

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

ДИПЛОМНА РОБОТА

Технології управління персоналом підприємства
(на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон»)

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 Менеджмент організацій
Назва

Шифр ДРМО.021113.01.16.ПЗ

Виконав студент 2 курсу, група МОмз-21-1 Анна ЧАЇНСЬКА
Шифр Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ
Керівник д.е.н., проф Євгеній РУДНІЧЕНКО
Науковий ступінь, звання Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ
Нормоконтролер _____ Олена КОСПОК
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ
До захисту допускаю:
Завідувач кафедри менеджменту _____ Ніла ТЮРІНА
та адміністрування Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

_____ 202__р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри _____
 “_____” _____ 202_____ р.

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ
Чаїнська Анна Вікторівна
 Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема Технології управління персоналом підприємства (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон»)

керівник роботи Рудніченко Євгеній Миколайович, д.е.н., проф.
 Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 01 липня 2022р. № 83 дод. 16

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 15 грудня 2022 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 засади технологій управління персоналом підприємства. 2. Аналіз фінансово-господарського стану та системи управління персоналом у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 3. Рекомендації щодо впровадження сучасних технологій управління персоналом у діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Теоретичні підходи до визначення поняття «персонал». 2. Теоретичні підходи до визначення поняття «управління персоналом». 3. Функціональні підсистеми управління персоналом на підприємстві. 4. Технології управління персоналом. 5. Основні техніко-економічні показники ТДВ «Хмельницькзалізобетон». 6. Чисельність працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон». 7. Фонд оплати праці у ТДВ «Хмельницькзалізобетон». 8. Середньомісячна заробітна плата одного працівника ТДВ «Хмельницькзалізобетон». 9. Формування комплексної моделі управління персоналом промислового підприємства. 10. Концептуальна схема управління компетенціями персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон». 11. Рекомендації з впровадження сучасних технологій управління персоналом у діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Рудніченко Є.М., декан ФУАТ		
2. Дослідницько-аналітичний	Рудніченко Є.М., декан ФУАТ		
3. Проектно-рекомендаційний	Рудніченко Є.М., декан ФУАТ		
4. Нормоконтроль	Косінок О.М., ст. викл. каф. МА		

7. Дата видачі завдання 2 вересня 2022р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	вересень 2022	
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2022	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	вересень 2022	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2022	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	вересень 2022	
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2022	
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2022	
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2022	
9.	Підготовка висновків	листопад 2022	
10.	Здача науковому керівнику	листопад 2022	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2022	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	листопад 2022	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	грудень 2022	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2022	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2022	
16.	Захист дипломної роботи	грудень 2022	

Студент

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Чаїнська А.В. Технології управління персоналом підприємства (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон»). Керівник роботи – д.е.н., професор Є. М. Рудніченко. Дипломна робота магістра: 75 с., 29 рисунків, 24 таблиці, 42 джерела посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ, ПІДПРИЄМСТВО, ПЕРСОНАЛ, СТРАТЕГІЯ, АУТСТАФІНГ.

Розглянуто теоретико-методичні засади технологій управління персоналом підприємства. Представлено сутність та складові управління персоналом підприємства. Досліджено особливості технології управління персоналом підприємства. Визначено технології управління персоналом у системі управління підприємством

З метою проведення діагностики фінансово-економічного стану підприємства проаналізовано показники фінансово-економічної діяльності товариства. Проведено аналіз специфіки впливу на підприємство зовнішнього і внутрішнього середовища. За результатами аналізу системи управління персоналом ТДВ «Хмельницькзалізобетон» розроблено пропозиції з формування комплексу заходів з впровадження сучасних технологій управління персоналом.

Для удосконалення системи управління персоналом ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у роботі представлено комплекс заходів та рекомендацій. Рекомендації щодо інтеграції технологій управління персоналом у загальну стратегію ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Розроблена технологія впровадження компетентнісного підходу до управління персоналом ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Також запропоновано шляхи впровадження технології аутстафінгу у діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

підпис та П.І.Б.

« _____ » _____ 202__ р.

ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1 Сутність та складові управління персоналом підприємства	5
1.2 Особливості технології управління персоналом підприємства	13
1.3 Технології управління персоналом у системі управління підприємством	23
Висновки до розділу 1	28
2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	29
2.1 Аналіз діяльності та основних техніко-економічних показників ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	29
2.2 Дослідження системи управління персоналом у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	37
2.3 Аналіз фінансового стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	43
Висновки до розділу 2	51
3 ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ДІЯЛЬНІСТЬ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	52
3.1 Інтеграція технологій управління персоналом у загальну стратегію ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	52
3.2 Технологія впровадження компетентнісного підходу до управління персоналом ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	57
3.3 Впровадження технології аутстафінгу у діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	64
Висновки до розділу 3	69
ВИСНОВКИ	71
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	73

ВСТУП

Розвиток вітчизняних промислових підприємств характеризується глобальними змінами у різні часові проміжки їх функціонування. Від 1991 року і до сьогодні їх функціонування супроводжується кризовими явищами та потрясіннями різного характеру і масштабів. Така ситуація вимагає від менеджменту підприємств активних дій та попередження негативних наслідків для діяльності підприємства. Відповідно, особливу увагу звертають на управління персоналом, оскільки без злагодженого колективу однодумців складно долати важкі часи. Саме тому тематика кваліфікаційної роботи є актуальною, зважаючи на необхідність використання сучасних технологій роботи з персоналом, як запоруки стабільного функціонування підприємства.

Необхідно підкреслити, що самі технології досить детально не досліджувалися у менеджменті, а більшість науковців використовують технічні та механічні терміни для пояснення природи технологій, навіть управлінських. Також у межах технологічного підходу до управління, необхідно досліджувати інструментарій, який саме і характеризує певні технології з позиції їх реального практичного використання у діяльності промислових підприємств, при цьому варто враховувати і вітчизняну специфіку та ментальність персоналу. Таке твердження обумовлено наявністю значного спротиву нововведенням на різних рівнях управління, не говорячи вже про рядових виконавців.

Серед науковців, які досліджували проблеми управління персоналом необхідно виділити таких: Й. Шумпетер, Г. Саймон, Ф. Селзнік, Е. Мейо, М. Фоллетт, Л. Балабанова, В. Данюк, А. Колот, Г. Суков та інші.

Представлені науковці досліджували проблематику з позиції економічної теорії та розвивали її багато років у ґрунтовних дослідженнях, які розкривали особливості управління персоналом і на мікрорівні.

Однак у багатьох дослідженнях не приділялося достатньої уваги саме технологіям управління, а досліджувалися більше процеси управління і місця

створення додаткової вартості, хоча саме персонал і створює таку вартість, а також за сучасних умов є одним з найбільш дефіцитних стратегічних ресурсів підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розроблення теоретико-методичних основ та прикладних рекомендацій з удосконалення системи управління персоналом за рахунок використання сучасних технологій управління.

Об'єктом дослідження виступає ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Предметом дослідження є процеси використання технологій управління персоналом у ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Теоретико-методичною основою кваліфікаційної роботи є: монографічний аналіз – при дослідженні сутності та особливостей управління персоналом; сукупність загальнонаукових і спеціальних методів – з метою реалізації наукового узагальнення та порівняння наукового бачення проблеми; табличний і графічний методи – у контексті аналізу фінансово-господарської діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»; розрахунково-аналітичний – з метою визначення практичної доцільності впровадження розроблених заходів.

Інформаційно-нормативною базою кваліфікаційної роботи є наукові та періодичні видання з питань управління персоналом; законодавчі та нормативно-правові акти; статистичні дані Державної служби статистики України; дані офіційного сайту ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та фінансова звітність товариства.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та складові управління персоналом підприємства

В сучасних умовах розвитку економічних відносин, зростання конкурентної боротьби та важливість впровадження інновацій найважливіше місце належить персоналу організації, його творчого потенціалу та креативності. Від кваліфікації, професіоналізму та ділових якостей персоналу залежить подальший сталий розвиток будь-якого підприємства. Для ефективного функціонування підприємства варто використовувати та впроваджувати в практичну діяльність інноваційні концепції та сучасні технології управління персоналу.

Важливість персоналу підприємства зазначалася багатьма вченими, зокрема у працях К. Маркса в трудовій теорії вартості, автор стверджував, що тільки праця є тим ресурсом, що створює економічні багатства, а формування доданої вартості забезпечується комбінуванням природних ресурсів та праці [25]. Й. Шумпетер зазначав, що саме людська праця в різних проявах і формах, а також, її організації за наявності дії різних стимулів забезпечує результат і сприяє функціонуванню економічної системи [42]. Г. Саймон та Ф. Селзнік у своїх дослідження дійшли висновку, що основою діяльності будь-якої підприємства є комунікації та соціальна взаємодія між індивідами від яких залежить формування кінцевого результату [19]. Представники школи людських стосунків Е. Мейо та М. П. Фоллетт [41], зазначали про важливість задоволення потреб працівників та необхідність дослідження їх поведінки. В теперішній час загальноприйнятою є гуманістична концепція управління [10, 40], пріоритетами якої є економічні процеси, а завданнями функціонування економіки стало створення потрібних благ для людини.

Еволюцію концепцій управління персоналом представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Еволюція концепцій управління персоналом [24, с. 13]

Період	Підхід	Головні ознаки підходу
Кінець XIX ст. – початок XX ст.	Економічний підхід – управління кадрами (використання трудових ресурсів)	Людина – об’єкт управління, носій трудової функції, «живий додаток машини»; підприємство розглядається з точки зору механізму
Початок XX ст. – 50-ті рр. XX ст.	Органічний підхід – управління персоналом	Суб’єкт трудових відносин, особистість (під цим часто розуміється оперативне управління)
50 – 70-ті рр. XX ст.	Управління людськими ресурсами	Ключовий стратегічний ресурс організації (стратегічна робота з персоналом); підприємство сприймається як жива система, що існує у зовнішньому середовищі
80-ті рр. XX ст.	Управління людиною	
90-ті рр. XI ст.	Гуманістичний підхід	Не люди для організації, а організація – заради людей

З метою детального дослідження особливостей управління персоналом необхідно провести розгляд таких понять, як «персонал» та «управління персоналом». Для початку розглянемо існуючі теоретичні підходи до визначення поняття «персонал» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Теоретичні підходи до визначення поняття «персонал»

Автор, джерело	Визначення
1	2
Балабанова Л., Сардак О. [1, с. 21]	сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють за наймом та мають трудові відносини с роботодавцем
Гавкалова Н. [5, с. 19]	співробітники організації: керівники, фахівці, робітники, молодший обслуговуючий персонал
Данюка В. (ред.) [38, с. 60]	особовий склад організації, що включає всіх найманих працівників, учнів, а також акціонерів і власників, які обіймають певні посади згідно з трудовим договором та отримують заробітну плату
Завіновська Г. [15, с. 81]	наймані працівники, тобто особи, які уклали трудовий договір (контракт) з роботодавцем
Ковальчук І. [16]	сукупність постійних (штатних) кваліфікованих працівників, які отримали необхідну професійну підготовку або мають досвід практичної діяльності

Продовження таблиці 1.2

1	2
Крушельницька О., Мельничук Д. [18, с. 10]	основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників
Лук'яніхін В. [23, с. 42-43]	особовий склад організації, який працює за наймом і має певну компетенцію, що поєднує здібності і мотивацію кожного співробітника та визначає його поведінку в рамках організації
Никифоренко В. [29, с. 20]	штатні (постійні) кваліфіковані працівники, що пройшли попередню професійну підготовку, володіють трудовими навичками, досвідом роботи, спеціальними знаннями у вибраній сфері діяльності та знаходяться у трудових відносинах із керівництвом організації
Олійник С. [31, с. 12]	працівники організації, які працюють за наймом і мають трудові відносини із працедавцем незалежно від періоду їхнього перебування в даній якості

Більшість авторів при розгляді поняття «персонал» (табл. 1.2) схиляються до думки, що це сукупність працівників, співробітників організації, що обіймають певні посади та володіють необхідною кваліфікацією, знаннями або мають практичний досвід, тощо.

