

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

ДИПЛОМНА РОБОТА

Управління персоналом на підприємстві

Назва теми

(на прикладі ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ «КРАСИЛІВСЬКЕ», м.Красилів, Хмельницька обл.)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Менеджмент та бізнес-адміністрування
Назва

Шифр ДРМН.19126.ПЗ

Виконав студент 4 курсу, група МН-19-2 _____
Шифр Підпис Владислав БАБ'ЯК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник к.е.н., доцент _____
Науковий ступінь, звання Підпис Ольга БАКСАЛОВА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер _____
Підпис _____
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту _____
та адміністрування Підпис Ніла ТЮРІНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

_____ 2023 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри _____

“ ___ ” _____ 2023р.

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУРОБОТУ

Баб'яка Владислава Валерійовича

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема Управління персоналом на підприємстві (на прикладі ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ «КРАСИЛІВСЬКЕ», м.Красилів, Хмельницька обл.)

керівник роботи Баксалова Ольга Михайлівна, к.е.н., доц. кафедри МА

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 01 березня 2023 р. № 5 дод. 5

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 21 червня 2023 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. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ. 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ». 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Підходи до визначення поняття «управління персоналом». 2. Основні парадигми науки управління персоналом. 3. Управління персоналом на сучасному підприємстві. 4. Основні інструменти системи управління персоналом. 5. Етапність процесу управління процесом навчання персоналу. 6. Характеристика концепцій управління персоналом. 7. Організаційна структура ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». 8. Техніко-економічні показники ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за період 2019-2021 рр.. 9. Показники продуктивності виробництва на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2019-2021 рр. 10. Показники рентабельності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 2019–2021 рр. 11. Динаміка показників використання виробничого потенціалу для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 2019–2021 рр. 12. Фактори внутрішнього середовища ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». 13. Фактори зовнішнього мікросередовища ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». 14. Фактори зовнішнього макросередовища ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». 15. Аналіз сильних та слабких сторін для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». 16. Матриця SWOT-аналізу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». 17. Склад та структура персоналу на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 2019-2021 рр. 18. Динаміка чисельності персоналу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за категоріями, 2019-2021 рр. 19. Структура персоналу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2021 р. 20. Показники плинності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 2019-2021 рр. 21. Показники використання трудових ресурсів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 2019-2021 рр. 22. Показники оплати праці працівників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 2019-2021 рр. 23. Динаміка показника середньомісячної заробітної плати працівника ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 2019-2021 рр. 24. Схема підвищення рівня організаційної культури ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Баксалова О.М., доц. каф. МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Баксалова О.М., доц. каф. МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Баксалова О.М., доц. каф. МА		
4. Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання _____ 2023р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	квітень 2023	
2.	Одержання індивідуального завдання	квітень 2023	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	квітень 2023	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	квітень 2023	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	травень 2023	
6.	Підготовка першого розділу	травень 2023	
7.	Підготовка другого розділу	травень 2023	
8.	Підготовка третього розділу	травень 2023	
9.	Підготовка висновків	червень 2023	
10.	Здача науковому керівнику	червень 2023	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	червень 2023	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	червень 2023	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	червень 2023	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2023	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2023	
16.	Захист дипломної роботи	червень 2023	

Студент

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Баб'як В.В. Управління персоналом на підприємстві (на прикладі ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ «КРАСИЛІВСЬКЕ», м.Красилів, Хмельницька обл.). Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування Баксалова О.М. Дипломна робота бакалавра: 52 с., 15 рисунків, 17 таблиць, 45 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ПЕРСОНАЛ; УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ; МЕНЕДЖМЕНТ; УПРАВЛІННЯ.

Досліджено теоретико-методичні основи управління на підприємстві. Розглянуто сутність поняття «управління персоналу». Розглянуто методи, принципи та концепції управління персоналом. Проаналізовано методичні підходи до оцінювання ефективності функціонування системи управління персоналу підприємства.

Представлено характеристику діяльності та аналіз середовища функціонування ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Проаналізовано основні фінансово-економічні показники досліджуваного підприємства. Проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Запропоновано напрями вдосконалення управління персоналом на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Проведено аналіз системи управління персоналом підприємства. Запропоновано рекомендації щодо покращення роботи відділу персоналу на досліджуваному підприємстві.

підпис

дата

2023 р.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	5
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1 Сутність поняття «управління персоналу».....	7
1.2 Методи, принципи та концепції управління персоналом.....	12
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності функціонування системи управління персоналу підприємства.....	17
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ».....	22
2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансово-економічних показників підприємства.....	22
2.2 Оцінка ефективності системи менеджменту підприємства.....	26
2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.....	30
3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ».....	32
3.1 Аналіз системи управління персоналом підприємства.....	32
3.2 Рекомендації щодо покращення роботи відділу персоналу на підприємстві.	40
ВИСНОВКИ.....	46
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	48
ДОДАТКИ.....	53

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку глобалізації та трансформаційних процесів успішну діяльність підприємства може забезпечити ефективне керування його розвитком. Зміни, що відбуваються у підприємства, створюють необхідність у нових знаннях, підвищують інтерес до формування кадрів із високими професійно-кваліфікаційними якостями.

Кадровий склад підприємства має індивідуальні орієнтири, цінності та особливості, що дозволяють ними генерувати, втілювати в життя всі ідеї та перетворювати їх на цілі. Це важливий чинник, що визначає успішний розвиток підприємства. Тому управління персоналом одна із умов управління розвитком підприємства в цілому. Однак ця обставина збільшує вимоги до управління персоналом.

Актуальність теми дослідження зумовлена об'єктивними потребами розробки нових форм керування персоналом підприємства.

Вивченням управління персоналом займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як О.В. Волкова, А.М. Колот, А.П. Єгоршин, О.Г. Мельник, Ю.М. Швальб та інші. Данюк В., Петюх В., Кібанов О.Я., Савченко. В. присвячували свої праці науково-методологічним аспектам підготовки та перепідготовки персоналу. П. Друкер, Е.В. Маслов, Т.В. Білорусь займалися теоретичним й практичним вирішенням проблем оцінки персоналу.

Незважаючи на значну кількість наукових праць та досягнень у теорії та практиці управління персоналом, значна частина питань потребує вирішення, що є предметом постійної наукової дискусії. Сьогодні потрібні нові підходи до організації роботи з персоналом підприємства, використання яких допомогло б оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Актуальність та важливість питань управління персоналом підприємства визначили вибір теми нашого дослідження, а також його цілі та завдання.

Об'єктом дослідження є діяльність ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Предметом дипломної роботи є управління персоналом на підприємстві.

Метою дослідження є розробка теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо управління персоналом на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Завданням дослідження є:

- ознайомлення з поняттям «управління персоналу»;
- розглянути методи, принципи та концепції управління персоналом;
- проаналізувати методичні підходи до оцінювання ефективності функціонування системи управління персоналу підприємства;
- ознайомитись з діяльністю та аналізом середовища функціонування ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»;
- проаналізувати основні фінансово-економічні показники ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»;
- провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»;
- провести аналіз системи управління персоналом на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»;
- запропонувати рекомендації щодо покращення роботи відділу персоналу на підприємстві.

Під час написання роботи використовувались методи аналізу та синтезу, метод порівняння, індукція та дедукція, узагальнення, розрахунковий метод, експертне оцінювання.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність поняття «управління персоналу»

На етапі розвитку теорії та практики управління персоналом сформувалося досить багато понять, що характеризуються різним рівнем перевірки і достовірності. Вся сукупність розроблених хронологічних концепцій дозволяє вивчити генезу наукової думки в галузі управління персоналом.

Періодизація розвитку управління персоналом як науки ґрунтується, насамперед, на генезі менеджменту та тих поняттях, які сформувалися та використовуються з кінця XIX століття. Теоретично в менеджменті зазвичай виділяють кілька шкіл, які справили вагомий вплив на його розвиток. До них належать: науковий менеджмент, адміністративне управління, людські відносини, поведінкові науки, управлінські науки (кількісна школа). Слід відмітити, що кардинальної зміни підходів та принципів в управлінні не відбулося, але відбулося їхнє співіснування. Фактично кожна новостворена школа на початковому етапі доповнювала існуючі. Наприклад, у шістдесятих роках 20 століття у практиці управління використовувалися разом чотири школи: адміністративна, людських відносин, наук про поведінку та кількісна. На наш погляд, це багато в чому пов'язане зі складністю об'єкта управління. Не можна враховувати лише економічну чи лише соціально-психологічну складову в управлінні. Саме комплексний підхід, котрий використовує практично досягнення всіх шкіл, результати їхніх досліджень, дозволяє ефективно вирішувати менеджменту поставлені перед ним завдання.

У таблиці 1.1 показано сукупність трактувань концепції управління персоналом. Можна сміливо сказати, що, попри досить багато різних трактувань,

підходів до елементів процесу управління персоналом, всі автори загалом визначають їх досить однаково.

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення поняття «управління персоналом»

Автор	Визначення поняття
Базарова Т.Ю.	«управління персоналом – це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємства»
Меліхов Ю.Є., Малуєв П.А.	«управління персоналом – це область діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби, залучення, введення в роботу, розвиток, контролінг, вивільнення персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками».
Єварович С.О.	«управління персоналом – це забезпечення організації необхідним числом працівників, які виконують необхідні виробничі функції. Ефективність управління персоналом визначається ступенем реалізації спільних цілей»
Дериховська В.І. [4]	«управління персоналом – це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоздатність підприємств»
Маслов Є.В.	«управління персоналом – це область діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби, залучення, введення в роботу, розвиток, контролінг, вивільнення персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками»
Одегов Ю.Г. [3]	«управління персоналом – це сукупність механізмів, принципів, форм та методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності.
Хміль Ф.І. [6]	«управління персоналом – це скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівника у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу»

Спираючись на нові розробки теорії та практики управління персоналом, як найбільш комплексні, що враховують усі аспекти функції управління, що вивчається, можна розглядати управління персоналом як комплекс заходів, що спрямовані на створення умов для нормального розвитку та використання потенціалу людей, котрі індивідуально та колективно сприяють вирішенню поставлених цілей і задач підприємства.

Концепції управління персоналом в більшості випадків є результатом як теоретичних досліджень, так і прикладних досліджень у всіх перелічених вище галузях знань.

Можна назвати такі основні концепції (школи) науки управління персоналом, узагальнюючи основні дослідження:

1. Управління персоналом. Концепція розвивалася з 1930-х років. Заснована на теорії бюрократичної організації А. Файоля. Людину в організації сприймали через її посаду. Управління персоналом здійснювали за використання управлінських механізмів (методів, принципів, можливостей тощо).

2. Використання трудових ресурсів. Положення цієї концепції активно використовували з кінця XIX століття. Прихильники концепції - теоретики «Школи наукового менеджменту», які розглядали не людину, зайняту у виробництві, а її основну функцію — працю. Праця, як чинник виробництва вимірювався двома параметрами: вартістю робочого дня і розміром зарплати.

3. Управління людьми. Прихильники цієї концепції уникають «ресурсного підходу в людському сприйнятті». Людина, яка виходить на перший план, у системі управління організацією, її розглядають як «особливий об'єкт управління» [7].

4. Управління людськими ресурсами. Цей напрямок розглядав людину як [7]: «невідновлюваний ресурс - елемент громадської організації в єдності трьох основних компонентів - трудової функції, суспільних відносин, стану працівника»

5. Управління людським капіталом. Цей напрямок вперше було сформульовано як синтез соціальної та економічної складових у контексті діяльності підприємства. Надалі вона розвинулася в повноцінну концепцію, що

представляє «людський капітал» як множину не тільки умінь, знань, а й рівня здоров'я людини, середовища її життєдіяльності. Фактично відбувся перехід до представлення людського капіталу в якості основного чинника впливу конкурентоспроможності країни.

Аналіз показав, що наука про управління персоналом зазнала досить великої еволюції. Можна виділити класичний та сучасний підходи до управління персоналом та розуміння суті та змісту системи управління персоналом. Більш розширену систематизацію цих підходів можна прочитати у роботі В.А.Зінгера [8] (таблиця А.1 Додаток А).

Таблиця 1.2 - Управління персоналом на сучасному підприємстві

Критерій	Характеристика критерію
Філософія	Вища цінність організації - людські ресурси, індивідуалістичний підхід та унітарна філософія
Організаційна політика	Засновується на впливі працівників
Активи	Людський капітал в широкому сенсі
Цільова орієнтація	Безумовне досягнення необхідного рівня якості продукції (робіт, послуг) при оптимальних витратах
Структура	Орієнтована на результат, гнучка
Функції	Управління знаннями, управління здібностями
Механізм	В основі стратегічний підхід (функція лінійних менеджерів)

Розвиток наукової думки в галузі управління персоналом відбувався паралельно з формуванням загальної теорії управління, а також долало ті самі ключові етапи. Можна припустити, що розвиток науки управління персоналом відбуватиметься аналогічним чином. На підставі твердження, що на сучасному етапі розвиток загальної теорії менеджменту визначається такими основними аспектами, як застосування концепції Management By Quality, концепції цифрової економіки, можна припустити, що розвиток системи управління персоналом проходитиме відповідно до основних положень цих концепцій. Вже зараз багато

авторів приділяють увагу вивченню взаємозв'язку людських ресурсів та якості організації.

Також можна сформулювати основні параметри, що характеризують сучасні підходи до управління персоналом на підприємствах (табл. 1.2).

На сьогодні теорія управління персоналом базується на таких принципах управління персоналом:

- концепція «управління за цілями». Для всіх елементів та ланок організаційної структури підприємства, а також для кожного працівника мають бути встановлені цілі. У той же час, співробітники повинні брати участь у процесі постановки цілей. Досягнення сформульованих цілей, в такий спосіб, залежить від кожного члена колективу [9].

- управління, яке засновано на довірі та самоконтролю. У основі лежить японський підхід до управління персоналом, відповідно до якого працівник бере відповідальність, а керівник довіряє своїм співробітникам у вирішенні багатьох питань [10].

