Planning Framework / Project Leader : Dr Percy Mahlathi. – Pretoria : Department of Health of Republic of South Africa, 2016. – 83 p.

35. William R. Tracey. The Human Resources Glossary : The Complete Desk Reference for Hr Executives, Managers, and Practitioners [Електронний ресурс] / William R. Tracey. – [3rd ed.]. – Boca Raton, Fla. : Saint Lucie Pr, 2014. – 824 p. – Режим доступу: http://humanresources.about.com/od/glossaryh/f/what_hr.htm.