Елементи, що характеризують поняття «персонал» наведено на рисунку 1.1.

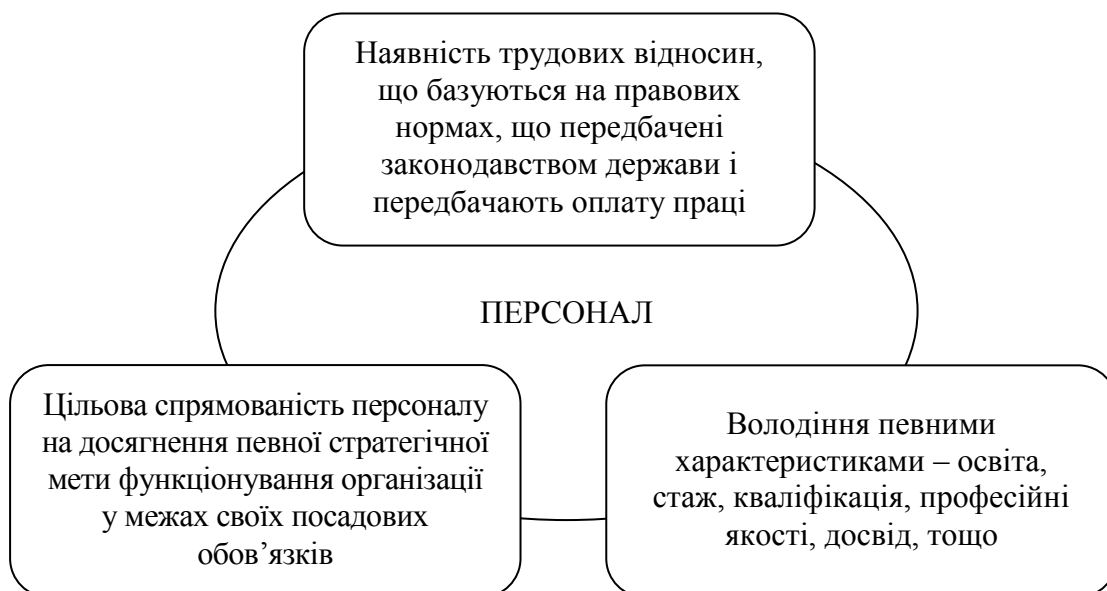


Рисунок 1.1 – Елементи, що характеризують поняття «персонал»

До елементів, що характеризують поняття «персонал» належать (рис. 1.1):

а) наявність трудових відносин, що базуються на правових нормах, що передбачені законодавством держави і передбачають оплату праці;

б) володіння певними характеристиками – освіта, стаж, кваліфікація, професійні якості, досвід, тощо;

в) цільова спрямованість персоналу на досягнення певної стратегічної мети функціонування організації у межах своїх посадових обов'язків.

Поняття «управління персоналом» комплексне і включає низку елементів стратегію управління персоналом, кадрову політику, систему, функції управління персоналом, службу управління персоналом, показники результативності управління персоналом, тощо.

Варто зазначити, що в даний момент немає єдиного підходу до визначення цього поняття, більш детально теоретичні підходи до визначення поняття «управління персоналом» наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Теоретичні підходи до визначення поняття «управління персоналом»

Автор, джерело	Визначення
1	2
Балабанова Л. [2, с. 17]	специфічна сфера управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, які входять у певні соціальні групи, трудові колективи
Данюка В. (ред.) [38, с. 18]	дуже складний і багатогранний процес, у якому задіяно багато різноманітних ресурсів, у тому числі людських, фінансових і матеріальних
Жаріков В., Кірсанова Д. [14, с. 6]	цілеспрямована діяльність керівного складу організації, керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, що включає розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів та методів управління персоналом
Крушельницька О., Мельничук Д. [18, с. 16]	системний планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства
Маслов Є. [26, с. 29]	планомірно організований системний вплив за допомогою взаємозалежних соціальних і організаційно-економічних заходів на процес формування, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, створення умов для використання трудових якостей працівника (робочої сили) з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства й всебічного розвитку зайнятих на ньому працівників

Продовження таблиці 1.3

1	2
Рульєв В., Гуткевич С., Мостенська Т. [34, с. 12]	системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети
Храмов В., Бовтрук А. [39, с. 17]	частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації

Під поняттям «управління персоналом» розуміють специфічну сферу управлінської діяльності, процес, цілеспрямовану діяльність, системний планомірно організований вплив, частину функціональної сфери, де головним об'єктом є люди, і вся діяльність спрямована на об'єкт (людей) з метою підвищення ефективності використання потенціалу робочої сили та досягнення поставленої мети.

Активний розвиток системного підходу в менеджменті зумовив необхідність розгляду управління персоналом підприємства як системи, що є сукупністю:

- а) внутрішньо-взаємопов'язаних елементів організації, що формують певну цілісність;
- б) організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу персоналу;
- в) різних підсистем, що включають широкий спектр функцій з управління персоналом.

Управління персоналом включає такі види управлінської діяльності [17, с. 113]:

- а) формування кадрової стратегії;
- б) підбір співробітників, які відповідають стратегії розвитку фірми;
- в) заохочення колективної взаємодії, спрямованої на розвиток підприємства;
- г) стимулювання індивідуальної діяльності персоналу відповідно до їх якостей;
- д) створення сприятливого соціально-психологічного клімату в організації;

е) нівелювання негативного ефекту та ефективно вирішення трудових спорів.

Функціональні підсистеми управління персоналом на підприємстві наведено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Функціональні підсистеми управління персоналом на підприємстві

Управління персоналом на підприємстві здійснюється із використання функціональних підсистеми (рис. 1.2), зокрема: умови праці; трудові відносини; оформлення та облік кадрів; маркетинг, прогнозування і планування персоналу; розвиток трудового потенціалу; стимулювання праці; надання юридичних послуг; створення необхідної соціальної інфраструктури; вибір і застосування організаційних структур управління. Функціонування будь-якої із перелічених підсистем на підприємствах може забезпечувати, як окремий управлінський підрозділ так і кілька підрозділів або окремі особи на які покладено зазначені функції (для малих підприємств), від прийняття рішень яких залежить ефективність функціонування підприємства в цілому та забезпечення добробуту співробітників.

Система управління персоналом залежить від організаційної структури підприємства – підсистеми функціонального управління та підсистеми лінійного управління. Підсистема лінійного управління персоналом ґрунтується на лінійних керівниках, і здійснюється безпосередньо шляхом регулювання діяльності функціональних підрозділів підприємства. Підсистема функціонального управління персоналом ґрунтується на виконанні окремих функцій (певних видів робіт) працівниками.

Постійні зміни зовнішнього середовища та зростаюча роль нематеріальних активів, що зумовлена прискоренням інноваційного циклу спричинила необхідність гнучкого управління бізнесом, а як наслідок зміну вимог до кадрового складу підприємства та підходів до управління персоналом.

1.2 Особливості технології управління персоналом підприємства

Поняття «технологія» походить від давньогрецького слова «*techne*» та «*logos*», які перекладається, як «мистецтво, майстерність, вправність» та «знання про способи та засоби обробки» [35, с. 507].

В науковій літературі існує значна кількість поглядів щодо визначення поняття «технології», які наведено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Теоретичні підходи до визначення поняття «технології»

Автор, джерело	Визначення
Азріліян А. (ред.) [4, с. 740]	сукупність засобів, процесів, операцій, методів, за допомогою яких елементи, що входять у виробництво, перетворюються у вихідні; вона охоплює машини, механізми та інструменти, навички і знання
Балацкий О. [3, с. 38]	як система фізичних об'єктів, складових підприємства (верстати, матеріали, розмножувальні засоби, передавальна і приймаюча апаратура і т. д.); фізичні об'єкти у поєднанні із людською активністю; по-третє, термін «технологія» використовується для позначення сукупності знань людей про процеси, що протікають у даній сфері функціонування підприємства
Гончарова С. [8, с. 128]	процес перетворення початкового продукту в кінцевий
Дяків Р. (ред.) [13]	фактор виробництва, що ґрунтується на використанні наукових методів досягнення практичних цілей; сукупність способів обробки або переробки сировини, матеріалів та напівфабрикатів, а також безпосередньо сам процес обробки або переробки, у тому числі будівництва чи складання; у переносному значенні технологія – опис способів обробки або переробки у вигляді карт, конструкцій, креслень, графіків тощо
Мочерний С. [12, с. 32]	сукупність методів впливу праці на різноманітні властивості предметів праці, внаслідок якого людина активно взаємодіє з природою методи, прийоми, режим роботи, послідовність операцій і процедур
Ожегов С. (ред.) [30, с. 795]	сукупність виробничих методів і процесів у певній галузі виробництва, а також наукове описання способів виробництва
Пономаренко В. [33]	система дій і засобів, що втілюють мету в конкретний вид продукції
Мельник С. (ред.) [36]	сукупність методів обробки, виготовлення, зміни стану, властивостей, форм сировини, матеріалу або напівфабрикату, здійснюваних у процесі виробництва продукції

Під «технологіями» розуміють:

- а) сукупність засобів, процесів, операцій, методів;
- б) систему фізичних об'єктів;
- в) процес перетворення або систему дій.

На нашу думку, під технологіями варто розуміти різні засоби (методи, процеси, тощо), що забезпечують зміну стану, властивості, тощо у процесі діяльності.

Під технологіями управління персоналом, на нашу думку, слід розуміти процес підбору, мотивації, навчання, розвитку та оцінки персоналу із застосуванням різних методів, з метою досягнення поставлених цілей перед організацією за рахунок забезпечення найкращих результатів трудової діяльності.

Згідно з А. І. Турчиновим [37] технологій управління персоналом варто класифікувати за типом, видами та рівнями (рис. 1.3).