- керівництво поважає всіх співробітників. У основі лежить відмова від статусних символів. Це особливо важливо для формування системи міжособистісних стосунків для підприємства. Використання матеріальних та нематеріальних стимулів.

- концентрація в одному з напрямків не дозволяє досягти підвищення продуктивності та якості виконання співробітниками своїх функцій. Лише комплексний вплив на всі елементи системи мотивації може призвести до підвищення ефективності використання.

- націленість на постійний розвиток працівників. Усі працівники підприємства мають бути охоплені підвищенням кваліфікації, навчанням та перепідготовкою. Саме кваліфікація дає гарантію працевлаштування, тому працівникам мають бути надані рівні можливості у цьому напрямі [11].

1.2 Методи, принципи та концепції управління персоналом

Загалом лідери виконують вісім практичних функцій: встановлення цілей, планування, інструктаж, контроль, оцінка, мотивація, організація, демонстрація особистим прикладом. Для забезпечення ефективної роботи управлінець має погоджувати інтереси окремих осіб, груп та вирішення управлінських завдань в максимальній мірі, щоб не виникало конфліктів, в іншому випадку він може не впоратись зі своїми обов'язками [12].

Принципи є [13]: «основними відправними точками, що визначають основний зміст наукової та практичної діяльності в галузі управління персоналом, зокрема апарат системи управління персоналом, механізми її функціонування, а також організаційну культуру».

Принципи управління персоналом є [14]: «сукупністю фундаментальних основ управління людьми, послідовне дотримання яких є необхідною умовою досягнення поточних та перспективних цілей, забезпечення необхідної ефективності спільної роботи».

До основних принципів роботи з персоналом відносяться [15]: «гуманізм, демократизм, диференціація, єдиноначальність, зворотний зв'язок, професіоналізм, регламентація, соціально-економічна адаптація, субординація, цілепокладання, оперативність.

До приватних принципів управління персоналом відносяться [16]: «відповідність управлінських функцій виробничим цілям; індивідуалізація роботи з персоналом; демократизація роботи з персоналом; інформатизація роботи персоналу, забезпечення його рівня, достатнього для ухвалення зважених рішень; підбір кадрів для основного виробничого колективу з урахуванням психологічної сумісності та ін.

Таким чином, до основних принципів використання кадрів на підприємстві належать: відповідність чисельності працівників обсягу виконуваної роботи та кваліфікації працівника, рівня складності його функцій; обумовленість складу

персоналу підприємства об'єктивними чинниками виробництва; максимальна ефективність використання робочого дня; створення умов для постійного вдосконалення та розширення виробничого профілю співробітників.

При управлінні персоналом необхідно приділяти увагу принципу взаємозамінності співробітників, щоб звільнення одного з них за якихось обставин не призвело до зупинки виробничої ділянки чи підприємства [13]. На додаток до цих принципів управління персоналом використовується система принципів, до яких належать [17]: «ефективність, прогресивність, перспективність, складність, результативність, простота, ієрархічність, автономність, системність, стабільність, планування, винагорода, відбір та розміщення та інші принципи управління персоналом. організація роботи з персоналом». Ці принципи більш детально представлено у Додатку А.

Система різних методів на співробітників сприяє реалізації розглянутих принципів управління персоналом. Загалом успіх в управлінні персоналом визначається такими двома основними чинниками:

1. Здатність підприємства чітко визначити, яка поведінка співробітників необхідна для досягнення його цілей;
2. Можливість вибору методів – «сигналів», які підштовхуватимуть співробітників до бажаної поведінки [18].

Методи управління персоналом – це способи впливу на окремих працівників та колектив із єдиною метою координації своєї діяльності у процесі функціонування підприємства. Методи управління персоналом поділяються на: адміністративні, економічні та соціально-психологічні групи [16].

Адміністративні методи, засновані на владі, дисципліні та покаранні, відомі в під назвою «метод кнута». У основі лежить адміністративне підпорядкування об'єкта суб'єкту з урахуванням існуючої управлінської ієрархії. Адміністративні методи керуються такими мотивами поведінки, як усвідомлена потреба у трудовій дисципліні, почуття обов'язку, прагнення людини працювати у тій чи іншій організації, культура трудової діяльності [17].

Адміністративні методи виходять із того, що учасники процесу управління є нерівними. Керівники можуть в односторонньому порядку забороняти або встановлювати певний порядок дій виконавців з мінімальною самостійністю, встановлювати їм жорсткі рамки, порушення яких і надмірна ініціатива не заохочуються. В цьому випадку відповідальність за все лежить на керівнику [12].

Основні функції адміністративних методів полягають у забезпеченні стабільного правового середовища діяльності підприємства, захисту середовища, гарантування прав та свободи [17].

Головний недолік цих методів управління у тому, що вони спрямовані досягнення заданого результату, а чи не з його зростання, заохочуючи працьовитість, а не саму ініціативу. Тому за умов складності діяльності організації, необхідності оперативного вирішення різноманітних завдань дані методи перестають задовольняти потреби управління [12].

Економічні методи засновані на використанні економічних стимулів та відомі під назвою як «метод пряника». З їхньою допомогою здійснюється матеріальне стимулювання всього колективу та окремих працівників [17]. Ці методи мають непрямий характер управлінського впливу. Вони впливають на економічні інтереси робітника через матеріальний інтерес окремих працівників чи його груп [19].

На відміну від адміністративних економічні методи допускають опосередкований вплив на об'єкт управління. Виконавцям задаються лише цілі, обмеження та загальна лінія поведінки, у межах яких вони самостійно знаходять найкращі шляхи вирішення завдань. Якісне та вчасне виконання завдань нагороджується грошовими компенсаціями, які вже не просто заслужені, а зароблені (наприклад, за рахунок заощаджень або додаткового прибутку), одержаних у результаті виявленої власної ініціативи. Оскільки їх розмір залежить від досягнутого результату, працівник фінансово зацікавлений у його максимізації.

Проте економічні методи господарювання також швидко показали свою обмеженість, особливо щодо працівників інтелектуальних професій, яких нині є

більша частина. Для них гроші важливі, але це не найголовніший стимул до роботи [12].

Соціально-психологічні методи були засновані на застосуванні моральних стимулів до роботи та впливу на персонал за допомогою психологічних методів з метою переведення у свідомий обов'язок, внутрішню потребу людини управлінського завдання [17].



Рисунок 1.2 – Основні інструменти системи управління персоналом

Соціально-психологічні методи припускають два напрями поведінки працівника і підвищують його трудову активність. З однієї сторони, ці методи спрямовані на створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі підприємства, розвиток дружніх відносин між його учасниками, зміна ролі управлінця, а з іншого - на розкриття особистісних навиків кожного

працівника, допомога в їхньому вдосконаленні, що врешті-решт призводить до найбільшої самореалізації працівника у його трудовій діяльності, і, відповідно, до підвищення його ефективності. Сьогодні до таких методів належать [12]: психологічна мотивація, гуманізація праці, професійний добір.

На рисунку 1.2 представлено основні інструменти, котрі використовуються в реалізації процесу управління.

У зв'язку з тим, що всі концепції управління персоналом (або людськими ресурсами) розвивалися одночасно з різними школами менеджменту, останні увібрали в себе найкращі ідеї перших. За більш як сторіччя (промислова революція) участь людини на підприємстві суттєво змінилася, тому також розвивалися та вдосконалювалися теорії управління персоналом. Виділяють такі групи концепцій (теорій) у контексті сучасного розвитку філософії управлінських ідей [18]: «концепція патерналізму; класичні теорії; концепція людських відносин; концепція людських ресурсів; сучасні концепції».

У таблиці Б.1 Додатку Б представлено основні ідеї кожної з основних груп концепцій керування персоналом, складені на основі [18; 20; 21].

Відповідно до теорії людського капіталу, у виробництві взаємодіють два фактори - фізичний та людський капітал. Інвестиції в другий фактор - це витрати на підтримку здоров'я, освіту, витрати, що пов'язані з пошуком роботи, отриманням потрібної інформації, професійним навчанням, міграцією тощо [22].

Стратегічне управління людськими ресурсами допомагає забезпечити відповідність підприємства до вимог конкурентного динамічного середовища. На макрорівні людські ресурси є одним із найважливіших джерел процвітання будь-якої компанії. На макрорівні людські ресурси розглядають як простір, у якому формуються ринкові відносини. Якості індивідів та їх співтовариств стають основними факторами розвитку та економічного зростання, що забезпечує процеси відтворення на місцевому, регіональному та державному рівнях [23].

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності функціонування системи управління персоналу підприємства

Керівництво сучасних підприємств проявляє велику цікавість до оцінки та контролю розвитку персоналу на підприємстві. Безумовно, в умовах високої конкуренції саме розвиток людських ресурсів відіграє визначну роль у досягненні стратегічних цілей діяльності підприємства. Актуальність необхідності оцінювання ефективності управління розвитком персоналу на підприємствах сприяє формуванню великої кількості емпіричних та досліджень у цій галузі, що дало поштовх зарубіжним та вітчизняним науковцям до класифікації методів та моделей.

Існують такі типи підходів до оцінки ефективності розвитку персоналу:

- процесно-орієнтований;
- практико-орієнтований;
- дослідницький [24].

Д. Кіркпатрік запропонував практико-орієнтований підхід у своєму дослідженні. Насамперед він поставив собі завдання визначити, чи ефективно виконання програм навчання досягає поставлених цілей. Він розробив модель чотирьох рівнів [25].

За допомогою цього методу можна здійснити оцінку розвитку персоналу підприємства, що дозволило б оцінити результат навчання, їхню поведінку на роботі та безпосередній вплив на фінансово-економічні показники підприємства навчання. Показники економічної та фінансової ефективності персоналу є основними показниками якості реалізації та контролю розвитку людських ресурсів, задоволення потреб персоналу, формування системи безперервного розвитку та навчання.

Враховуючи, що більшість професій у сфері інформаційних технологій є творчими, цей метод є ефективним, оскільки оцінка здійснюється в основному на рівні реакції співробітників та отриманих ними знань, що пов'язано з

методичними труднощами та витратами при оцінюванні динаміки продуктивності чи змін у поведінці працівників (додаткових організаційних переваг) [26].

Розглядаючи приклад процесно-орієнтованого підходу за Р. Брінкергофом, зрозуміло, що циклічна оцінка, що проводиться на кожному етапі програми навчання, також має свої переваги для підприємств ІТ-галузі [27]. Ця модель складається із шести стадій, перша з яких – постановка мети та аналіз потреб. Друга стадія включає оцінку проекту програми навчання. Наступна стадія - оцінка якості роботи програми навчання.

Модель стадій трансферу за М. Фоксоном орієнтована на передачу знань та навик в результаті реалізації навчальних програм. У цьому передача сприймається як процес, а чи не результат. Перехід здійснюється поетапно від свідомого наміру до несвідомого стану. В рамках кожного етапу здійснюється аналіз факторів підтримки та стримування.

Модель, яка була запропонована Д. Філіпсом, представляє собою розрахунок рентабельності інвестицій у професійний розвиток працівників. Вплив навчання слід оцінювати в грошовому вимірі, який потім порівнюють із загальними витратами на програму [28].

Оцінювання ефективності розвитку персоналу має відбуватися через співвідношення витрат та прибутку чи окупності інвестицій. У сфері інформаційних технологій головна проблема полягає в тому, що оцінку результатів складно виміряти у грошах. Це стосується програм, де результати орієнтовані на стосунки, які досить поширені у цій галузі, а не на придбання знань чи умінь.

Оцінка ефективності розвитку персоналу підприємства має ґрунтуватися на оцінці системи збалансованих показників. Ефективне управління розвитком персоналу підприємства вимагає обов'язкової оцінки стану персоналу, структури та динаміки його чисельності, а також аналіз рівня освіти, плинності персоналу та інших важливих показників.

Оцінювання впливу програми розвитку персоналу щодо підвищення продуктивності праці та якості продукції визначити можна за формулою [29]:

$$E = \Pi \times A \times V \times K - K \times Z, \quad (1.1)$$

де Π – тривалість впливу програм на продуктивність праці (роки);

A – кількість студентів-працівників, що розвивають свій потенціал, чол.;

V - вартісна оцінка відмінностей у продуктивності найкращих та середніх працівників, грош.од.

K – коефіцієнт, характеризується ефективністю розвитку співробітників (Збільшення продуктивності, виражене в частках);

Z – вартість розвитку працівника, грош.од.

Для вимірювання ефективності програм можна використовувати метод Д. Філіпса і Д. Киркпатріка - оцінка ефективності розвитку працівників здійснюється на 4 рівнях:

1. Оцінювання реакції – перевірка реакції співробітника на процес його навчання.

2. Засвоєння одержаних знань – наприклад, результати тестування вкажуть рівень засвоєння матеріалу.

3. Поведінка – оцінка рівня реалізації знань практично.

4. Результати - вимір економічного ефекту (збільшення прибутку, зниження рівня плинності кадрів, продуктивність праці).

Філіпс удосконалив метод Кіркпатріка, додавши п'ятий рівень виміру (коефіцієнт рентабельності інвестицій) [30].

Системна модель факторів, описана Р. Рітчі, є однією з моделей, що формують дослідницький підхід. Використовуючи цю модель менеджери можуть передбачати результати навчання працівників. Акцент робиться на чинниках, визначальних результати навчання. На відношення співробітників впливають такі характеристики: вік, освіта, мотивація, здатність до навчання, попередня участь у програмах навчання тощо. Раціональна побудова структури програми розвитку персоналу зазвичай визначає ефективність самого навчання, проте ставлення «учнів» безпосередньо впливає на знання і поведінку, як його результат [31].

З метою оцінки ефективності розвитку персоналу підприємства часто використовують системний підхід [32]. Досить актуальним є обґрунтування складу показників ефективності управління персоналом, які являють собою кінцеві результати соціального розвитку підприємства.

Важливим завданням для кожного підприємства є вивчення показників, характеризуючих вплив програм розвитку персоналу на результативність роботи персоналу, і навіть її вплив на підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства.

Ефективність розвитку персоналу також має оцінюватися з урахуванням усіх етапів планування заходів щодо підготовки кадрів підприємств та організацій, завдань планування заходів щодо підготовки кадрів підприємств та організацій.

Етапи управління процесом навчання персоналу представлено на рис. 1.1.

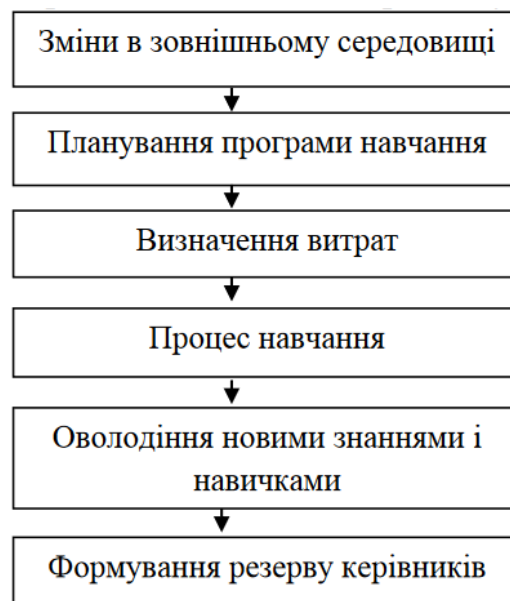


Рисунок 1.1 – Етапність процесу управління процесом навчання персоналу

[33]

Незважаючи на чітку логіку процесу, зміст кожного етапу не є рівнозначними за оціночними показниками. Найбільш істотні труднощі у визначенні ефективності розвитку персоналу виникають щодо:

– потреби в навчанні, виникають у зв'язку зі змінами в зовнішньому середовищі;

– характер та величина зовнішніх впливів;

– вплив навчання персоналу на організаційну або виробничу діяльності.

Розглянуті підходи до оцінювання ефективності управління розвитком персоналу вказують на різноманітність показників, що у свою чергу робить їхній розрахунок більш складним та впливає на невизначеність підсумкового результату.

В результаті виникає необхідність комплексного підходу до оцінювання ефективності розвитку персоналу з позицій продуктивності та якості праці працівників та організації їхньої праці, а також підсумкових результатів діяльності.

2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансово-економічних показників підприємства

В дипломній роботі об'єктом дослідження є ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Підприємство засновано 1994 року. Пізніше, в 1998 році державне підприємство розпочало займатися також розливом мінеральних вод, яку назвали «Оболонська-2». Підприємство з кожним роком примножує виробничі потужності. Також важливим моментом є те, що підприємство має свої європейського зразку складські приміщення. Саме цей момент позитивно впливає на зберігання продукції, яку воно виготовляє.

ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське» є сучасним вітчизняним підприємством з європейським рівнем. Основна спеціалізація ДП - випуск безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, мінеральних газованих та негазованих напоїв. Асортимент підприємства щороку зростає, наразі він налічує більше 30 видів [34]. ДП також виготовляє столярні вироби, пластмасові стільці та займається ремонтом піддонів.

На офіційному сайті підприємства зазначено, що [34]: «підприємство першим серед підприємств харчової промисловості сертифікувала чотири системи управління: ДСТУ ISO 9001:2001 (Системи управління якістю), ДСТУ ISO 22 000:2007 (Системи управління безпечністю харчових продуктів), ДСТУ ISO 14 001:2006 (Системи екологічного керування), ДСТУ-П OHSAS 18 001:2006 (Системи управління безпекою та гігієною праці)».

Корпорація «Оболонь» входить до рейтингу ТОП-25 інноваційних компаній України та ТОП-50 найкращих компаній за підсумками року. На підприємстві оновили ТМ «Оболонь» та ТМ «Zibert». З цієї нагоди підприємство випустили

нові види пива («Obolon Premium Dark Brew», «Оболонь Київське Міцне», «Germanarich», «Hardmix Tequila&Lime»), а також сидр («Ciber Rose»), два нових види безалкогольних напоїв торгової марки «Живчик» та мінеральна вода «Оболонська слабогазована». Варто відмітити, що ДП першим в Україні здійснило випуск нової категорії слабоалкогольних напоїв «хард зельцер» [34].

Структура ДП формувалася під впливом стратегії розвитку протягом довгих років роботи. Ця стратегія була направлена на диверсифікацію виробництва та перехід на сировину, яка була б власного виробництва, екологічну безпечність та повну соціальну відповідальність. В цілому «ОБОЛОНЬ» налічує наразі 10 підприємств, які знаходяться в різних містах України. Кількість людей, які працюють у цій корпорації досягає 4 тисяч [34].

Місія ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» така ж сама, як корпорації «Оболонь» [34]: «Щодня ми працюємо, щоб бути кращими та не залишити спраглих на планеті».

На досліджуваному підприємстві працює команда, яка включає керівника, професіоналів, фахівців та робітників. Структура підприємства направлена на те, щоб швидко реагувати на всі виробничі процеси, які відбуваються на підприємстві.

На Додатку В (рисунок В.1) представлено організаційну структуру ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Така оргструктура охоплює всі напрями діяльності ДП і відповідно до різних чинників може мати зміни у відповідності до Статуту підприємства та чинного законодавства.

Стратегічний напрямок роботи ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» відповідає корпоративним інтересами корпорації «Оболонь».

Керівництво досліджуваного підприємства дотримується наступних правил [34]:

- «- випускати продукцію європейського рівня;
- займати стабільну позицію в ринковій ніші;
- дотримуватись вимог, які дає керівництво та відповідати очікуванням споживачів;

- просувати товар на іноземних ринках;
- забезпечувати комфортні умови роботи та належну допомогу працівникам;
- знижувати ризики для працівників підприємства у сфері гігієни та праці;
- бути одними з кращих в напрямку екологічності та якості продукції;
- забезпечувати екологічну безпеку у процесі виробництва продукції;
- для дотримання рівня якості продукції дотримуватись законодавчих документів».

В дослідженні здійснено аналіз основних техніко-економічних показників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Основні показники ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за період 2019-2021 рр. наведено в таблиці Г.1 Додатку Г.

Як показує таблиця Г.1 чистий дохід підприємства зменшувався до 2020 року, але в 2021 році ситуація змінилась в позитивну сторону (зріс на 14%). Собівартість продукції також зросла на 14 %. Динаміка чистого доходу від реалізації, собівартості реалізованої продукції та вартості основних фондів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2019-2021 рр. представлено у вигляді діаграм (рис.2.1).

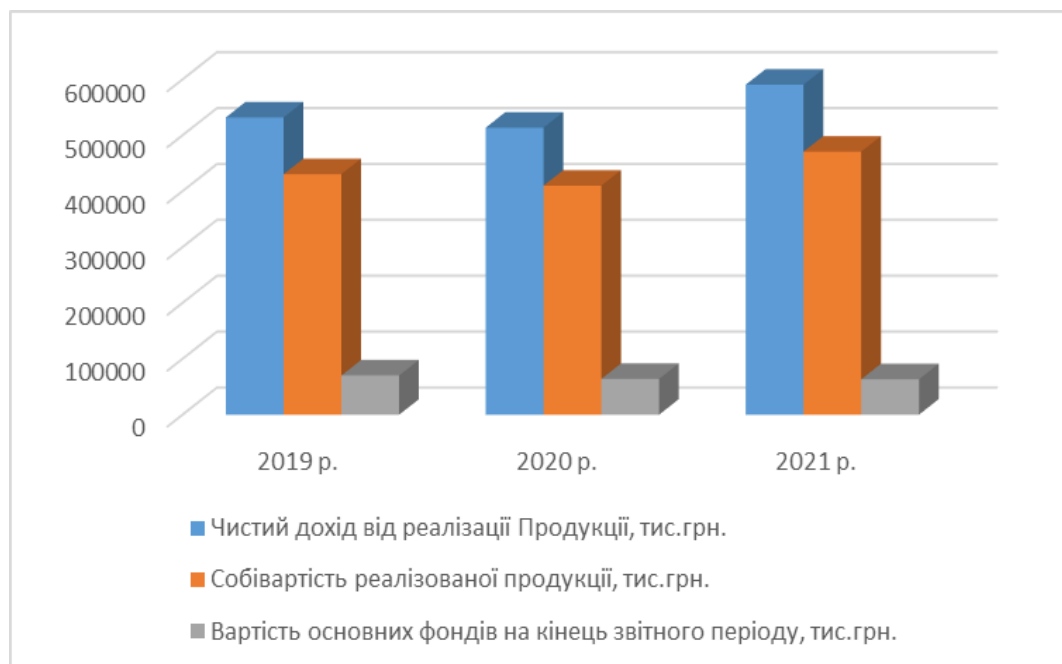


Рисунок 2.1 - Основні показники ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», за 2019-2021 рр.

Що стосується показників рентабельності і чистого прибутку, то вони мають тенденцію до зменшення за аналізований період. Показник витрат на 1 грн продукції підприємства має тенденцію до зменшення. Така сама тенденція спостерігається і щодо показника вартості основних фондів підприємства (зменшення на 10%). Виробничі запаси збільшились на половину становлять 56400 тис. грн. Готова продукція також зросла на половину і становить 18251 тис.грн. Динаміка показників показана на рисунках 2.2. та 2.3.

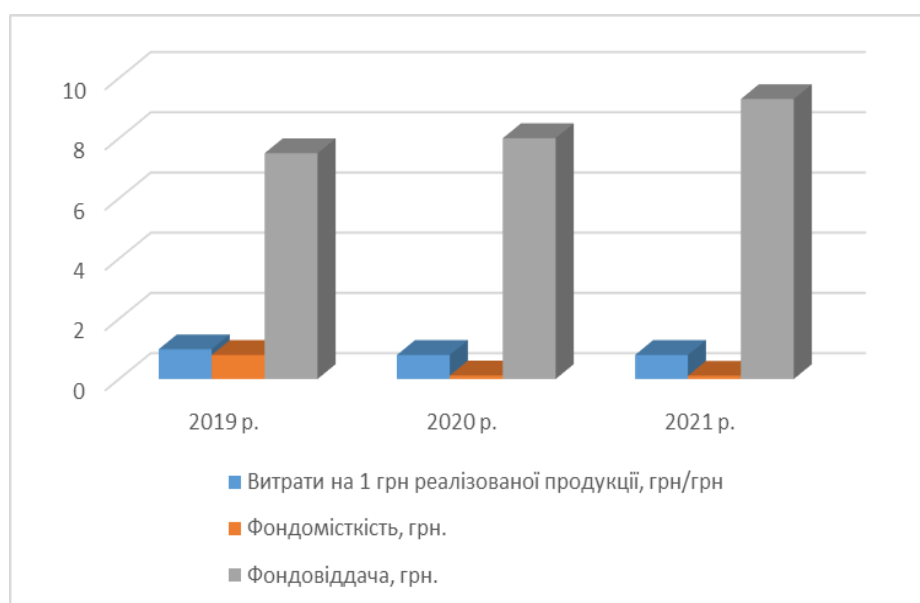


Рисунок 2.2 – Показники ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», за 2019-2021 рр.

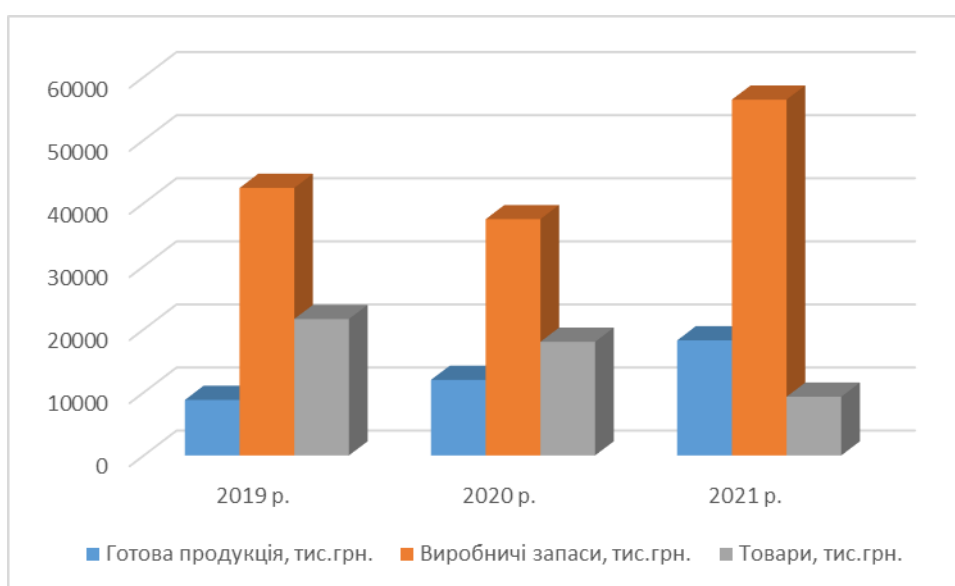


Рисунок 2.3 – Показники ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 2019-2021 рр.



Рисунок 2.4 – Показники ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», за 2019-2021 рр.

Середньооблікова чисельність персоналу на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2019-2021 рр. зменшилась на 50 одиниць. Середньорічна заробітна плата персоналу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2019-2021 рр. також зросла на 25%. Показник продуктивності праці працівників зріс на 20%. Представимо основні показники на рисунку 2.4 у вигляді діаграми: чисельності, оплати праці для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

2.2 Оцінка ефективності системи менеджменту підприємства

Оцінка ефективності менеджменту підприємства представляє собою метод визначення результативності його господарської діяльності та відділів, що ґрунтується на основі показників для перевірки виконання поставлених на них завдань. Оцінювання ефективності характеризується ефективним інструментом інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності суб'єкта господарювання і використовується для стратегічних і тактичних цілей.