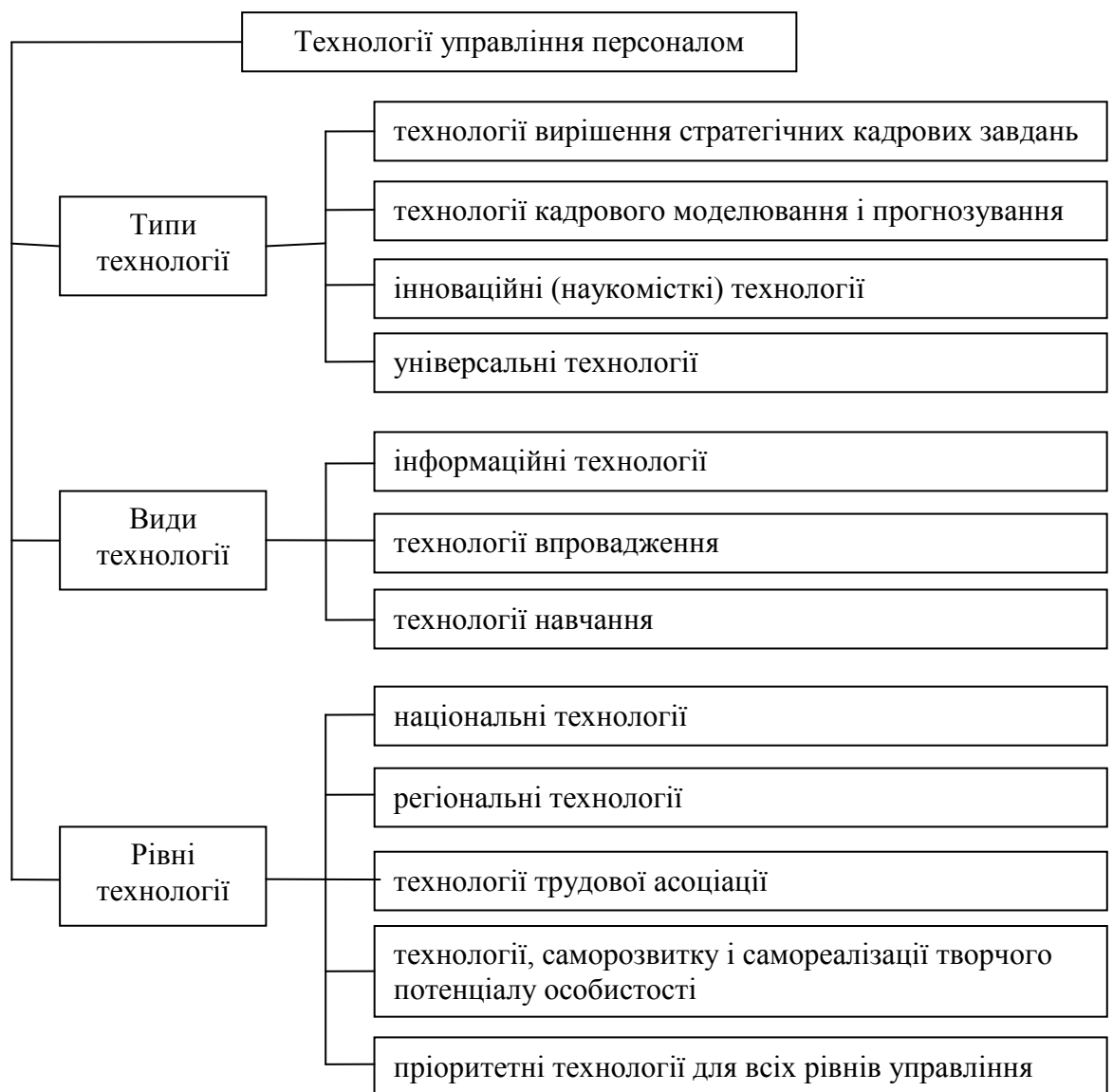


Рисунок 1.3 – Класифікація технологій управління персоналом [37]

Лихоліубов Е. А. у своєму дослідженні [22] представив матричні форми змісту технологій управління, так на рисунку 1.3 наведено матричну форму

представлення змісту технології управління персоналом у функціонально-етапному розрізі.

Етапи проходження персоналу в організації		Функції управління персоналом				
		Планування	Організація	Облік	Аналіз	Контроль
Надходження персоналу	Виникнення потреби в персоналі	V	X	V	V	V
	Залучення потенційного персоналу до організації	V	V	V	V	V
	Відбір персоналу	V	V	V	V	V
	Прийняття персоналу на роботу	V	V	V	X	V
Робота персоналу в організації	Професійна орієнтація та адаптація	V	V	V	V	V
	Кар'єрне зростання	V	X	V	V	V
	Підвищення кваліфікації	V	V	V	V	V
Вихід персоналу з організації	Вивільнення персоналу	V	V	V	V	V

Конкретні прийоми та методи роботи з персоналом підприємства

Рисунок 1.3 – Матрична форма представлення змісту технології управління персоналом у функціонально-етапному розрізі [22, с. 54]

На рисунку 1.3 наведено функції управління персоналом (планування, організацію, облік, аналіз та контроль) та етапи проходження персоналу в організації (надходження персоналу, робота персоналу в організації та вихід персоналу з організації) з виділенням піз етапів.

Окрім того, Лихолубов Е. А. представляє матрицю змісту технології управління у функціонально-задачному розрізі, яку зображено на рисунку 1.4.

Завдання щодо управління персоналом в організації		Функції управління персоналом				
		Планування	Організація	Облік	Аналіз	Контроль
Адміністративні	Накопичення й обробка інформації щодо складу персоналу	X	V	V	V	V
	Забезпечення кадрового документообігу	V	V	V	V	V
	Нарахування заробітної плати	V	V	V	V	V
	Визначення вимог до процесу й результату праці	V	V	X	V	V
	Профільовання посад	V	V	V	V	V
Персонало-орієнтовані	Підбір персоналу	V	V	V	V	V
	Конкурсний набір персоналу	V	V	V	V	V
	Професійна адаптація	V	V	V	V	V
	Управління кар'єрою	V	V	V	V	V
	Вивільнення персоналу	V	V	V	V	V
	Управління резервом кадрів	V	V	V	V	V
Орієнтовані на підвищення якості персоналу як унікального ресурсу підприємства	Формування умов праці	V	V	V	V	V
	Формування трудових відносин	V	V	X	V	V
	Оцінка персоналу	V	V	V	V	V
	Мотивація персоналу	V	V	X	V	V
	Підвищення кваліфікації	V	V	V	V	V
	Розвиток персоналу	V	V	V	V	V

Конкретні прийоми та методи роботи з персоналом підприємства

Рисунок 1.4 – Матрична форма представлення змісту технології управління персоналом у функціонально-задачному вимірі [22, с. 55]

Матриця, що наведена на рисунку 1.4 поряд з функціями управління містить завдання для управління персоналом в організації, що включають адміністративні, персонально-орієнтовані, орієнтовані на підвищення якості персоналу як унікального ресурсу підприємства.

На нашу думку, технологій управління персоналом варто поділяти на (рис. 1.5):

а) технології підбору персоналу;

- б) технології мотивації персоналу;
- в) технології навчання та розвитку персоналу;
- г) технології оцінки персоналу.

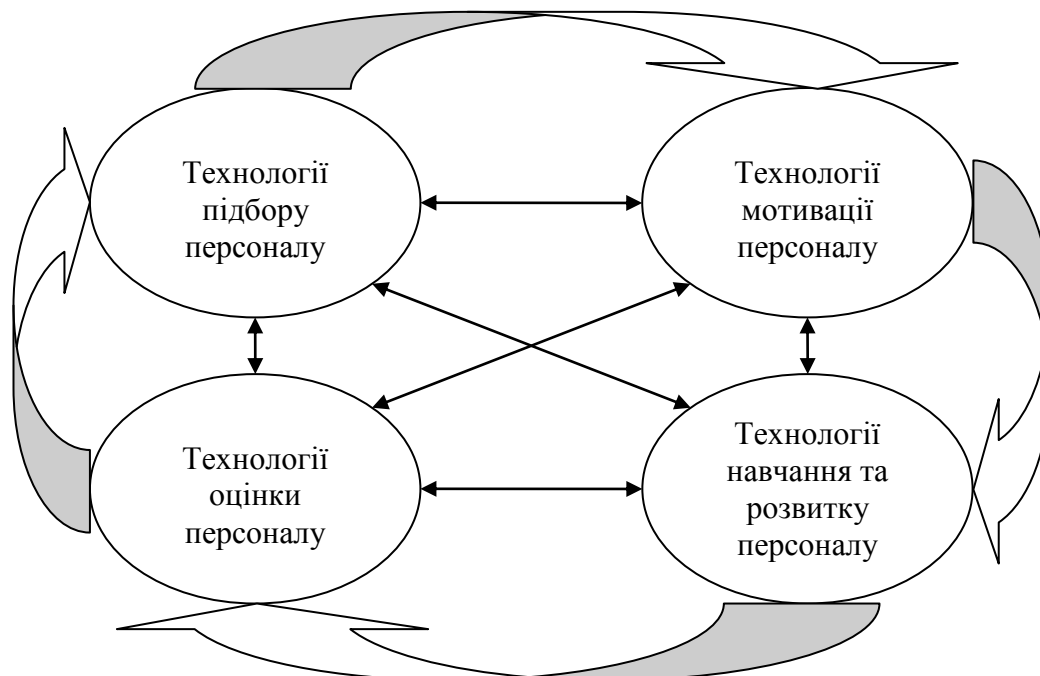


Рисунок 1.5 – Технологій управління персоналом

Тому, на нашу думку, варто представити перелік технологій (рис. 1.5) управління за переліченими складовими. Оскільки для кожного із зазначених етапів (підбір, мотивація, навчання та розвиток, оцінка) управління персоналом організації притаманні специфічні технології. Вибір цих технологій залежить від багатьох факторів (ціль набору, вимоги, специфіка діяльності організації, тощо) та наявних обмежень (час на пошуки персоналу, витрати на пошуки, тощо).

Для початку охарактеризуємо технології підбору персоналу, перелік яких та їх характеристику наведено у таблиці 1.5.

У таблиці 1.5 ми виокремили технології підбору персоналу до яких належать: аутплейсмент, відео-співбесіда, гейміфікація у рекрутингу, інтернет сорсінг, пошук талантів, прелімінарінг, рекрутинг, системи відслідковування кандидатів (ATS), скринінг, хедхантинг.

Таблиця 1.5 – Технології підбору персоналу

Назва	Характеристика
Аутплейсмент	Допомога роботодавця звільненим працівника внаслідок їх скорочення, ліквідації або реорганізації підприємства
Аутстафінг	це залучення позаштатного спеціаліста або вивід персоналу за межі штату компанії-замовника і оформлення їх у штат компанії-провайдера
Відео-співбесіда	Підбір персоналу із використанням відео-технологій (zoom, meet, тощо), що дозволяють побачити всі емоційні нюанси поведінки, мову жестів, тощо
Гейміфікація у рекрутингу	Застосування ігрової механіки в неігрових середовищах, зокрема у рекрутингу з метою мотивації людей або зміна їх поведінкових моделей, можливість швидкого виявлення фахівців з навичками та вміннями, що необхідні для тієї чи іншої посади
Інтернет сорсінг	Підбор кваліфікованих кандидатів, їх контактів, максимальна зацікавленість їх (за допомогою, наприклад, телефонного скринінгу), та пересвідчення, що кандидат готовий до інтерв'ю
Лізинг персоналу	Оренда співробітників у сторонньої організації на певний термін
Пошук талантів	Підбір перспективних і цікавих людей
Прелімінарінг	Залучення перспективних молодих фахівців (студентів та випускників вузів) на практику або стажування з подальшим їх працевлаштуванням
Рекрутинг	Ретельний (поглиблений) підбір персоналу, що враховує ділові та особисті якості претендента. Часто реалізується із залученням рекрутингових агентств До сучасних форм рекрутингу належать: а) соціальний рекрутинг – підбір персоналу шляхом збору інформації, пошуку та найму із використанням соціальних платформ б) мобільний рекрутинг – підбір персоналу шляхом безпосередньої взаємодії із кандидатом в) реферальний рекрутинг – підбір персоналу за рекомендаціями власних співробітників (їх друзі, колишні колеги, знайомі, тощо)
Системи відслідковування кандидатів (ATS)	Підбір персоналу із використанням прикладного програмного забезпечення, що дозволяє автоматизувати процес підбору, відстеження, обробки інформації відповідно до потреб найму
Скринінг	Швидкий (поверхневий) підбір персоналу, що здійснюється за формальними ознаками, зокрема освіта, кваліфікація, досвід роботи, вік, стать, тощо
Хедхантинг	Підбор персоналу висококваліфікованих, рідкісних спеціалістів з унікальними компетенціями

Далі проаналізуємо технології мотивації персоналу, які наведемо у таблиці 1.6.