Показниками, за допомогою яких можна здійснити оцінку виробничо-господарської діяльності, можна також описати ефективність системи менеджменту. Це наступні показники [35]: «величина прибутку, собівартість, обсяг виробленої продукції, рентабельність, рівень ліквідності, коефіцієнти автономії, фінансової стійкості, маневреності, обіговості тощо».

Розглянемо в таблиці Г.2 Додатку Г показники, які характеризують продуктивність виробництва на досліджуваному підприємстві за 2019-2021 рр.

Можемо зробити висновок про зменшення розміру прибутку підприємстві до 2019 року, але 2021 року значення показника значно зросло. Цю динаміку показника чистого доходу представлено на рисунку 2.5.

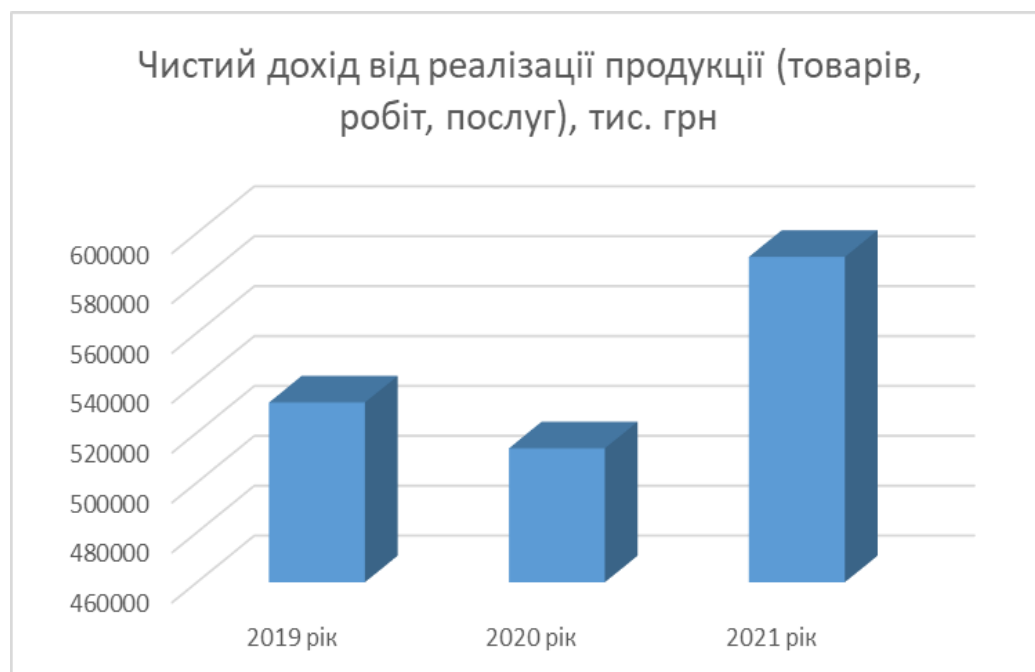


Рисунок 2.5 - Чистий дохід ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 2019-2021рр.

Такі самі тенденції належать і для показника величини матеріальних витрат. Динаміку представлено на рисунку 2.6.

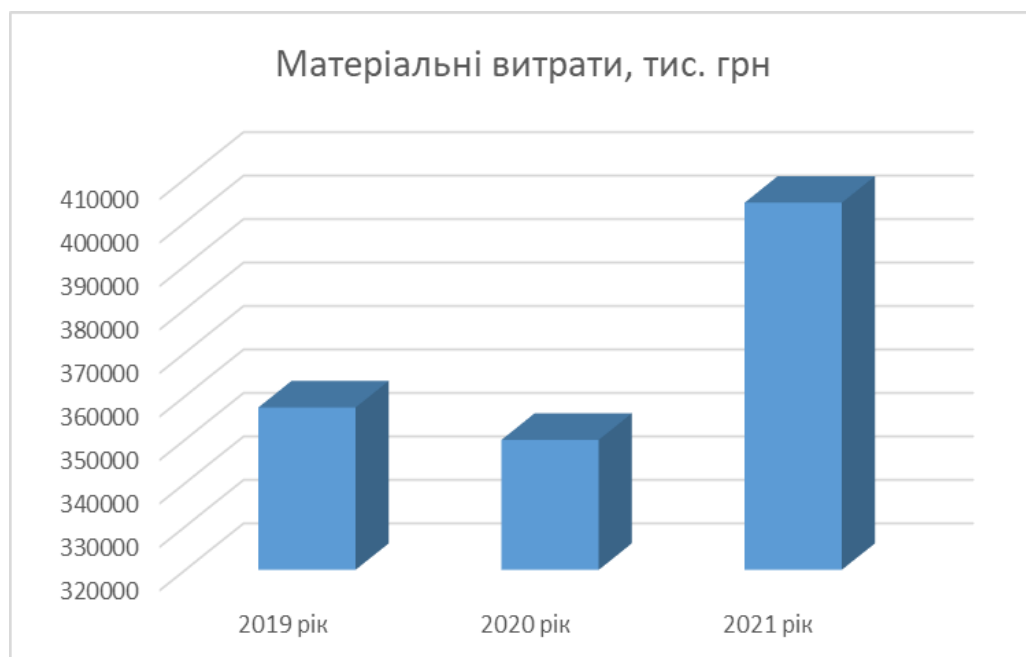


Рисунок 2.6 - Матеріальні витрати на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 2019-2021рр.

У джерелі вказано, що [36]: «показники рентабельності – це основні показники, що характеризують фінансові результати й ефективність діяльності підприємства. Показники рентабельності визначають прибутковість підприємства з різних позицій й формуються у групи відповідно до інтересів всіх учасників фінансово-економічного процесу та ринкового обміну».

Наведемо основні показники рентабельності досліджуваного підприємства за період 2019-2021 рр. у таблиці Г.3 Додатку Г. Середньорічна вартість основних фондів за досліджуваний період для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» має тенденцію до зменшення - на 10% (6736 тис.грн.). У ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» середньорічна вартість оборотних засобів у 2020 році зменшилась: зменшення на 44% (82586 тис.грн.). В 2020 році спостерігається зростання розміру вартості оборотних засобів на 61,2% (63322 тис.грн.). Валовий прибуток досліджуваного підприємства зростав за досліджуваний період і на кінець 2021 року бачимо відносне відхилення в розмірі 17%. Величина чистого прибутку для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» зменшилось від значення 2019 р. - на 142%.

Далі проаналізуємо використання виробничого потенціалу на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Основні показники цієї групи представлено в таблиці Г.4 Додатку Г. В джерелі зазначено, що [37]: «потенціал підприємства в загальному розумінні розглядається як джерела, можливості, засоби, запаси, які можуть бути приведені в дію, використані для досягнення певної мети».

Динаміка показників групи використання виробничого потенціалу для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» представлено на рисунку 2.7.

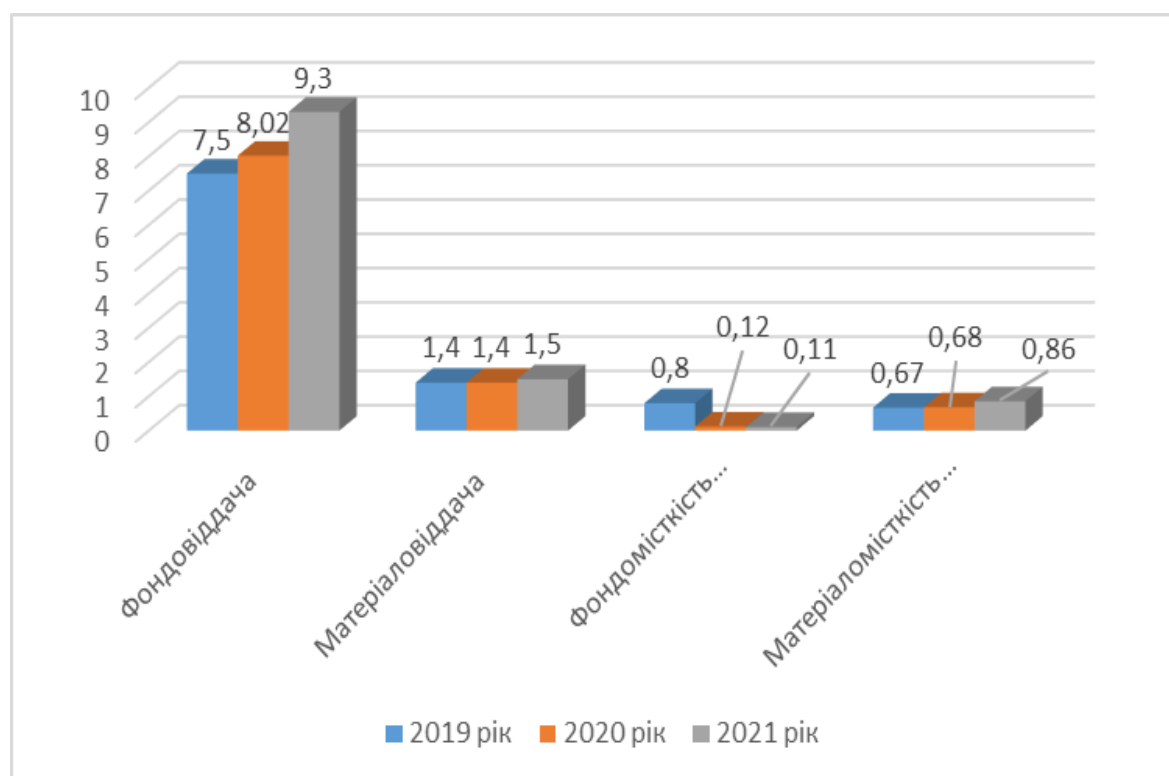


Рисунок 2.7 – Показники використання виробничого потенціалу для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», за 2019-2021 рр.

Отже, проведений аналіз ефективності системи менеджменту ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» показав, що дане підприємство успішно функціонує в своїй ринковій ніші, долає всі складні умови функціонування, які наразі присутні в нашій країні. З аналізованого періоду найкращим роком для підприємства був 2020 рік, саме цього року було збільшення основної частини показників.

2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

У джерелі зазначається, що [38]: «внутрішнє середовище підприємства – це цілісна система взаємопов'язаних елементів, підсистем, компонентів, складових і факторів, що прямо впливають на діяльність (роботу) підприємства та виникають, як наслідок прийняття управлінських рішень, і які підприємство в змозі частково контролювати та корегувати».

У табл. Д.1 Додатку Д наведено фактори внутрішнього середовища для досліджуваного державного підприємства. Вплив факторів внутрішнього середовища можна оцінити шляхом застосування експертного оцінювання від 1 до 3 балів. Для оцінки цих факторів передбачає оцінювання стану підсистем підприємства та елементів його середовища, а також аналіз впливу на виробництво, ефективність підприємства, і в результаті виявлення сильних й слабких сторін підприємства [39].

У джерелі зазначається, що [40]: «аналіз зовнішнього середовища — це об'єктивна оцінка змін, що відбуваються у світі, у якому підприємство здійснює свою діяльність. Це така собі «система раннього попередження», що дозволяє заздалегідь передбачити потенційні загрози та виявити можливості». Фактори зовнішнього середовища підприємства вагомо впливають на функціонування ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Вплив факторів мікросередовища у балах ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» наведено в таблиці Д.2 Додатку Д.

Оцінка впливу мікросередовища на досліджуване підприємство виконували за такою оцінною шкалою: +1 бал відповідно якщо вплив позитивний; та -1 бал якщо вплив негативний.

Оцінка впливу мікросередовища на досліджуване підприємство виконували шляхом застосування експертного методу. Для цього використовувалася оцінна шкала: 3 бали коли вплив сильний; 2 бали – помірний вплив; 1 бал коли вплив слабкий; 0 коли вплив відсутній.

Фактори зовнішнього середовища також важливі при аналізі підприємства, оскільки вони мають вплив на цілі підприємства, стратегію та тактику.

Оцінка впливу макросередовища на досліджуване підприємство виконували за такою оцінною шкалою: +1 бал якщо вплив позитивний; -1 бал якщо вплив негативний.

Оцінка впливу фактора на досліджуване підприємство виконували шляхом застосування експертного методу за такою оцінною шкалою: 3 бали якщо вплив сильний; 2 бали якщо вплив помірний; 1 бал якщо вплив слабкий; 0 якщо вплив відсутній.

Результати оцінки факторів макросередовища наведено в таблиці Д.3 Додатку Д.

Після проведеного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовищ ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» логічним є здійснити SWOT-аналіз підприємства.

SWOT-аналіз підприємства є досить поширеним аналітичним методом на сьогодні. Він в комплексі дозволяє здійснити оцінку впливу сильних та слабких сторін суб'єкта господарювання, а також виявити можливості та загрози, що впливають на підприємство.

В таблиці Д.4 Додатку Д проведено SWOT-аналіз для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» має стабільну позицію в своїй ніші на ринку серед конкурентів. Підприємство випускає високо-якісну продукцію; широку асортиментність продукції; постійне вдосконалення та розширення продукції; прихильність підприємства до екологічності виробництва.

В таблиці Д.5 Додатку Д досліджено вплив ресурсів підприємства на формування його потенціалу, де показано вплив сильних та слабких сторін ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». В підсумку зроблено висновок про фактори, які є найбільш вагомими для підприємства: висококваліфікований персонал, сучасне обладнання, зацікавленість персоналу, мотивація для персоналу.

3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

3.1 Аналіз системи управління персоналом підприємства

Підприємство може працювати ефективно за умови наявності в нього необхідного професійно-кваліфікаційного складу працівників відповідної кадрової структури. Усі працівники поділяються на такі категорії за характером виконуваної роботи: робітники, керівники, спеціалісти та службовці.

До робітничого складу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» входять працівники, які беруть безпосередню участь у процесі створення продукції, а також в їхні функції входять допоміжні та обслуговуючі бізнес-процеси підприємства. Керівник досліджуваного підприємства, а також працівники, які керують відділами, їхні заступники та головні спеціалісти відповідають категорії «керівники». Спеціалісти досліджуваного підприємства є працівниками, які виконують господарські, інженерно-технологічні функції на підприємстві. Категорія працівників підприємства складається із працівників, які займаються підготовкою та оформленням документації на підприємстві. Склад та структура персоналу досліджуваного підприємства представлено у таблиці 3.1.

Чисельність персоналу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2019-2021 рр. зменшилась за всіма категоріями: чисельність робітників зменшилась на 32 особи у 2020 році в порівнянні до попереднього року та на 54 особи у 2021 році порівняно з 2019 роком; чисельність інших категорій працівників (керівники, фахівці, службовці) зменшилася на 10 осіб у 2020 році та на 16 осіб у 2021 році порівняно з значенням 2019 року. Динаміку цих показників представимо у вигляді діаграми на рисунку 3.1.

Таблиця 3.1 – Склад та структура персоналу на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 2019-2021 рр.

Показник	Одиниця вимірювання	Період, роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
		2019	2020	2021	2020 до 2019	2021 до 2019	2020 до 2019	2021 до 2019
		Середньооблікова чисельність працівників облікового складу, у тому числі:	осіб	626	584	556	-42	-70
- робітники	осіб	466	434	412	-32	-54	-6,9	-11,6
- інші категорії працівників	осіб	160	150	144	-10	-16	-6,3	-10,0

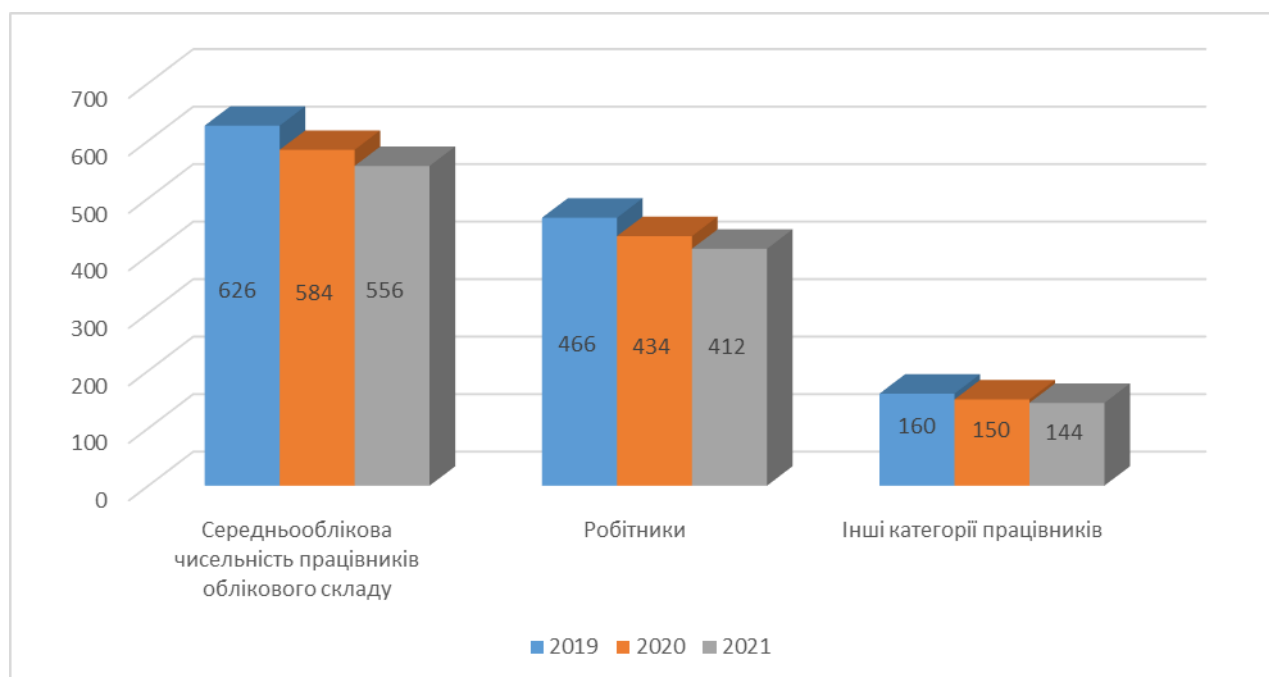


Рисунок 3.1 – Динаміка чисельності персоналу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за категоріями, 2019-2021 рр.

Кадровий склад ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» стабільний. Чисельність працівників підприємства становить близько 74%, а інших категорій

персоналу - близько 26 %. Представимо у вигляді кругової діаграми структуру персоналу ДП ПрАТ «Оболонь Красилівське» за 2021 р.

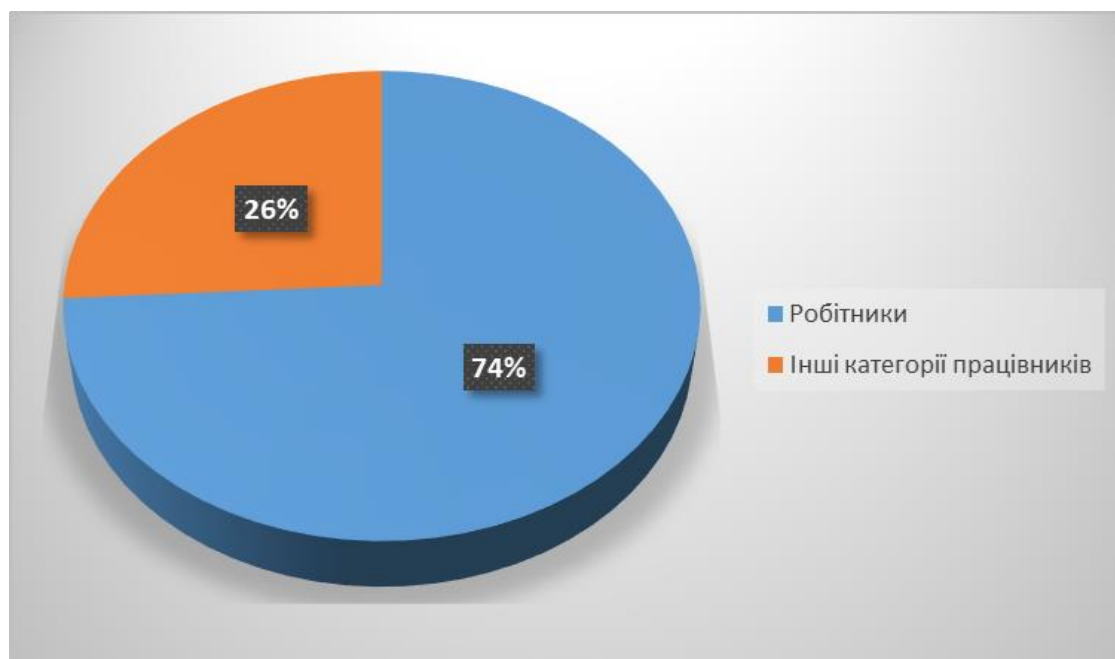


Рисунок 3.2 - Структура персоналу ДП ПрАТ «Оболонь Красилівське» за 2021 р.

Інформація про рух персоналу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», а також розрахункові показники плинності кадрів представлено у таблиці 3.2.

Кількість працівників досліджуваного підприємства змінюється в залежності від різних обставин. Період розвитку підприємства, збільшення його обсягів виробництва тощо супроводжується, як правило, зростанням кількості працівників. За дослідний період спостерігаються різні тенденції: спостерігається скорочення обсягів виробництва й реалізації продукції, зменшується кількість працівників, що пов'язано зі зниженням попиту на продукцію, у тому числі у зв'язку зі зниженням споживчої активності через COVID-19, а також відсутність адекватної відповіді на посилення позицій конкурентів. Також слід зазначити щодо природнього руху персоналу на усіх підприємствах. Також працівники, які досягли пенсійного віку, виходять на пенсію. Але з урахуванням оптимізації штату на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» чисельність найманих працівників є меншою.

Таблиця 3.2 – Показники плинності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 2019-2021 рр.

Показник	Одиниця вимірювання	Значення показника по роках			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
		2019	2020	2021	2020-2019	2021-2019	2020-2019	2021-2019
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	626	584	556	-42	-70	-6,7	-11,2
Кількість прийнятих на роботу		36	11	7	-25	-29	-69,4	-80,6
Кількість звільнених з роботи		62	53	35	-9	-27	-14,5	-43,5
Кількість звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни		62	53	35	-9	-27	-14,5	-43,5
Коефіцієнт плинності кадрів	%	10	9	6	-0,008	-0,04	-8,1	-36,4
Коефіцієнт оборотності по прийому на роботу	%	6	2	1	-0,04	-0,04	-66,7	-77,2
Коефіцієнт оборотності по вибуттю з роботи	%	10	9	6	-0,008	-0,04	-8,1	-36,4

Результати розрахунків, подані у таблиці 3.2 показують, що за 2019-2021 рр. на підприємстві коефіцієнти оборотності прийому та вибуття персоналу знизилися незначно. У зв'язку зі скороченням кількості працівників кожного року зменшувалася кількість новоприйнятих на роботу співробітників. Щодо коефіцієнта плинності персоналу, варто відмітити, що високе значення показника може свідчити про проблеми підприємства: невідповідний рівень оплати праці, несприятливий психологічний клімат в колективі тощо. Вважається, що показник має бути в межах 3-5%. Таке значення коефіцієнта здатне покрити частину звільнень, яка має об'єктивні причини (наприклад, пенсійний вік, військова служба, звільнення за медичними показами тощо). На рівень плинності персоналу також впливає конкурентоспроможність підприємства, сезонність, особливості виробництва тощо. На досліджуваному підприємстві згаданий показник

перевищив 10% у 2019 році; 2021 року плинність кадрів зменшилась і склала близько 6%.

На рисунку представимо динаміку вищезгаданих показників для наочності (рис. 3.3).

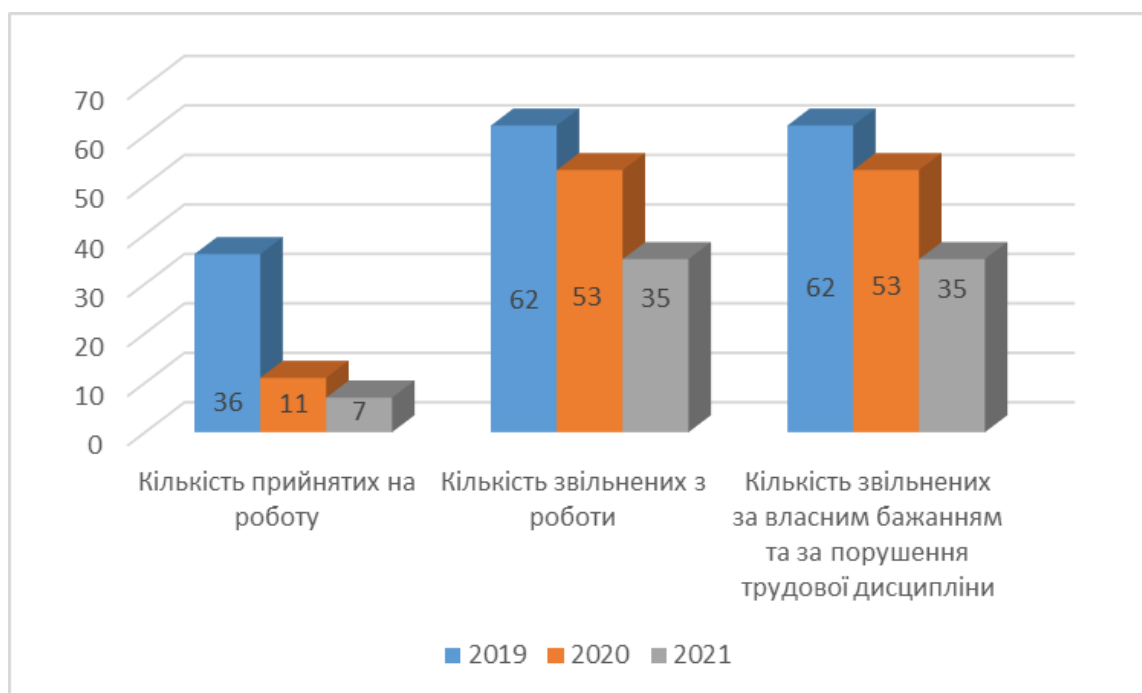


Рисунок 3.3 - Показники плинності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 2019-2021 рр.

На ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» зниження кількості персоналу пов'язано насамперед з оптимізацією на підприємстві - прагнення до чисельності, необхідної для виконання завдань у поточних умовах (виробництва в обсягах, які можуть бути реалізовані підприємством у сучасних економічних умовах).

В процесі здійснення дослідження продуктивності праці на підприємстві варто виявити можливі резерви її підвищення, які можуть бути реалізовані при плануванні організаційно-технічних заходів щодо збільшення обсягів виробництва ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське» за оптимальних ресурсних можливостей, у тому числі і трудових. Тому доцільно здійснити аналіз динаміки показника продуктивності праці працівників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» та використання робочого часу працівниками підприємства.

Таблиця 3.3 – Показники використання трудових ресурсів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 2019-2021 рр.