Поряд із традиційними методами мотивації персоналу можуть використовуватися сучасні технології управління, зокрема: грейдинг (grade – ступінь, клас, ранг), золотий парашут, кар'єрограма, метод МВО (management by

objectives – управління за цілями), Comp&ben (англ. Compensation & Benefits – компенсації та пільги), KPI (Key Performance Indicators – ключові показники ефективності), Pay for Performance (плата за виконання).

Таблиця 1.6 – Технології мотивації персоналу

Назва	Характеристика
Грейдинг (grade – ступінь, клас, ранг)	Система посадових розрядів. Для кожного грейду визначається оклад або «вилка окладів» В основі системи грейдів лежить метод Хея, або метод напрямних профільних таблиць, його суть полягає в оцінці всіх посад на основі трьох груп факторів, які вважаються найсуттєвішими а) знання та вміння: 1) практичні чи спеціальні знання 2) управлінські знання та вміння 3) комунікативні навички б) вирішення проблем: 1) область вирішуваних проблем 2) складність проблем в) відповідальність: 1) свобода дій, повноваження 2) величина впливу 3) важливість, вплив на результат
Золотий парашут	Угода між компанією та співробітником (зазвичай вищого керівництва), в якій зазначається, що співробітник отримає певну винагороду при звільненні
Кар'єрограма	Прогноз розвитку кар'єри співробітника в організації, де прописані зобов'язання адміністрації з горизонтального та вертикального переміщення працівника кар'єрними сходами через певний час
Метод МВО (management by objectives – управління за цілями)	Метод планування, що передбачає визначення цілей керівникам і співробітникам, використовується для оцінки їх ефективності та визначення розміру премій або будь-яких винагород за результатами роботи
Comp&ben (англ. Compensation & Benefits – компенсації та пільги)	Складова управління персоналом до якої належить матеріальна та нематеріальна винагорода співробітників, а також пільги та гарантії, що їм належать
KPI (Key Performance Indicators – ключові показники ефективності)	Внутрішньо корпоративні показники, завдяки яким можна відстежити якість та ефективність виконаної роботи окремими співробітниками
Pay for Performance (плата за виконання)	Винагорода (заробітна плат, комісійні, премії, тощо) виплачується працівникам залежить від індивідуальних і групових досягнень (виконаних робіт, планових показників, тощо)

Далі проаналізуємо технології навчання та розвитку персоналу, які наведемо у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – Технології навчання та розвитку персоналу

Назва	Характеристика
Кейс Стаді	Система навчання, що базується на аналізі, вирішенні та обговоренні ситуацій, як змодельованих, так і реальних з метою кращого розуміння інших людей, вміння працювати з великим масивом інформації, можливості змодельовати різні ситуації, приймати та аналізувати прийняті рішення
Коучинг	Бізнес-технологія, що передбачає розвиток особистісного й творчого потенціалу працівників з метою одержання максимально можливого ефективного результату
Модель навчання ISA (від англ. income share agreement – угода про пайові відрахування від доходів)	Бізнес-модель, коли організація спочатку навчає людину за свій рахунок і допомагає їй влаштуватися на роботу, а студент оплачує навчання за фактом працевлаштування із зарплати, коли вона досягає певного рівня (у розмірі та у строки, встановлені у договорі)
Тренінг	Метод інтенсивного навчання із використанням ділових або рольових ігор, за допомогою вправ і дискусій, спрямований на розвиток знань, умінь та навичок
Самонавчання	Це форма освіти, під час якої особистість самостійно опановує навчальний матеріал, набуває навичок, практичного досвіду
E-learning	Це форма освіти, що передбачає використання інформаційних і телекомунікаційних технологій з метою опанування навчального матеріалу, набуття навичок, практичного досвіду

В практичній діяльності організації та працівники використовують широкий масив технологій навчання та розвитку, до найбільш сучасних належать: кейс стаді, коучинг, модель навчання ISA (від англ. income share agreement – угода про пайові відрахування від доходів), тренінг, самонавчання, E-learning. Слід зазначити, що персонал з метою навчання та розвитку може використовувати набагато більше технологій, що сприяють досягненню поставленої мети.

Технології оцінки персоналу представлено у таблиці 1.8.

Застосування тих чи інших технологій оцінки персоналу залежать від кваліфікації менеджерів та знання самої технології, цілей, які стоять перед організацією. У таблиці представлено такі технології, як 360 градусів, матриця RACI, онлайн-система SHLTOOLS, таємний покупець, чек-лист, performance review (огляд продуктивності).

Таблиця 1.8 – Технології оцінки персоналу

Назва	Характеристика
360 градусів	Опитування оточення (керівництва, співробітників, підлеглих) з метою визначення чи відповідає певний співробітник займаній посаді Етапи проведення методу «360 градусів»: а) підготовка – формування опитувальника, визначення оточення співробітника, які братимуть участь в дослідженні б) введення – проведення консультацій з опитуваними з метою пояснення цілей і методики дослідження. в) опитування учасників – безпосереднє проведення опитування, визначення результатів, і складання звіту г) зворотній зв'язок – проводиться із співробітниками, що брали участь в опитуванні. Варто залучити досвідченого експерта з метою забезпечення ефективного зворотного зв'язку
Матриця RACI	Методика розподілу повноважень та ролей у бізнес-процесах, яка допомагає проаналізувати розподіл повноважень та відповідальності RACI – це аббревіатура, яка включає чотири ролі: а) responsible – відповідальний за роботу б) accountable – відповідальний за результат в) consulted – консультант г) informed – поінформований (хто в курсі прийнятих рішень та виконання завдання)
Онлайн-система SHLTOOLS	За її допомогою можна провести оцінку персоналу з використанням тестів здібностей, різних опитувальників
Таємний покупець	Така технологія використовується з метою визначення, чи персонал магазину (супермаркету, тощо) дотримується визначених стандартів (доброзичливості, швидкості обслуговування, чистоти, тощо)
Чек-лист	Контрольний список завдань, які необхідно у потрібній послідовності перевірити, і складається з максимально простих, точних і лаконічних дій
Performance review (огляд продуктивності)	Підхід щодо оцінки персоналу, який дозволяє виміряти продуктивність кожного співробітника Традиційно Performance Review складається з: а) self review – безпосередньо оцінка співробітника, з метою визначення, що корисного він зробив для організації та для свого відділу за певний період б) зворотного зв'язку колег та керівників – за допомогою імпульс-опитувань та опитувань 360 в) складання рейтингів за професійними навичками, активністю, залученістю до процесів організації, вкладом у прибуток, тощо г) складання індивідуального плану розвитку на наступний рік, квартал чи інший період.

З метою більш детального дослідження технологій управління персоналом підприємства розглянемо їх місце у системі управління та особливості управління ними.

1.3 Технології управління персоналом у системі управління підприємством

Під системою управління персоналом розуміють:

- а) систему, яка реалізує функції управління [32, с. 25];
- б) яка охоплює принципи, функціональні завдання, що є необхідними об'єкту управління задля досягнення мети своєї діяльності; економічних та юридичних законів; функціональної структури органів управління; інформації й методів та технічних засобів її переробки [27];
- в) складне утворення процесів та явищ, удосконалення якого може йти з різним ступенем деталізації [21, с. 250]. При побудові систем управління будь-якої складності необхідно враховувати основні принципи (закони) кібернетики, які наведено у таблиці 1.9 [20].

Таблиця 1.9 – Основні принципи (закони) кібернетики [20]

Назва	Характеристика
1	2
Закон необхідної різноманітності	Сутність цього закону полягає в тому, що різноманітність системи, яка є складною потребує різноманітного управління. Цей закон обґрунтовує необхідність багатоваріантного планування та знаходження оптимальних рішень. Управління, засноване на розгляді лише одного варіанту плану, не може бути науково визнаним. Оптимальне (наукове) управління, має бути побудовано на розгляді різних варіантів, чим складнішою є система, тим більшого значення набуває оптимальне управління
Закон відмінності цілого від часткового (закон емерджентності)	Сутність цього закону полягає в наявності у системи цілісних властивостей, не властивих її складових елементів. Чим більша система і розбіжність між частиною і цілим, тим вища ймовірність того, що властивості цілого можуть відрізнятись від властивостей частин. Емерджентність – це одна із форм прояву діалектичного принципу переходу кількісних змін у якісні. Закон відмінності цілого від його часток показує розбіжність між локальними оптимумами окремих підсистем та глобальним оптимумом усієї системи, а також необхідність інтегрального розгляду системи, досягнення загального оптимуму. При синтезі систем управління прийнято вважати, що загальні (емерджентні) інтереси зосереджені у центрі системи, у центральному органі, на верхньому щаблі ієрархії, тоді як окремі, внутрішньо властиві (іманентні) локалізуються у відповідних елементах

Продовження таблиці 1.9

1	2
Закон зворотний зв'язок	Сутність закону вимагає побудови системи з використанням замкнених контурів. Для економіки це означає необхідність зосередження плану та обліку в одних руках
Закон зовнішнього доповнення	У складних системах прогнозування стану середовища функціонування, і як наслідок розробка управлінських рішень із використанням формальних методів не може бути 100%. У зв'язку із цим є необхідність систематичного моніторингу та контролю роботи формалізованої схеми управління та коригування її за допомогою ухвалення додаткових (зовнішніх) неформальних рішень. Такі коригування можна розглядати як результат функціонування чорного ящика, вбудованого між виходом формалізованої підсистеми управління та входом керованої підсистеми
Закон антиентропійності	Сутність закону зводиться до того, що управління системою завжди спрямоване на зменшення невизначеності у знаннях про побудову та поведінку керованої системи за рахунок посилення інформаційної обізнаності при прийнятті рішення. Управління завжди пов'язане з обмеженням ступенів свободи системи, необхідним для визначення цілеспрямованої поведінки системи зводиться до того, що управління системою завжди спрямоване на зменшення невизначеності у знаннях про побудову та поведінку керованої системи за рахунок посилення інформаційної обізнаності при прийнятті рішення. Управління завжди пов'язане (при заданій мірі системної складності) з обмеженням ступенів свободи системи, необхідним для визначення цілеспрямованої поведінки системи

Кібернетичну модель системи управління можна зобразити за допомогою рисунку 1.6.

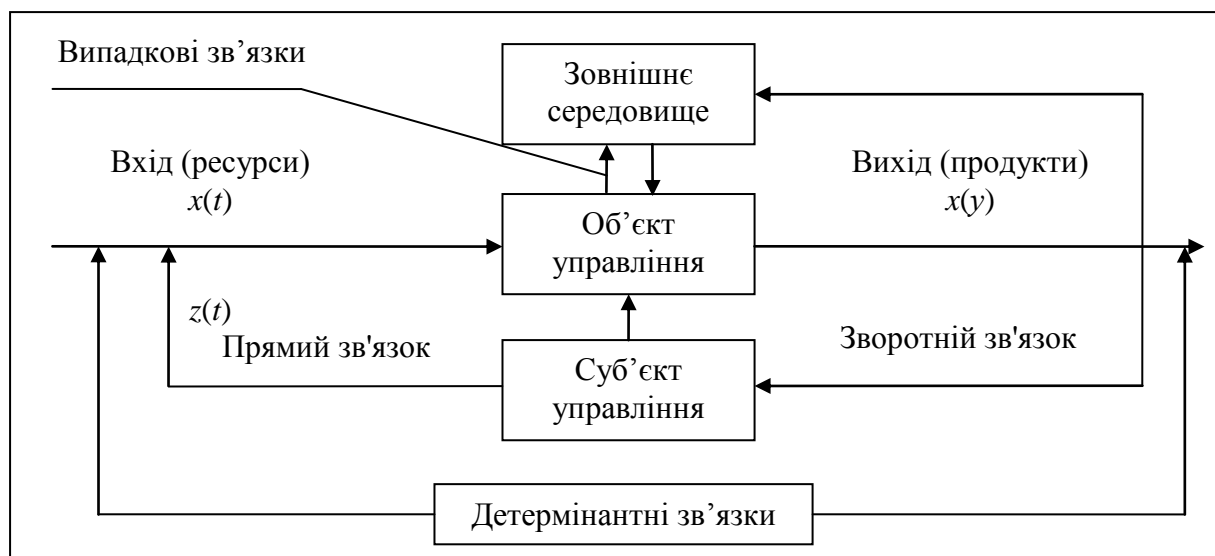


Рисунок 1.6 – Кібернетична модель системи управління [21, с. 249]

На рисунку 1.7 вхід у модель подається у вигляді вектора вхідних змінних $x(t)$ на кожен проміжок часу $x(t) = [x_1(t), x_2(t), \dots, x_n(t)]$ та характеризується сукупністю всіх ресурсів, які у об'єкті. Вихідні параметри описуються вектором $y(t)$: $y(t) = [y_1(t), y_2(t), \dots, y_n(t)]$. Параметри керуючих впливів описує вектор $z(t) = [z_1(t), z_2(t), \dots, z_k(t)]$, що характеризує умови протікання процесу і може нести у собі стабілізуючу та дестабілізуючу дії [21, с. 249].