Показники	Одиниця вимірювання	Період, роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
		2019	2020	2021	2020-2019	2021-2019	2020-2019	2021-2019
Чистий дохід від реалізації продукції	тис.грн.	638093	532046	513695	106047	-124398	-16,6	-19,5
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	626	584	556	-42	-70	-6,7	-11,18
Кількість робочих днів	дні	250	250	251	0	1	0	0,4
Середня тривалість робочого дня	год	8	8	8	0	0	0	0
Загальна кількість відпрацьованого часу: - людино-днів	людино-дні	156500	146000	139556	-10500	-16944	-6,7	-10,83
- людино-годин	людино-год	1252000	1168000	1116448	-84000	-13552	-6,7	-10,83
Середньорічний виробіток на одного працюючого	тис.грн. на особу	1019,318	911,037	923,912	-108,28	-95,41	-10,6	-9,36
Середньоденний виробіток	грн на особу	4077,27	3644,15	3680,92	-433,12	-396,35	-10,6	-9,72
Середньогодинний виробіток	грн на особу	509,66	455,52	460,12	54,14	-49,54	-10,6	-9,72

Результати розрахунків, подані у таблиці 3.3 показують, що середньорічна продуктивність праці працівника ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» підприємства у 2020 році знизилася більше, ніж на 100 тис.грн.; у 2021 році – збільшилася близько на 12 тис.грн. порівняно з рівнем попереднього року. Таку ж динаміку показує середньоденний і середньогодинний виробіток на

одного працівника. Виробіток на одного працівника суттєво не змінився, але збільшився.

Загальна кількість годин, відпрацьованих працівниками ДП «Оболонь» «Красилівське» протягом 2019-2021 рр. мала тенденцію до зниження за рахунок скорочення чисельності працівників. Раціональне використання робочого часу забезпечує належний рівень організації своєї діяльності, усунення необґрунтованих витрат робочого часу, усунення простоїв тощо.

Таблиця 3.4 – Показники оплати праці працівників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 2019-2021 рр.

Показник	Одиниця вимірювання	Період, роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
		2019	2020	2021	2020 - 2019	2021 - 2019	2020 - 2019	2021 - 2019
Середньо-облікова чисельність працівників	осіб	626	584	556	-42	-70	-6,7	-11,2
Фонд оплати праці	тис. грн.	80803	83863	85745	3060	4942	3,8	6,1
Середньорічна зарплата одного працюючого	грн.	129078,3	143601	154217,6	14523	25139	11,3	19,5
Середньомісячна зарплата одного працюючого	грн.	10756,5	11966,8	12851,5	1210	2095	11,3	19,5

Важливим під час аналізу трудових ресурсів підприємства є аналіз фонду оплати праці працівників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», а також розмір та динаміка середньої заробітної плати. Дані показники представлені у таблиці 3.4. Фонд оплати праці працівників за 2019-2021 рр. має позитивну тенденцію при зменшенні загальності чисельності персоналу підприємства. Відповідно середня заробітна плата зростала більшими темпами в порівнянні до фонду оплати праці.

У 2020 році зростання середньомісячної заробітної плати склало більше 11 %, а в 2021 р. – більше 7 % порівняно з рівнем заробітної плати минулих років. Для наочності динаміку показника середньомісячної заробітної плати працівників досліджуваного підприємства представлено на діаграмі рисунку 3.4.

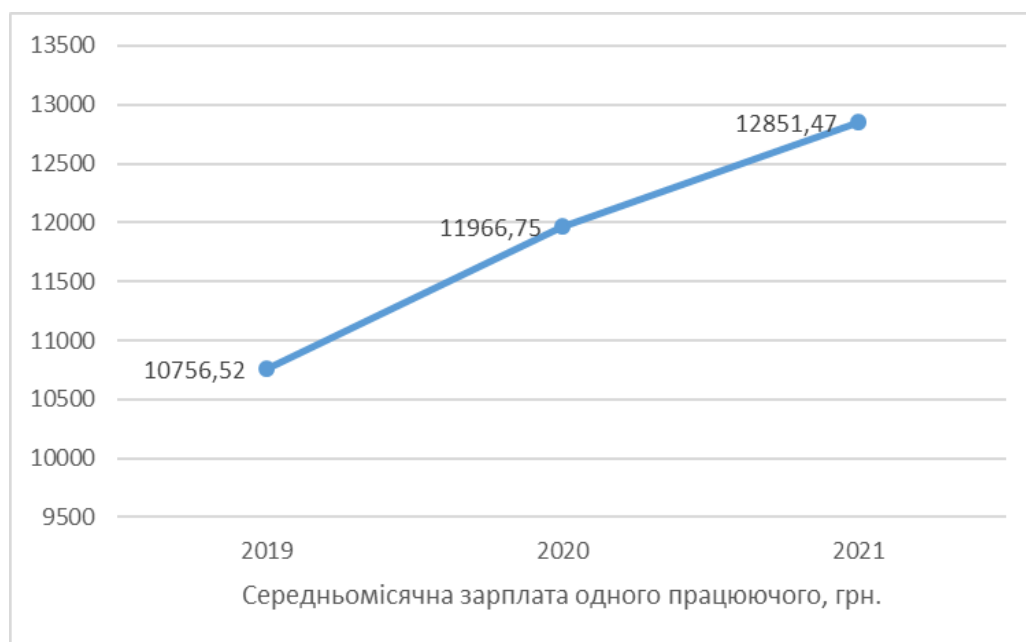


Рисунок 3.4 – Динаміка показника середньомісячної заробітної плати працівника ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 2019-2021 рр.

Зростання ефективності використання персоналу на будь-якому підприємстві, у тому числі і на досліджуваному, досягається внаслідок належної оплати праці персоналу, шляхом використання різних методів мотивації праці, підвищення кваліфікації працівників соціального захисту персоналу тощо. Збільшення заробітної плати є позитивним моментом роботи ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Однак важливо створити всі необхідні передумови для збільшення показника продуктивності праці.

3.2 Рекомендації щодо покращення роботи відділу персоналу на підприємстві

Відділ кадрів спеціалізується на роботі з усіма людьми, які працюють на досліджуваному підприємстві. Це початок формування культури постійного розвитку та самовдосконалення ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», оскільки людина є її носієм. Ефективна робота відділу кадрів вплине на діяльність всього підприємства.

Відділ кадрів найчастіше зустрічається із порушеннями неправильного підбору, розподілу кадрів, неправильне виконання своїх обов'язків. Вирішення цих проблем на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» призводить до звільнення працівників та пошуку нових кадрів, вертикального чи горизонтального переміщення, професійного розвитку, перегляду системи мотивації на підприємстві.

Розвиток відділу кадрів має ґрунтуватись на наступних принципах [41]:

«- динамічна зміна функцій всіх працівників відділу;

- динамічна зміна мети;

- динамічна зміна структури відділу;

- динамічна зміна чисельності персоналу;

- динамічна зміна змін з іншими підрозділами підприємств».

Сучасні умови ринкової економіки мають специфічну стійкість взаємопов'язаних відносин «керівник-персонал», що потребує науково-практичної роботи відділу кадрів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», спрямованої на забезпечення ефективної роботи підприємства.

До вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві належить [42; 43]:

«1. Підвищення рівня самоуправління.

2. Налагодження активної участі лідера та колективу.

3. Підвищення якості організації управління працею.

4. Етика у діловому спілкуванні».

Самоуправління дозволить більш швидко та ефективно вирішувати дрібні проблеми у роботі відділу в рамках посадової інструкції. Це також є нематеріальною мотивацією відповідних співробітників. Місцеве самоуправління має здійснюватись лідерами колективу, що сприятиме згуртуванню працівників у ефективну команду для покращення роботи керівників. Менеджери повинні прагнути підвищувати якість управління як з допомогою керівників, так і з допомогою поліпшення індивідуальних показників ефективності.

Вироблення моделі моральної поведінки для кожного працівника є важливим завданням менеджера з управління персоналом, оскільки від цього залежить імідж підприємства. Етичні норми ділового спілкування та ділової поведінки повинні пояснювати загальну систему норм та правил етики, які повинні дотримуватися всіма працівниками підприємства. Ці стандарти розроблені з метою покращення ділових комунікацій у різних сферах підприємства та на різних його рівнях. Мета їхнього створення полягає в створенні сприятливої моральної атмосфери та визначення певних етичних рекомендацій в процесі прийняття рішень.

Виконання правил етикету у середині колективу – це тактовність, ввічливість, коректність, чуйність, доброзичливість, скромність тощо. Порядок поведінки працівників визначається правилами ділового етикету. У тому числі виділяється група норм, регулюючих характер стосунків «керівник-персонал». До них належать вітання, правила ділової бесіди, етикет службового спілкування з колегами.

Етикет керівника є [44]: «лише формою вияву уваги до підлеглого, прояви поваги до його гідності. Проте виконання норм і правил етикету допоможе ефективніше організувати процес управління колективом за умов управління, позитивно вплинути на діяльність підлеглих».

Напрямки діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» щодо персоналу потребують певного вдосконалення. Керівники стикаються з проблемою недостатньої результативності набору персоналу. З метою забезпечення ДП ПрАТ

«Оболонь» «Красилівське» достатньою кількістю молодих співробітників та зниження витрат на їхній пошук пропонується налагодження системи співробітництва з ВНЗ України та коледжами. Сторонами цього співробітництва є першокурсник, який навчається у вузі/коледжі на очній/заочній формі навчання; безпосередньо сам вищий навчальний заклад; досліджуване підприємство ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Умова співробітництва полягає у можливості проходження студентом практики в період канікул на посаді, що відповідає його спеціальності. Термін стажування на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» буде складати календарний місяць. У цей період стажер ознайомиться з особливостями роботи підприємства та допоможе виконувати обов'язки співробітника, за яким він закріплений.

В процесі моніторингу соціально-психологічної ситуації на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» та налагодження комунікації в середині підприємства зроблено висновок, що є необхідність зміцнювати організаційну культуру ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» через організаційну поведінку.

Організаційна поведінка – це поведінка співробітників, об'єднаних визначенням управлінських процесів, які мають свої цикли, темпи, ритми, структуру взаємовідносин, організаційну культуру тощо. Керівники різних рівнів контролюють напрямок цих процесів. Зріз підпорядкованості працівників на підприємстві та узгодження інтересів підрозділів з оптимальним співвідношенням формує організаційну поведінку. Ідентифікація працівника всередині підприємства дозволяє знизити вплив відчуження від комунікаційного середовища та досягти взаємної згоди із системою. Менеджер має багаторазово зміцнювати організаційну культуру з допомогою запровадження фундаментальних цінностей на підприємстві. Це визначає наявність достатньої професійної та особистої культури та прозорих зобов'язань перед самим підприємством. Менеджер повинен продемонструвати своє ставлення у вигляді виступів, заяв, постійному перебуванні на робочому місті, що свідчить про його інтерес до організаційних цінностей підприємства [45].

Керівник має приділяти час та увагу на повсякденне життя співробітників у «розумних» межах, слідкувати за процесом виконання правил ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». У разі виникнення непередбачуваної ситуації необхідно внести зміни до організаційної поведінки на підприємстві. Обов'язковим для керівника має бути особисте вітання кожного працівника з днем народження та основними святами.

Розуміючи важливість організаційної культури у повсякденному житті підприємства, повсякденні дії керівника відповідно до цінностей сприяють розвитку культури підприємства в цілому. Тому цінності менеджерів мають стати невід'ємною частиною внутрішнього циклу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

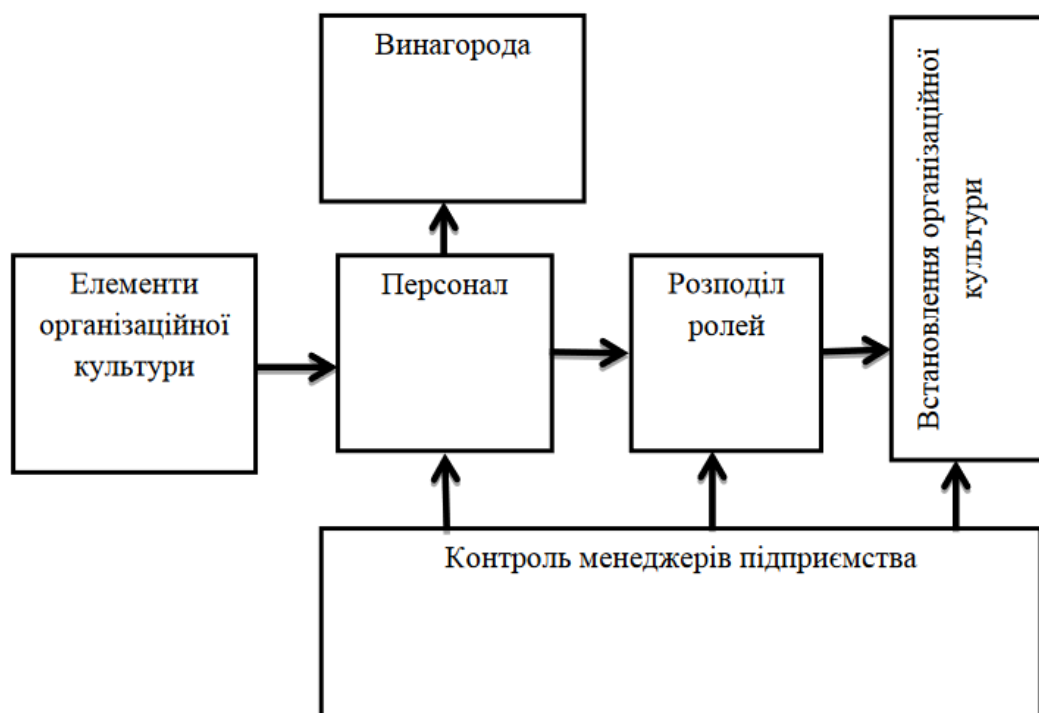


Рисунок 3.5 - Схема підвищення рівня організаційної культури ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Схема підвищення рівня організаційної культури, яка зображена на рисунку 3.5, включає виділення тих елементів організаційної культури, що повторюються і опосередковано впливають на всі сфери діяльності підприємства. Організаційна культура формується у процесі спілкування та дій, спрямованих на досягнення

мети підприємства, тому носієм організаційної культури виступає персонал. В результаті на підприємстві формуються норми поведінки, власні цінності та форми взаємодії із зовнішнім середовищем. Організаційна культура постійно аналізується, контролюється та оцінюється керівниками для цілісного та постійного дотримання загальної культури працівниками при розподілі обов'язків на підприємстві. Для дотримання співробітниками ролей доцільно встановити винагороду, яка може стати нематеріальною мотивацією.

Усі компоненти системи формування та розвитку організаційної культури підприємства мають спрямовуватися на досягнення головної мети організаційної культури - забезпечення самоорганізації соціально-економічної системи підприємства та підвищення його кадрового потенціалу. Елементи організаційної культури постійно завдають змін, вдосконалюються. Також зростає значення таких цінностей, як орієнтація потреби, креативність, розкриття особистостей, вміння йти на компроміс, надійність, передбачуваність поведінки, стабільність тощо.

Проаналізувавши організаційну культуру ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», було виділено наступні моменти:

1. Суворе дотримання існуючих правил, стандартів та норм підприємства.
2. Виконання зобов'язань, що впливають із традицій ділового спілкування.
3. Чесність стосовно суб'єктів свого бізнесу, партнерів, споживачів та держави.

Ці основні принципи повинні щодня бути чинними у повсякденній роботі як відділу кадрів, так і усіх без винятку структурних підрозділів.

Важливим моментом в процесі вдосконалення організаційної культури підприємства є реалізація програми зі зміцнення відносин із співробітниками. Відсутність взаємовідносин відділу кадрів з іншими структурами підприємства знижує швидкість і якість задоволення потреб кадрів у їхньому аналізі та підвищення кваліфікації.

Встановлення таких зв'язків дозволить запобігти появі негативних конфліктних ситуацій між відомствами та покращити роботу між структурними підрозділами, а отже, підвищить продуктивність всього підприємства.

Вищевказані заходи щодо вдосконалення відділу персоналу забезпечать:

1. Підвищення продуктивності відносин між менеджером та працівниками за рахунок використання етики у діловому спілкуванні.
2. Зменшення витрат підприємства на пошук співробітників за рахунок запропонованої системи співробітництва з вищими навчальними закладами.
3. Поліпшення морального клімату ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» шляхом підвищення рівня його організаційної культури.
4. Підвищення рівня відповідальності співробітників за рахунок налагодження самоврядування та ефективної взаємодії керівника та колективу.
5. Скорочення плинності кадрів та періоду їх адаптації за рахунок внутрішньої культури підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Управління персоналом - це система заходів, що спрямовані на створення умов нормального розвитку та використання потенціалу працівників, які колективно та індивідуально сприяють вирішенню цілей і завдань підприємства.

2. Сучасна вітчизняна і зарубіжна теорія має у своєму розпорядженні великий арсенал різних підходів до моделювання системи управління персоналом, які відрізняються складом підсистем, загальними принципами формування, рівнем обробки економічного обґрунтування, а також ступенем апробації в практиці господарської діяльності підприємств.

3. Доведено, що концепцію управління персоналом підприємства формують виявлені основні засади, правила, цілі роботи з персоналом, уточнені з урахуванням стратегії підприємства, потенціалу персоналу, а також форми та стилі роботи з колективом та плани його використання.

4. Проаналізовано основні методологічні підходи до оцінки та аналізу ефективності функціонування системи управління розвитком персоналу підприємства. Оцінка ефективності дуже важлива на сучасному підприємстві, оскільки дозволяє виявити слабкі сторони персоналу та визначити подальшу стратегію підвищення якості на підприємстві.

5. Об'єктом дослідження в роботі було ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське». Проведено аналіз системи управління на підприємстві та аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. В результаті цих досліджень до суб'єкта господарювання був застосований метод SWOT-аналізу. Результат SWOT-аналізу дозволив зробити такий висновок: ДП ПАТ «Оболонь Красилівське», використовуючи свої сильні сторони, має можливість отримати вихід на нові ринки, збільшити асортимент продукції та збільшити кількість споживачів. А за наявних потужностей на підприємстві є можливість впровадження у виробництво продукції нових технологій.

6. Підвищення ефективності використання персоналу на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» досягається у результаті відповідної оплати праці працівникам, застосування різних підходів до мотивації трудової діяльності, підвищення кваліфікації робітників, реалізації принципу соціальної захищеності працівників тощо. Позитивна динаміка розміру оплати праці працівників є позитивним моментом в діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Однак на підприємстві важливо створити передумови для зростання продуктивності праці.

7. Роботу відділу персоналу рекомендується будувати з урахуванням динамічної зміни функцій, прав, обов'язків співробітників відділу; динамічна зміна структури відділу; динамічна зміна цілей; динамічна зміна кількості працівників; динамічна зміна взаємин з іншими підрозділами ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій: Навчальний посібник / Л. Г. Шморгун. — К.: Знання, 2010. — 452 с.
2. Крушельницька О. В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: Кондор, 2010. — 308 с.
3. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. / І.М. Бойчик. — К.: Кондор, 2016. — 378 с.
4. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління. Бізнесінформ. 2013. № 7. С. 341-347.
5. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Навчальний посібник / Л. І. Михайлова — К.: Центр учбової літератури, 2007. — 248 с.
6. Хміль Ф. І. Управління персоналом. К. : Академвидав, 2006. 488 с.
7. Данюк В. М. 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.
8. Александрова С.А. Конспект лекцій з курсу «Управління персоналом» / С. А. Александрова; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. — Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. — 67 с.
9. Александрова С.А. Конспект лекцій з курсу «Управління персоналом» / С. А. Александрова; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. — Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. — 67 с.
10. Мороз, О. С. Управління людськими ресурсами [Текст] : навч. посібник для вnz / О. С. Мороз ; ЗДІА. - Запоріжжя : ЗДІА, 2015. — 324 с.
11. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: Навч.-практичний посібник / М.І. Мурашко // — 2-ге вид., стереотип. — К.: Знання, 2006. - 311 с.
12. Раєвнєва О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / О.В. Раєвнєва. — Харків, 2013. — 496 с.

13. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Л. Б. Пошелюжна. – Режим доступу: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf.

14. Данюк В. М. 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.

15. Довгань Л. Є. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика та механізм забезпечення / Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, Г. О. Дудукало. – К.: НТУУ «КПІ», 2015. – 231 с.

16. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Підручник / Л. В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.

17. Погорелов Ю.С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис / Ю.С. Погорелов // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2014. – Вип. 27, т. 1. – С. 30-34.

18. Воронкова, В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади [Текст] : навч. посібник для вnz / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, О. М. Попов та ін. ЗДІА. - К. : Професіонал, 2011. – 567 с.

19. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навчальний посібник / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. — К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.

20. Мороз, О. С. Управління людськими ресурсами [Текст] : навч. посібник для вnz / О. С. Мороз ; ЗДІА. - Запоріжжя : ЗДІА, 2015. – 324 с.

21. Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом / І. Бутенко // Вісник економічної науки України. - 2013. - № 2. - С. 20-25. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2013_2_7

22. Мочерний С. В., Довбенко М. В. Економічна теорія: Підручник / С.В.Мочерний, М.В. Довбенко. – К.: Видавничий центр «Академія», 2010. – 856 с.

23. Матвіїшин Є. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: Навчальний посібник / Є. Г. Матвіїшин — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. — 200 с.

24. Сортування відходів в офісі – перший принцип Green office, Україна без сміття. URL: <http://nowaste.com.ua/sortuvannya-vidhodiv-v-ofisipershijprintsip-green-office/>

25. Пархоменко Н. А. Середовище стратегічного управління персоналом / Н. А. Пархоменко // Науковий вісник ЛНАУ. – 2010. – № 17. – С. 172–180.

26. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2002.

27. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Л. Б. Пошелюжна. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf.

28. Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом / І. Бутенко // Вісник економічної науки України. - 2013. - № 2. - С. 20-25. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2013_2_7

29. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О.А. Грішнова. – К. : Т-во „Знання”, КОО, 2001. – 254 с.

30. Остапук Б. Я. Формування стратегії управління персоналом як інструменту забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту: [текст] / Б. Я. Остапук // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. – № 47. – С. 137-142.

31. Управління персоналом фірми: навчальний посібник для студ. економ. спец.; ред. Валентина Крамаренко, Бориса Холод. – К.: ЦУЛ, 2013. – 271 с.

32. .Розвиток персоналу // Український мобільний банк знань//. URL: <http://www.probusiness.in.ua/>

33. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. / Г.Т. Завіновська. – К.: Вид-во КНЕУ, 2003. – 298 с.

34. Офіційний сайт ПрАТ «ОБОЛОНЬ». – Режим доступу: <https://obolon.ua/ua/about/history>

35. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 560 с.

36. Дьордяй В.П., Макарович В.К. Класифікація операційних витрат підприємств енергорозподільчої галузі / В.П. Дьордяй, В.К. Макарович // Глобальні та національні проблеми економіки: Електронне наукове видання. – Миколаїв: Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського, 2017. – Випуск 17. – С. 826-830.

37. Круш П. В., Бойко Т. О. Система управління виробничим потенціалом підприємства в сучасних умовах. Підприємство та інновації. 2015. №1. С. 75-83.

38. Скриньковський Р. М., Семчук Ж. В., Гарасим Л. С. ДІАГНОСТИКА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ВИВЧЕННЯ СИЛЬНИХ І СЛАБКИХ ЙОГО СТОРІН. Ефективна економіка № 3, 2016. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/322454469.pdf>

39. Крисько Ж. Адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища через механізм реструктуризації / Ж. Крисько // Галицький економічний вісник. – 2009. – № 2. – с.38-42.

40. Бочкарьова Т.О., Кулинич Р.О., Пігуль Н. Г. Показники рентабельності підприємств різних галузей України та шляхи підвищення їх рівня. Економіка і суспільство. 2017. № 10. С. 188–193.

41. Ситник Й.С. Менеджмент організацій: навчальний посібник / Ситник Й.С. – Львів: “Тріада плюс”, 2008. – 456 с.

42. Білорус Т.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 1. – С. 185-189.

43. Щербак В.Г. Створення та використання конкурентних переваг персоналу в сучасних технологіях управління підприємством. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2006. – 162 с.

44. Герасимчук А.А., Тимошенко О.І., Шашкевич Я. «Етика й етикет сучасного бізнесу – запорука економічної безпеки підприємств»: навч. посібник / За заг. ред. З.І. Тимошенко. – К. Вид-во Європ. ун-ту, 2013. – 285 с.

45. Матукова Г.І. Розвиток корпоративної культури організацій: сучасний стан й актуальні проблеми / Г.І. Матукова // Держава та регіони. – 2016. – № 1. – С. 96-99.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Основні парадигми науки управління персоналом

Фактори	Класичний підхід	Сучасний підхід
Активи фірми	Фізичний та грошовий капітали	Фізичний та грошовий капітали, людські ресурси
Залучення персоналу	Грошові стимули	Активний пошук, реклама, соціальні пільги, індивідуальний підхід
Витрати на навчання	Мінімальні витрати	За критерієм «витрати - вигоди» з урахуванням перспективи і соціального ефекту
Витрати на персонал	Поточні витрати	Довгострокові інвестиції
Форми навчання	В основному на робочому місці, «вузька спеціалізація»	Всі форми навчання, включаючи загальну освіту
Фірми стиль керівництва	Переважає авторитарний	Гуманний, ситуативний, на основі цільового управління, використання досягнень науки та індивідуального підходу
Соціальна інфраструктура	Відсутня	Окремі компоненти інфраструктури, при їх створенні враховується ефект
Регламентация дій працівника	Жорстка	Різні ступені свободи з урахуванням специфіки праці та індивідуума
Організація праці	Виходячи з розуміння «людина - придаток машини»	Гнучка, з урахуванням індивідуальних професійних та особистих якостей
Горизонт планування розвитку персоналу	Короткостроковий план	Аж до всього життєвого шляху працівника
Мотивація до праці	Індивідуальне матеріальне стимулювання, загроза покарання	Поєднання групових та індивідуальних економічних і морально-психологічних
Відносини з профспілками	Конфронтаційні	Компроміс
Функції кадрових служб	Переважає облікові	Інтегрована система управління персоналом з переважанням аналітичних, дослідницьких та організаційних функцій
Оцінка ефективності персоналу	Переважає за економічними критеріями	За системою соціально-економічних показників з урахуванням думки громадськості про якість трудового життя

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 - Характеристика концепцій управління персоналом

Назва концепції	Головні ідеї	Представники
Концепція патерналізму	- Диференційований доступ до влади; - Охоплює всі аспекти життя підлеглих; - Колективна форма соціальної організації; - Виправдовування підпорядкування.	
Класична теорія	Індивіди не можуть виконувати роботу самостійно; Мета керівництва – суворий контроль; Індивіди можуть управляти своєю працею за умови, наявності відповідної заробітна плата і якщо керівник буде справедливим, задачі будуть спрощені.	Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Бмерсон, Л. Урвік, М. Вебер, Г. Форд.
Концепція людських відносин	Індивіди прагнуть до бути корисними, бажають бути визнаними як індивіди. Ці потреби є важливішими за гроші; Головна задача керівника — зробити так, щоб кожний працівник відчував себе потрібним і корисним; Самостійність підлеглих; Головний регулятор відносин колективу — прийняті в групі норми поведінки.	Е. Мейо, К. Арджеріс, Р. Лікарт, Р. Блейк
Концепція людських ресурсів	Індивіди намагаються внести свій вклад в реалізацію цілей; Більшість індивідів здатні до самостійності, творчості, відповідальності, самоконтролю; Керівництво створює таку обстановку, в якій кожна людина може максимально проявити свої здібності.	А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор
Концепція ситуаційного підходу	Залежність ефективності управління від умов конкретної ситуації; Здатність аналізувати ринкову кон'юнктуру й приймати рішення; Вибір адекватного стилю управління; - Лідерство й керівництво.	Дж. Вудворт, В. Врум М. Стівенсон, Ф. Фідлер, П. Герсі
Концепція системного підходу	Управління за цілями; Модель «7S»: стратегія, майстерність, загальновизнані цінності, структура, процеси прийняття рішень, персонал, стиль; Сучасне підприємство розглядається як відкрита й закрита система.	П. Дракер, Р. Лайкерт, Т. Пітерс, Р. Уотерман, І. Ансофф
Теорія людського капіталу	Вплив інтелектуального капіталу на зростання доходу компанії	М. Беккер, Я. Мінсер, Т. Шульц
Теорія стратегічного управління персоналом	Управління людськими ресурсами й управління організаційною структурою повинні відповідати організаційній стратегії	С. Фомбрун, М. Бір, П. Боксалл, Д. Гест, Д. Сторі
Компетентісно-орієнтований підхід	Синтез стратегічного управління й соціальних, особистісних та психологічних установок і здібностей персоналу	Дж.Хоткінсон, П. Сперроу, А. Фарнем,