Мізюк Б. М. в систему управління підприємством включає технології управління (рис. 1.7).

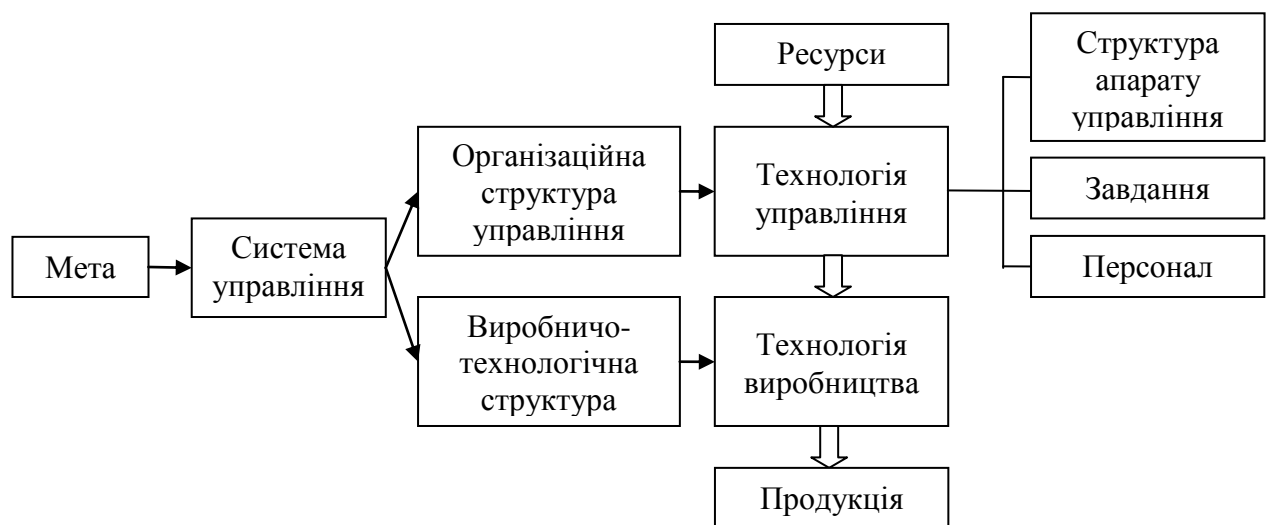


Рисунок 1.7 – Місце технологій управління у структурній схемі системи управління підприємством [28]

В загальному вигляді складові системи управління наведено на рисунку 1.8. До основних складових системи управління підприємством належать підсистеми управління (виробнича діяльність, інвестиційна діяльність, інноваційна діяльність, фінансова діяльність, управління персоналом, маркетингова діяльність та збут, зовнішньоекономічна діяльність), елементи системи (цілі та завдання, принципи, закони та закономірності, методи управління, технологія управління, комунікації, схема управління, функціональні структури, схема організаційних відносин, організаційні структури, комп'ютерна та оргтехніка, лінії зв'язку, Інтернет, система документообігу), управлінська діяльність та механізм управління.



Рисунок 1.8 – Складові системи управління

Складові елементи системи управління підприємством, до яких зазвичай із метою реалізації основних завдань управління персоналом відносять перелік

таких функціональних підсистем, що наведені на рисунку 1.9.



Рисунок 1.9 – Місце технології управління персоналом в системі управління підприємством [9, с. 277]

Система управління підприємством обов'язково включає підсистему управління персоналом, оскільки саме працівники є рушійною силою всіх організаційно-управлінських механізмів. Така підсистема містить дві фундаментальні складові – інформаційну та правову, оскільки на основі інформації та з обов'язковим дотриманням норм і правил вибудовується взаємовідносини з персоналом. Наступний етап передбачає вибір відповідних технологій, які дозволяють ефективно впливати на управлінські процеси та взаємодіяти з персоналом для максимізації результатів діяльності підприємства. Це відбувається у межах функціональних підсистем управління персоналом, а саме: маркетингу і планування персоналу; наймання і обліку персоналу; навчання персоналу; оцінки персоналу. І з урахуванням оптимального інструментарію

представлених технологій здійснюється удосконалення підсистеми управління персоналом підприємства.

Висновки до розділу 1

Систематична увага менеджменту до управління персоналом забезпечує стабільність функціонування підприємства та дозволяє реалізовувати стратегічні завдання у відповідності до загальної стратегії компанії. При цьому менеджмент підприємств потребує відповідних технологій та інструментів, які б дозволяли зробити процес управління персоналом більш ефективним та оперативним.

Найбільш розповсюдженим є таке трактування категорії «персонал» - це сукупність працівників, співробітників організації, що обіймають певні посади та володіють необхідною кваліфікацією, знаннями або мають практичний досвід, тощо. При цьому саме поняття «управління персоналом» зазвичай комплексне і включає низку елементів, а саме: стратегію управління персоналом, кадрову політику, систему управління, функції управління персоналом, службу управління персоналом, загальні показники результативності управління персоналом. Загальна система управління персоналом і методологія його побудови залежить від організаційної структури підприємства – підсистеми функціонального управління і підсистеми лінійного управління. Також важливе місце займають технології управління персоналом. Під технологіями управління персоналом, на нашу думку, необхідно розуміти процес підбору, мотивації, навчання, розвитку та оцінки персоналу із застосуванням різних методів, з метою досягнення поставлених цілей перед організацією за рахунок забезпечення найкращих результатів трудової діяльності. Постійний розвиток системи управління персоналом вимагає від менеджменту використання нових підходів і технологій в управлінській діяльності.

2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

2.1 Аналіз діяльності та основних техніко-економічних показників ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Засновано Хмельницький завод залізобетонних і будівельних конструкцій (ДП «Хмельницький завод залізобетонних і будівельних конструкцій») відповідно до наказу №14 по Хмельницькому будівельному тресту від 30.01.1956 р., м. Хмельницький, вул. Заводська, площа – 4,79 га., у 1959 р. приєднано територію площею в 9,85 га., вул. Індустріальна, 31 (зараз вул. Чорновола), де тепер розміщено основні потужності. 15.06.1993 р. відповідно до рішення Української державної будівельної Корпорації (31.03.1994 р, № 128) підприємство трансформовано у ВАТ «Хмельницькзалізобетон» (акціонерами є 5505 осіб у власності яких 25% акцій). 16.09.2010 р. підприємство реформовано у ТДВ «Хмельницькзалізобетон», і розташовано за адресою вул. В.Чорновола, 31.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» випускає близько 300 найменувань виробів із залізобетону, зокрема:

а) вироби бетонні і залізобетонні, в т.ч. плити покриття і перекриття ребристі, плити перекриття багатопустотні, стояки залізобетонні, елементи залізобетонного каркасу будинків, сходинокві площадки та марші, тощо;

б) різні марки бетону, будівельні розчини різних типів, товарний бетон;

в) пиломатеріали , дверні та віконні блоки, струганий погонаж, столярні вироби, тощо;

г) опоряджувальні роботи, сушіння деревини, шпонування виробів, тощо.

Окрім того, ТДВ «Хмельницькзалізобетон» надає різні види послуг, зокрема:

а) фрезерні, електрозварювальні та токарні роботи;

б) транспортні послуги по доставці продукції товариства (бетону, розчину, залізобетону, тощо);

в) послуги перевезення вантажів до 30 т., автомобільного крану, автоміксеру, автовишки;

г) будівництво житлових будинків (багатоповерхових, котеджів, тощо);

д) послуги по оренді майна;

е) послуги лабораторії, тощо.

У ТДВ «Хмельницькзалізобетон» функціонує три цехи:

а) цех №1: блоки (ФБС) – 10 тис.м³, борт, поребрик – 1 тис.м³, збірний залізобетон – 105 тис.м³, товарний бетон – 100 тис.м³;

б) цех №2: товарний розчин – 55 тис.м², блоки стін підвалів (ФБС) – 12 тис.м³, залізобетонні вироби – 90 тис.м³, товарний бетон – 40 тис.м³;

в) цех №3: столярні вироби – 3 тис.м², погонажні вироби – 100 тис.пог.м., стругане покриття – 5 тис.м², дерев'яні піддони – 30 тис.шт, пиломатеріали – 500 м³.

З метою визначення ефективності діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» проведемо розрахунок основних техніко-економічних показників, що наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Показник	Од. виміру	Дані за роками			Темпи зміни, %	
		2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
1	2	3	4	5	6	7
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	638863,0	581386,0	811393,0	91,0	127,0
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	499150,0	447561,0	635296,0	89,7	127,3
3. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	139713,0	133825,0	176097,0	95,8	131,6

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7
4. Інші операційні доходи	тис. грн.	29600,0	33277,0	29585,0	112,4	88,9
5. Адміністративні витрати	тис. грн.	25769,0	26863,0	31678,0	104,2	117,9
6. Витрати на збут	тис. грн.	35939,0	33561,0	40741,0	93,4	121,4
7. Інші операційні витрати	тис. грн.	34302,0	38633,0	37300,0	112,6	96,5
8. Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн.	73303,0	68045,0	95963,0	92,8	141,0
9. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	71781,0	66829,0	95103,0	93,1	142,3
10. Середньооблікова чисельність працівників	чол.	465	453	456	97,4	100,7
у т.ч. робітників		422	416	418	98,6	100,5
11. Фонд оплати праці	тис. грн.	100480,0	99343,0	119839,0	98,9	120,6
12. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	18007,2	18275,0	21900,4	101,5	119,8
13. Середньорічний виробіток: одного працівника	тис. грн.	1373,9	1283,4	1779,4	93,4	138,6
одного робітника		1513,9	1397,6	1941,1	92,3	138,9
14. Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	127106,0	134640,0	163368,0	105,9	121,3
15. Фондовіддача	грн.	5,0	4,3	5,0	85,9	115,0
16. Рентабельність реалізованої продукції	%	28,0	29,9	27,7	–	–

Діяльність товариства характеризується стабільною прибутковістю про що свідчать показники доходу (чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)) та прибутку (валовий прибуток (збиток), інші операційні доходи, фінансовий результат від операційної діяльності, чистий прибуток (збиток)), які наведено у таблиці 2.1 та на рисунку 2.1. Чистий прибуток товариства з кожним роком зростає, і складає у 2019 році – 71781,0 тис.грн., у 2020 році – 66829,0 тис.грн. та у 2021 році – 95103,0 тис.грн., і зростання становить у 2021 році – 42,3%.

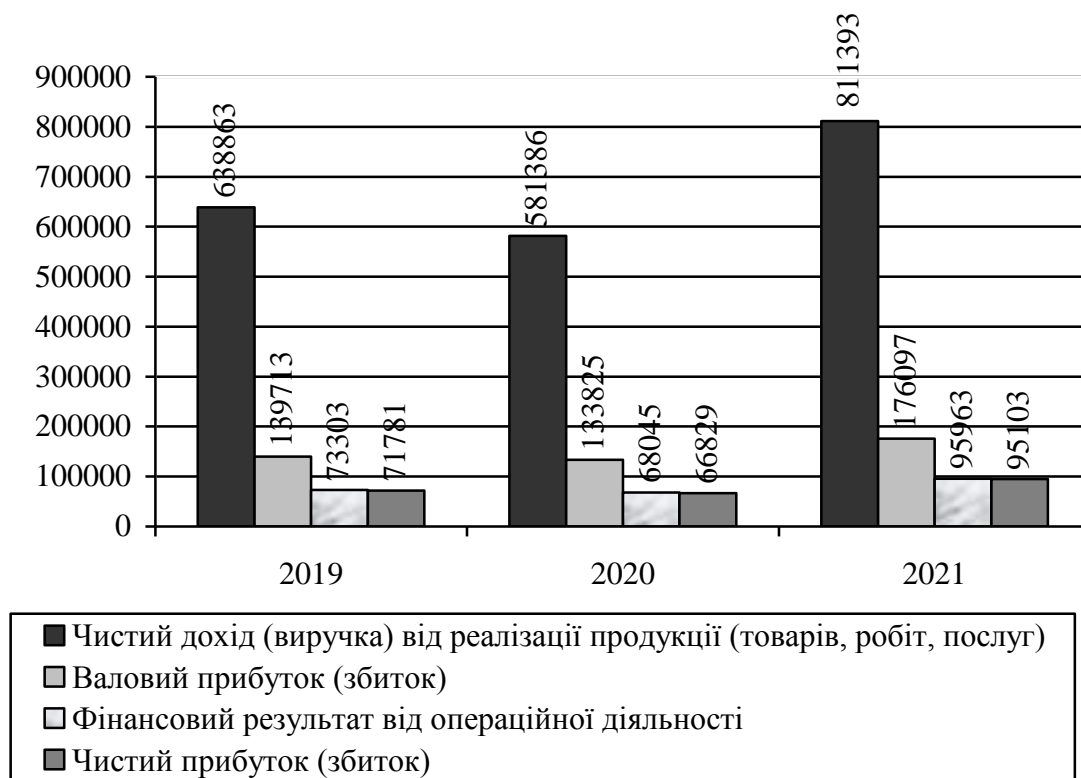


Рисунок 2.1 – Доходи та прибутки ТДВ «Хмельницькзаліобетон», тис.грн.

Витрати ТДВ «Хмельницькзаліобетон» наведено на рисунку 2.2.

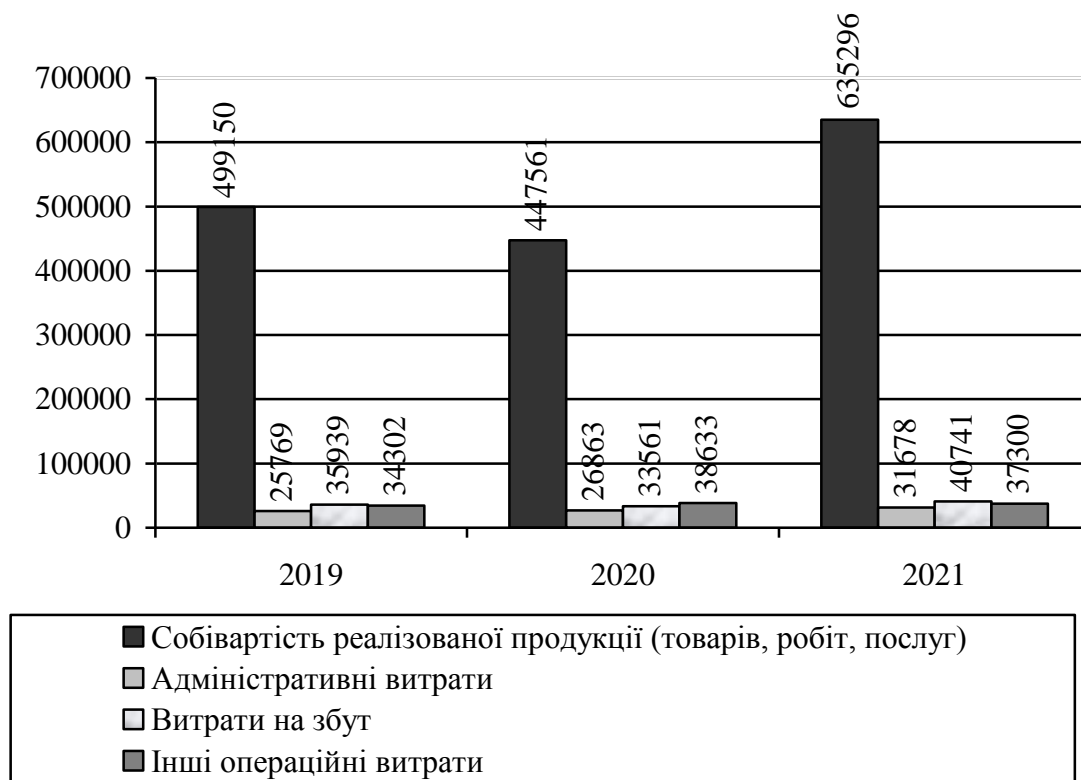


Рисунок 2.2 – Витрати ТДВ «Хмельницькзаліобетон», тис.грн.

Невід’ємною складовою діяльності будь-якого підприємства є витрати, так собівартість реалізованої продукції товариства зростає і становить: у 2019 році – 499150,0 тис.грн., у 2020 році – 447561,0 тис.грн. та у 2021 році – 635296,0 тис.грн. Протягом 2019-2022 років зростають адміністративні витрати у 2020 році на 4,2% та у 2022 році на 17,9%, витрати на збут скорочуються у 2020 році на 6,6% та зростають у 2021 році на 21,4%, інші операційні витрати зростають у 2021 році на 12,6% та у 2021 році на 3,5%.

Чисельність працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено на рисунку 2.3.

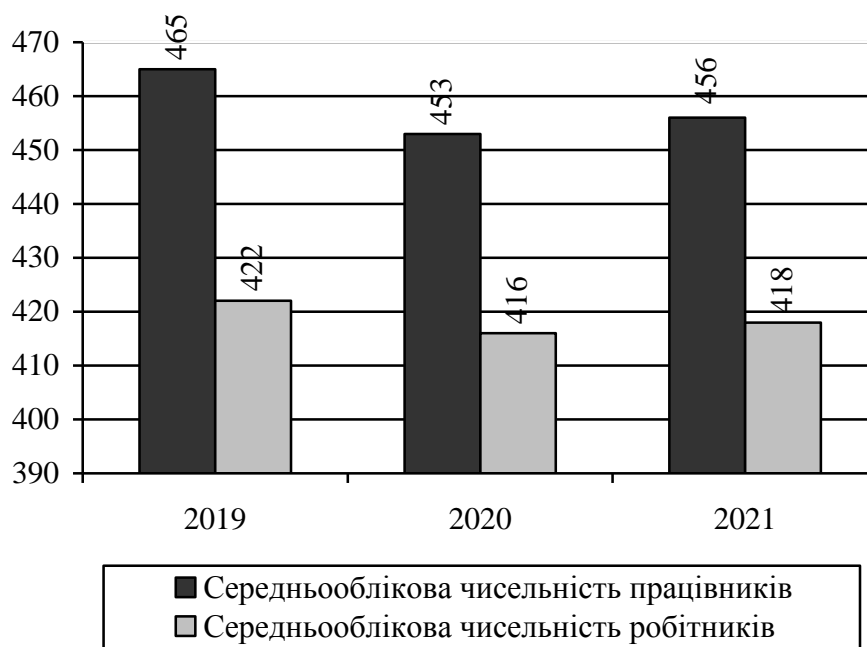


Рисунок 2.3 – Чисельність працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон», чол.

Середньооблікова чисельність працівників не зазнала істотних коливань, загальна чисельність працівників та робітників дещо скоротилася у 2021 році та зросла у 2022 році, і чисельність у 2019 році становить – працівників – 465 чол., а робітників – 422 чол., у 2020 році – працівників – 453 чол., а робітників – 416 чол., у 2021 році – працівників – 456 чол., а робітників – 418 чол.

Фонд оплати праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено на рисунку 2.4.

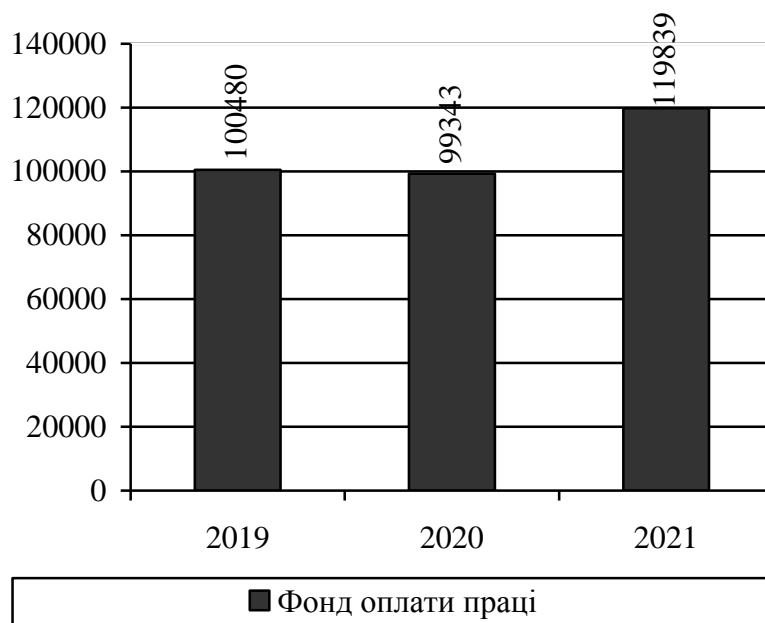


Рисунок 2.4 – Фонд оплати праці у ТДВ «Хмельницькзалізобетон», тис.грн.

Фонд оплати праці у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зростає, і становить у 2019 році – 100480,0 тис.грн., у 2020 році – 99343,0тис.грн. та у 2021 році – 119839,0тис.грн., аналогічна тенденція спостерігається і по середньомісячній заробітній праці працівників (рис. 2.5).

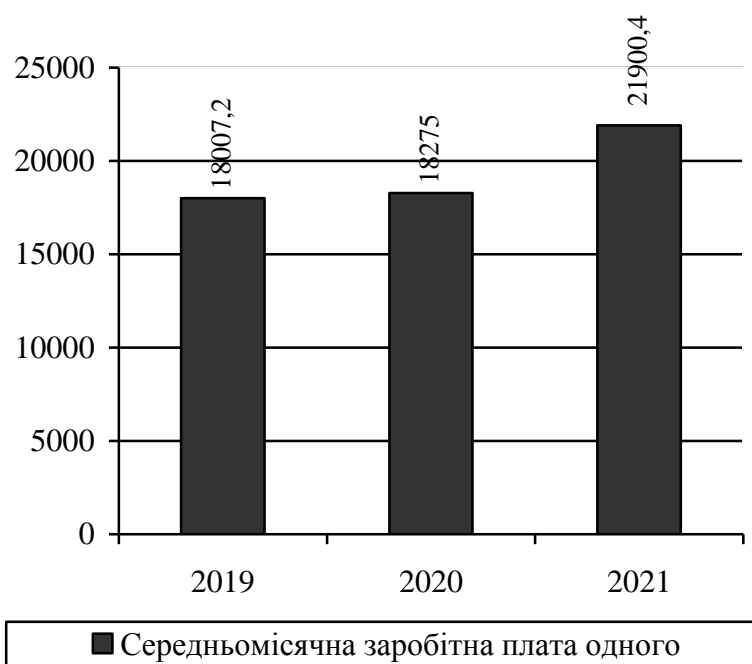


Рисунок 2.5 – Середньомісячна заробітна плата одного працівника ТДВ «Хмельницькзалізобетон», грн.