ДОДАТОК В

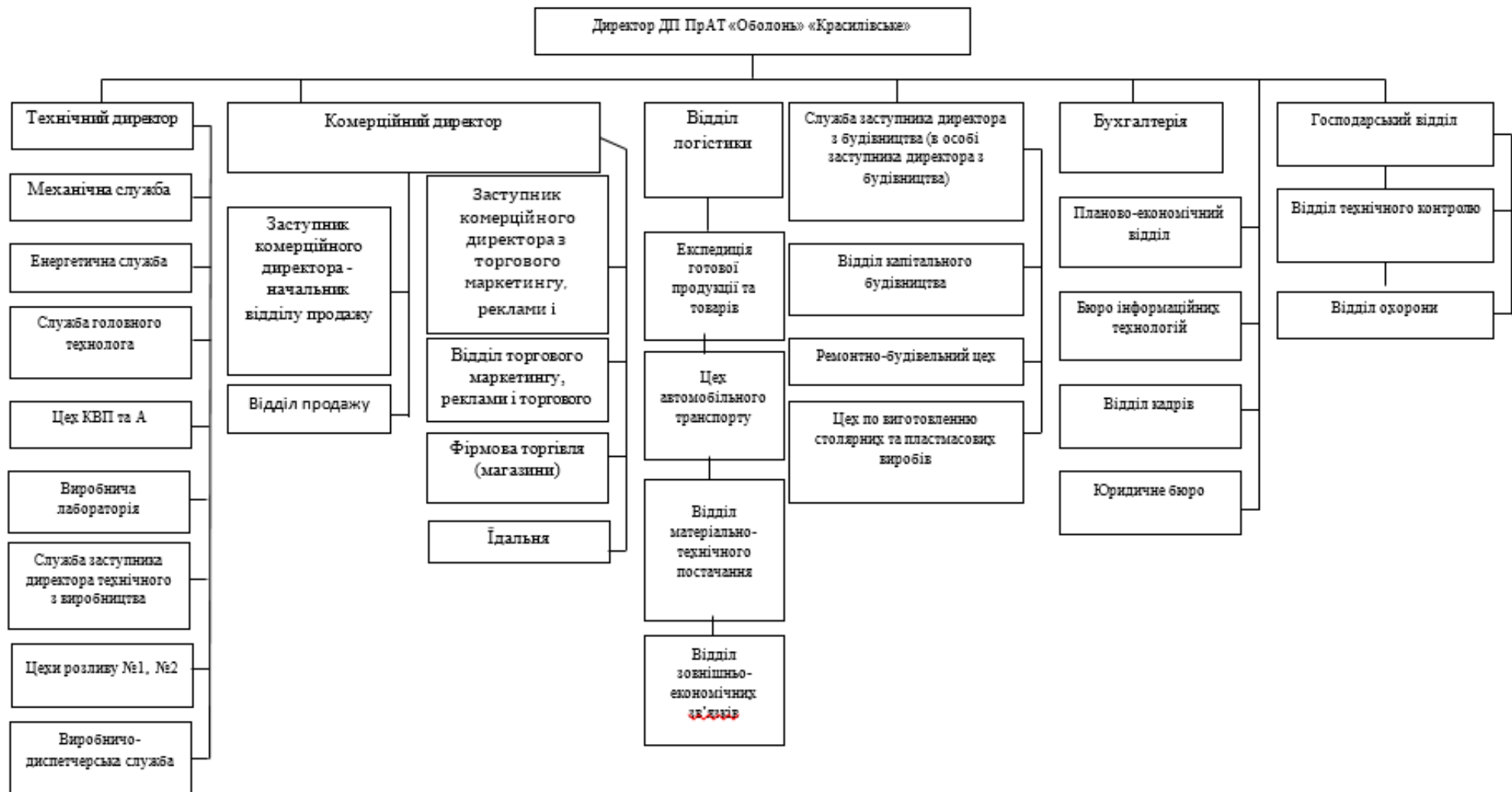


Рисунок В.1 - Організаційна структура ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1 – Техніко-економічні показники ДП ПрАТ «Оболонь»
«Красилівське» за період 2019-2021 рр.

Показник	Період			Темп приросту, %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020 до 2019	2021 до 2020
Чистий дохід від реалізації Продукції, тис.грн.	532046,0	513695,0	590398,0	-3,4	14,9
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	430323,0	409856,0	470632,0	-4,8	14,8
Чистий фінансовий результат (прибуток або збиток), тис.грн.	2149,00	848,00	153,00	-60,5	-82,0
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн/грн	0,99	0,80	0,80	-1,4	-0,1
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду, тис.грн.	70166,00	64085,00	63430,00	-8,7	-1,0
Рентабельність реалізованої продукції, %	0,4	0,17	0,03		
Фондомісткість, грн.	0,8	0,12	0,11		
Фондовіддача, грн.	7,5	8,0	9,3	6,9	16,12
Готова продукція, тис.грн.	8801,00	11983,00	18251,00	36,15	52,31
Виробничі запаси, тис.грн.	42406,00	37455,00	56400,00	-11,1	50,58
Товари, тис.грн.	21629,00	18014,00	9314,00	-16,12	-48,30
Середньооблікова кількість штатних працівників, тис.грн.	584,00	492,00	534,00	-15,8	8,54
Фонд оплати праці штатних працівників, тис.грн.	75268,00	76300,00	86336,00	1,37	13,15
Продуктивність праці одного працівника, тис.грн./особу	911	1044	1106	14,50	5,90
Середньорічна заробітна плата одного штатного працівника, грн/особу	129	155	162	20,34	4,31

Таблиця Г.2 – Показники продуктивності виробництва на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2019-2021 рр.

Показник	Період			Темп зростання, %	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2020 до 2019	2021 до 2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	532046,00	513695,00	590398,00	-3,4	14,9
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	70166,00	64085,00	63430,00	-8,7	-1,0
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	186101,00	163551,00	166837,50	-12,1	2,0
Оборотність оборотних засобів (кількість оборотів)	2,8	3,1	3,5	10,7	14,2
Віддача основних засобів, грн	7,5	8,02	9,3	6,9	16,1
Матеріальні витрати, тис. грн	357368,00	349912,00	404462,00	-2,1	15,6
Матеріаловіддача, грн.	1,4	1,4	1,5	0,0	4,3
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	75268,00	76300,00	86335,80	1,4	13,2
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	584	492	534	-15,8	8,5
Продуктивність праці, тис. грн/особу	911,00	1044,00	1106,00	14,6	5,9

Таблиця Г.3 - Показники рентабельності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 2019–2021 рр.

Показник	Період			Темп приросту, %	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2020 до 2019	2021 до 2020
Адміністративні витрати, тис.грн.	27609,00	28194,00	31737,00	2,1	12,6
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис.грн.	186101,00	103515,00	166837,50	-44,4	61,2
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис.грн.	70166,00	64085,00	63430,00	-8,7	-1,0
Чистий прибуток, тис.грн.	2149,00	848,00	153,00	-60,5	-82,0
Валовий прибуток, тис.грн.	101723,00	103839,00	119766,00	2,1	15,3

Таблиця Г.4 – Динаміка показників використання виробничого потенціалу для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 2019–2021 рр.

Показник	Період			Відносне відхилення, %	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2020 до 2019	2021 до 2020
Фондовіддача	7,5	8,02	9,3	6,9	16,1
Матеріаловіддача	1,4	1,4	1,5	0,0	4,3
Продуктивність праці	911	1044	1106	14,6	5,9
Фондомісткість господарської діяльності	0,8	0,12	0,11	-85,0	-10,5
Матеріаломісткість господарської діяльності	0,67	0,68	0,86	1,5	26,4

ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1 – Фактори внутрішнього середовища ДП ПрАТ «Оболонь»
«Красилівське»

№	Показники	Бали		
		1	2	3
1.	Ступінь досягнення цілей		+	
2.	Ступінь доцільності організаційної структури		+	
3.	Рівень прибутку			+
4.	Система контролю якості продукції			+
5.	Широта асортименту			+
6.	Система організації збуту			+
7.	Ступінь маркетингової активності		+	
8.	Дослідження і розробки			+
9.	Стан матеріально-технічної бази			+
10.	Кваліфікаційний склад кадрів		+	
11.	Ступінь мотивованості кадрів		+	
12.	Фінансові можливості підприємства		+	

Таблиця Д.2 – Фактори зовнішнього мікросередовища ДП ПрАТ «Оболонь»
«Красилівське»

Група факторів	Фактори	Характер впливу фактора на підприємство	Оцінка фактора за ступенем впливу у балах
Споживачі	1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку	Позитивний	3
	2. Стан і тенденції попиту на товари підприємства	Позитивний	3
	4. Купівельна спроможність споживачів	Позитивний	1
	5. Ступінь прихильності споживачів до підприємства	Позитивний	2
Поста-чальник	1. Конкурентна сила постачальника	Негативний	2
	2. Ступінь привабливості постачальника	Позитивний	0
	3. Доцільність договірної політики	Позитивний	2
Конкуренти	1. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства	Негативний	2
	2. Сила конкурентного тиску	Негативний	3
	3. Збільшення активних конкурентів	Негативний	2

Таблиця Д.3 – Фактори зовнішнього макросередовища ДП ПрАТ «Оболонь»
«Красилівське»

Група факторів	Фактор	Характер впливу	Оцінка ступеню впливу
Економічні	1. Розвиток національної економіки	Негативний	3
	2. Розвиток асортименту товарів підприємства	Позитивний	3
	3. Темп інфляції	Негативний	2
	4. Рівень безробіття	Негативний	2
	5. Рівень податкових ставок	Негативний	3
Політичні	1. Рівень політичної стабільності в суспільстві	Негативний	2
	2. Сила лобістських груп	Негативний	1
	3. Характер політичної боротьби	Негативний	1
	4. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку	Негативний	3
Правові	1. Законодавчі акти, які регулюють діяльність підприємства	Позитивний	2
Демографічні	1. Чисельність населення	Негативний	3
	2. Рівень народжуваності	Негативний	2
Науково-технічні	1. Нововведення у сфері продажу товарів	Позитивний	3
	2. Нововведення у сфері технологій	Позитивний	3
	3. Нововведення у сфері менеджменту	Позитивний	2
Природні	1. Стан природних ресурсів	Позитивний	2
	2. Екологічний фактор	Негативний	2
	3. Природні умови	Позитивний	2
Соціально-культурні	1. Рівень освіти	Позитивний	2
	2. Соціальні умови життя	Негативний	3

Таблиця Д.4 – Аналіз сильних та слабких сторін для ДП ПрАТ «Оболонь»
«Красилівське»

Функціональна сфера внутрішнього середовища	Сильна сторона	Оцінка фактору за ступенем впливу на підприємство, балів	Слабка сторона	Оцінка фактору за ступенем впливу на підприємство, балів
Маркетинг	1. Попит на продукцію 2. Відомість торгівельної марки	5 4	1. Скорочення бази клієнтів внаслідок появи конкурентів	3
Виробництво та технологія	1. Низька собівартість продуктів 2. Висока якість продукції	3 5	1. Залежність від інновацій	4
Фінанси та інформація	1. Наявність власного капіталу	5	1. Високий рівень зношеності основних фондів	4
НДДКР	1. Покращення інноваційних технологій виробництва	5	1. Високі затрати на розробки	4
Персонал	1. Кваліфікований персонал	5	1. Низький рівень вмотивованості персоналу	3
Організація управління	1. Ефективно складена організаційна структура	5		
Організаційна культура та імідж	1. Хороші умови, ефективна організація та стимулювання праці	4	1. Плинність кадрів на виробництві	4

Таблиця Д.5 - Матриця SWOT-аналізу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

		<p>Можливості</p> <p>1.Покращення якості виробництва</p> <p>2.Робота з іноземними партнерами</p> <p>3.Поліпшення технічного забезпечення виробництва</p>	<p>5</p> <p>4</p> <p>4</p>	<p>Загрози</p> <p>1.Боротьба за сировинну конкуренції на вітчизняному ринку</p> <p>3. Підняття цін на ресурси</p>	<p>4</p> <p>3</p> <p>5</p>
<p>Сильні сторони</p> <p>1. Входить до складу великої міжнародної групи</p> <p>2. Впровадження інновацій</p> <p>3. Багатий досвід роботи на ринку</p> <p>4. Потужна база виробництва</p>	<p>5</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>5</p>	<p>Поле СиМ (сильні сторони /можливості)</p> <p>Си1-М1;</p> <p>Си2-М2;</p> <p>Си3-М3;</p> <p>Си4-М2.</p>	<p>Поле СиЗ (сильні сторони /загрози)</p> <p>Си1-32;</p> <p>Си2-31;</p> <p>Си4-33.</p>		
<p>Слабкі сторони</p> <p>1. Ресурсозалежність</p> <p>2. Погане інформаційне забезпечення деяких відділів</p> <p>3. Високі витрати на виробництво</p>	<p>5</p> <p>5</p> <p>5</p>	<p>Поле СлМ (слабкі сторони /можливості)</p> <p>Сл1-М1;</p> <p>Сл2-М2;</p> <p>Сл3-М3.</p>	<p>Поле СлЗ (слабкі сторони /загрози)</p> <p>Сл1-31;</p> <p>Сл3-33.</p>		