Рівень середньомісячної заробітної плати працівників товариства є вище середнього, і становить у 2019 році – 18007,2 грн., у 2020 році – 18275,0 грн. та у 2021 році – 21900,4 грн.

Середньорічний виробіток працівника та робітника наведено на рисунку 2.6.

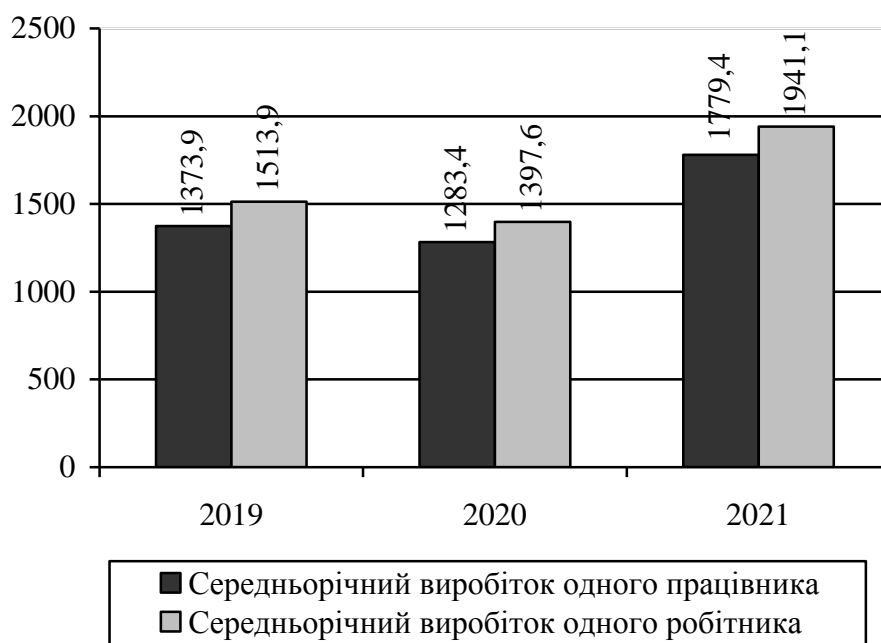


Рисунок 2.6 – Середньорічний виробіток працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон», тис.грн.

Середньорічний виробіток у 2019 році становить – одного працівника – 1373,9 тис.грн., одного робітника – 1513,9 тис.грн., у 2020 році – одного працівника – 1283,4 тис.грн., одного робітника – 1397,6 тис.грн. та у 2021 році – одного працівника – 1779,4 тис.грн., одного робітника – 1941,1 тис.грн.

Середньорічну вартість основних виробничих фондів товариства наведено на рисунку 2.7. Даний показник зростає у 2020 році на 5,9% та у 2021 році – 21,3% та становить у 2019 році – 127106,0 тис.грн., у 2020 році – 134640,0 тис.грн. та у 2021 році – 163368,0 тис.грн.

Фондовіддача ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за аналізований період наведено на рисунку 2.8.

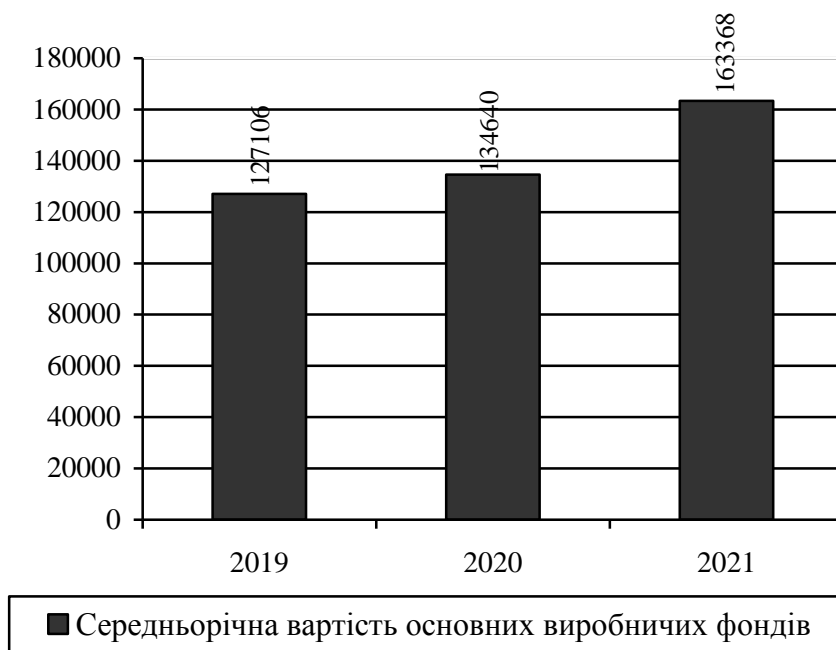


Рисунок 2.7 – Середньорічна вартість основних виробничих фондів ТДВ «Хмельницькзалізобетон», тис.грн.

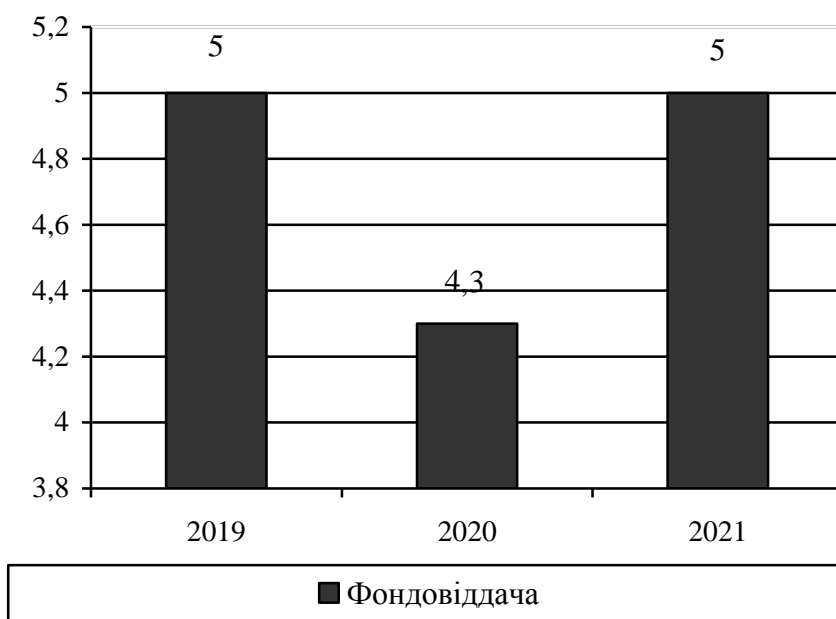


Рисунок 2.8 – Фондовіддача ТДВ «Хмельницькзалізобетон», грн.

Фондовіддача ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2019 та 2021 роках становить 5,0 грн., у 2020 році – 4,3 грн, скорочення у 2019 році складає 4,1%, а у 2021 році відбулося зростання показника на 15,0%.

Рентабельність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено на рисунку 2.9.

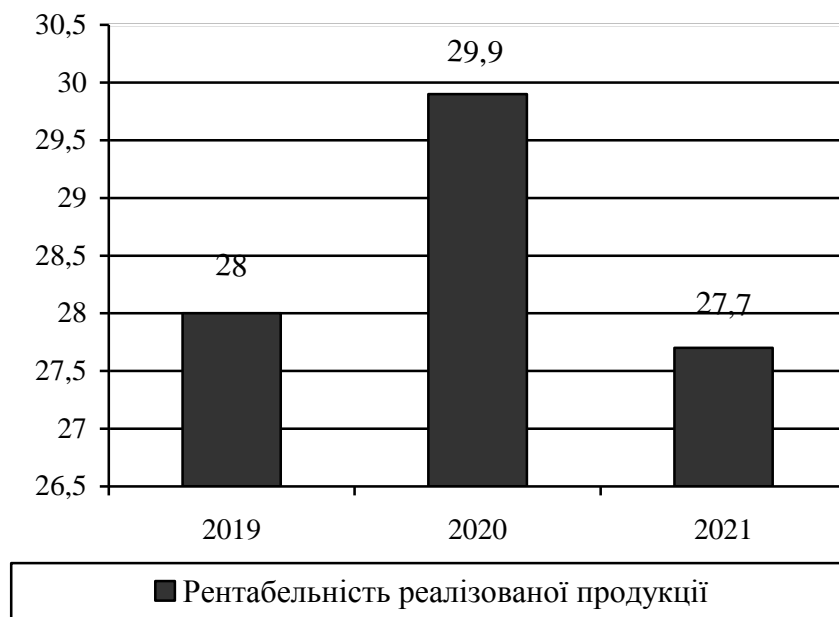


Рисунок 2.9 – Рентабельність ТДВ «Хмельницькзалізобетон», %

Рентабельність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» становить у 2019 році – 28,0%, у 2020 році – 29,9% та у 2021 році – 27,7%.

2.2 Дослідження системи управління персоналом у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

У ТДВ «Хмельницькзалізобетон» функціонує кадрова служба – відділ кадрів, що підпорядковується генеральному директору. Організаційну структуру ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлено на рисунку 2.10. Начальник відділу кадрів здійснює управління персоналом товариства та відповідає перед генеральним директором за своєчасне виконання завдань і функцій. До безпосереднього кола обов'язків працівників відділу кадрів належать організація роботи із забезпечення товариства працівниками потрібної кваліфікації згідно з цілями, стратегією та профілем діяльності товариства. Начальник відділу кадрів керує розробкою перспективних і річних планів щодо

персоналу товариства з урахуванням перспектив його розвитку та необхідної зміни складу працюючих.

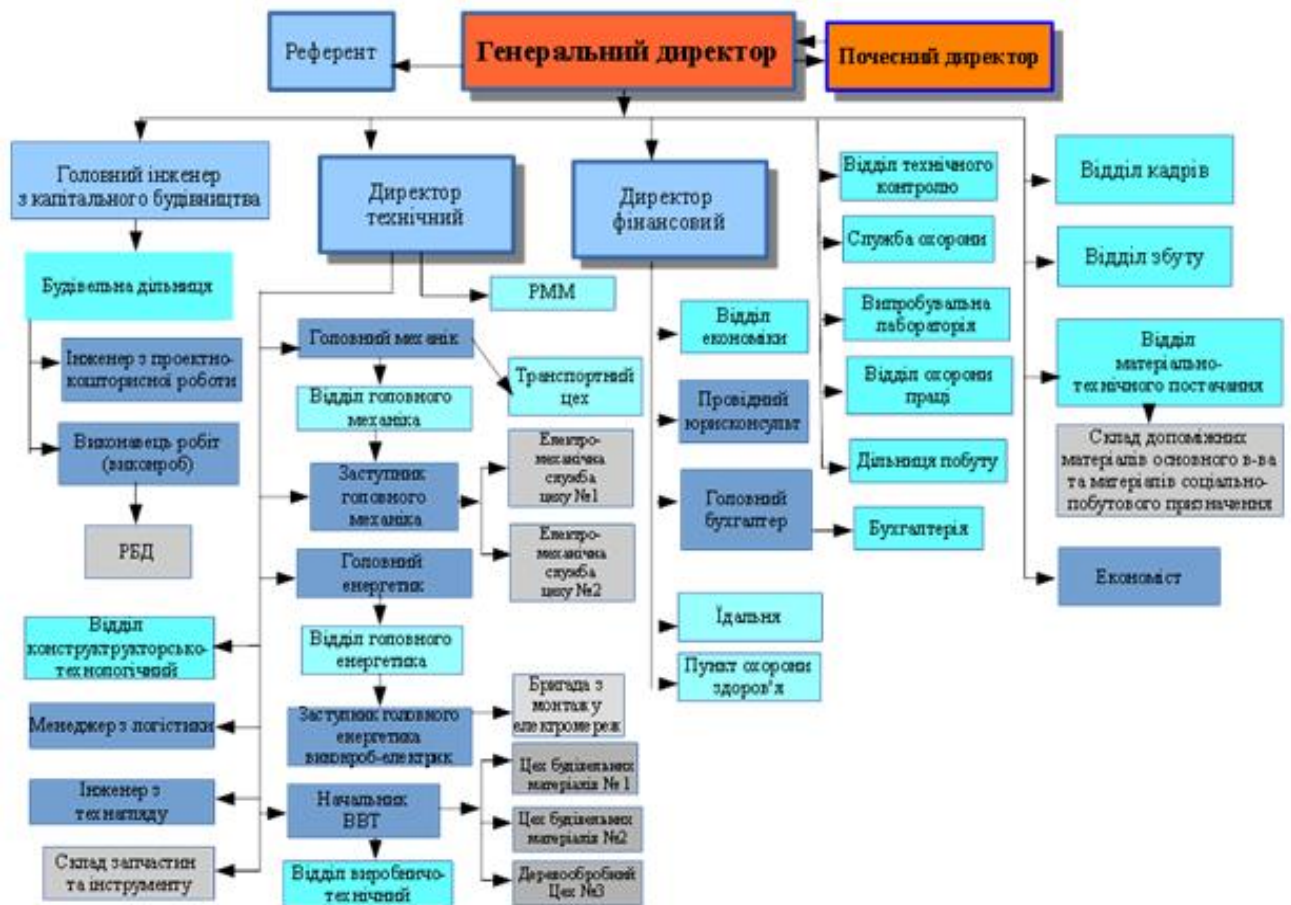


Рисунок 2.10 – Організаційна структура ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Розподіл обов'язків у системі управління персоналом у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Розподіл обов'язків у системі управління персоналом у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Функціональні блоки	Зміст функцій	Виконавці функцій
1	2	3
Планування потреб у персоналі	- визначення потреб у персоналі	генеральний директор, начальники відділів, відділ кадрів
Забезпечення персоналом	- аналіз інформацій щодо потреб у персоналі. - відбір і оцінка персоналу	

Продовження таблиці 2.2

1	2	3
Розвиток персоналу	- планування і реалізація кар'єри - організація навчання - підвищення кваліфікації	відділ кадрів, начальники відділів
Використання персоналу	- визначення змісту праці на робочих місцях; - введення персоналу та адаптація до трудової діяльності - вивільнення персоналу	генеральний директор, начальники відділів, відділ кадрів
	- забезпечення безпеки робочих місць	відділ охорони праці, начальники відділів
Мотивація персоналу	- мотивація - вирішення конфліктних ситуацій - використання стилю і методів управління в товаристві	генеральний директор, начальники відділів, головний бухгалтер
Правові процеси управління персоналом	- правове забезпечення трудових відносин - облік персоналу	відділ кадрів, провідний юристконсульт
Стратегія кадрової політики	- розробка основних напрямків роботи з персоналом у перспективі	відділ кадрів, начальники відділів

Динаміку кадрового забезпечення у системі управління персоналом у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка кадрового забезпечення у системі управління персоналом у ТДВ «Хмельницькзалізобетон», чол.

Категорії персоналу	Дані за роками			Темпи зростання	
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020
Чисельність персоналу, всього	465	453	456	97,4	100,7
в тому числі:					
- керівників та спеціалісти	43	37	38	86,0	102,7
- робітників	422	416	418	98,6	100,5

У структурі персоналу найбільшу питому вагу у структурі персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом аналізованого періоду становлять робітники.

Освіту працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Освіта працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за даними 2021 року

Освіта	Кількість людина
Неповне середнє	0
Середня загальна	0
Середня спеціальна	230
Неповна вища	68
Вища	158

З наведених даних видно, більшість працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» – 230 працівників – мають середню спеціальну освіту, 68 працівників – неповну вищу та 158 працівники мають вищу освіту.

Вікова характеристика працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведена у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Вік працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за даними 2021 року

Вік	Кількість людина
До 20 років	0
Від 20 до 30 років	54
Від 30 до 40 років	111
Від 40 до 50 років	138
Понад 50 років	153

Наведені в таблиці 2.5 дані свідчать, що більша частка працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» перебуває у віковому інтервалі понад 50 років – 153 працівника, від 40 до 50 років – 138 працівників та від 20 до 30 років – 54 працівника.

У I півріччі 2022 року ситуація із кадровим забезпечення у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» дещо змінилася, загальна чисельність

персоналу становить 462 чол. Кількість штатних працівників у товаристві наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Кількість штатних працівників у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у I півріччі 2022 року, чол.

Назва показника	Усього	У т.ч. жінки
Кількість прийнятих штатних працівників	13	4
Кількість звільнених штатних працівників	25	7
Кількість звільнених штатних працівників із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, інше)	25	7
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	462	103

У I півріччі 2022 року було звільнено 25 штатних працівників, а прийнято 13 штатних працівників. Таким чином, присутня плинність кадрів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон». У товаристві більша чисельність чоловіків, ніж жінок, так загальна чисельність жінок складає 103 особи або 22,3%.

Склад фонду оплати праці штатних працівників у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у I півріччі 2022 року наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Склад фонду оплати праці штатних працівників у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у I півріччі 2022 року, тис.грн.

Назва показника	Усього	У % до підсумку
Фонд оплати праці штатних працівників, усього	24877,7	42,42
Фонд основної заробітної плати	13210,8	22,53
Фонд додаткової заробітної плати	10094,5	17,21
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	2151,1	3,67
Премії та нагороди, що носять систематичний характер	2951,5	5,03
Заохочувальні та компенсаційні витрати	1572,4	2,68
Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	985,1	1,68
Оплата за невідпрацьований робочий час	2798,7	4,77
Всього	58641,8	100,0

Структуру фонду оплати праці штатних працівників у

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у I півріччі 2022 року наведено на рисунку 2.11.

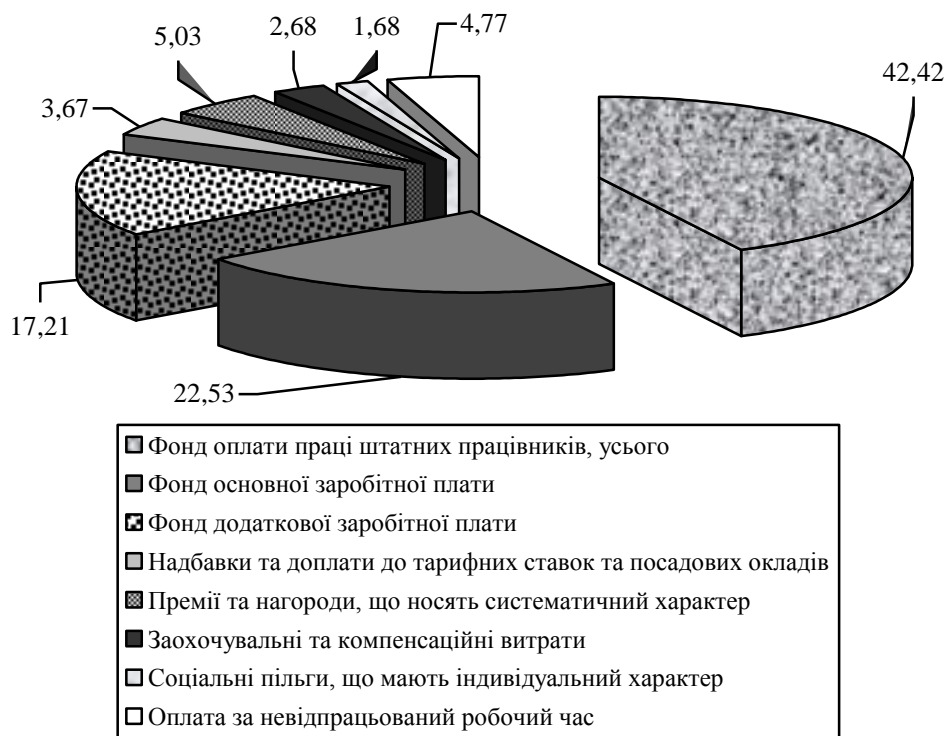


Рисунок 2.11 – Структура фонду оплати праці штатних працівників у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у I півріччі 2022 року, %

Склад фонду оплати праці штатних працівників у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» складається з наступних складових у I півріччі 2022 року: фонду оплати праці штатних працівників – 24877,7 тис.грн. або 42,42%, фонд основної заробітної плати – 13210,8 тис.грн. або 22,53%, фонду додаткової заробітної плати – 10094,5 тис.грн. або 17,21%, надбавок та доплат до тарифних ставок та посадових окладів – 2151,1 тис.грн. або 3,67%, премії та нагороди, що носять систематичний характер – 2951,5 тис.грн. або 5,03%, заохочувальні та компенсаційні витрати – 1572,4 тис.грн. або 2,68%, Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер – 985,1 тис.грн. або 1,68%, оплата за невідпрацьований робочий час – 2798,7 тис.грн. або 4,77%.

2.3 Аналіз фінансового стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Для аналізу фінансового стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон» проаналізуємо склад активів протягом 2019-2021 років, у таблиці 2.8 та на рисунку 2.13 наведено необоротні активи товариства.

Таблиця 2.8 – Склад і структура необоротних активів ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Необоротні активи	Роки						Зміни (+; -)		Зміни (+; -)	
	2019	частка, %	2020	частка, %	2021	частка, %	2020 – 2019		2021 – 2020	
							тис. грн	частка, %	тис. грн	частка, %
Нематеріальні активи	262	0,190	317	0,203	286	0,153	55	0,013	-31	-0,050
Незавершені капітальні інвестиції	7729	5,597	12355	7,912	14043	7,533	4626	2,315	1688	-0,379
Основні засоби	127106	92,047	134640	86,224	163368	87,632	7534	-5,823	28728	1,407
Інші фінансові інвестиції	2525	1,829	8525	5,459	8525	4,573	6000	3,631	0	-0,887
Довгострокова дебіторська заборгованість	463	0,335	276	0,177	166	0,089	-187	-0,159	-110	-0,088
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	3	0,002	38	0,024	38	0,020	35	0,022	0	-0,004
Всього	138088	100,0	156151	100,0	186426	100,0	18063	-	30275	-

У структурі необоротних активів найбільша частка належить основним засобам (у 2019 р. – 127106 тис.грн., у 2020 р. – 134640 тис. грн.. та у 2021 р. – 163368 тис.грн.), незавершеним капітальним інвестиціям (у 2019 р. – 7729 тис.грн., у 2020 р. – 12355 тис. грн.. та у 2021 р. – 14043 тис.грн.) та іншим фінансовим інвестиціям (у 2019 р. – 2525 тис.грн., у 2020 р. – 8525 тис. грн.. та у 2021 р. – 8525 тис.грн.).

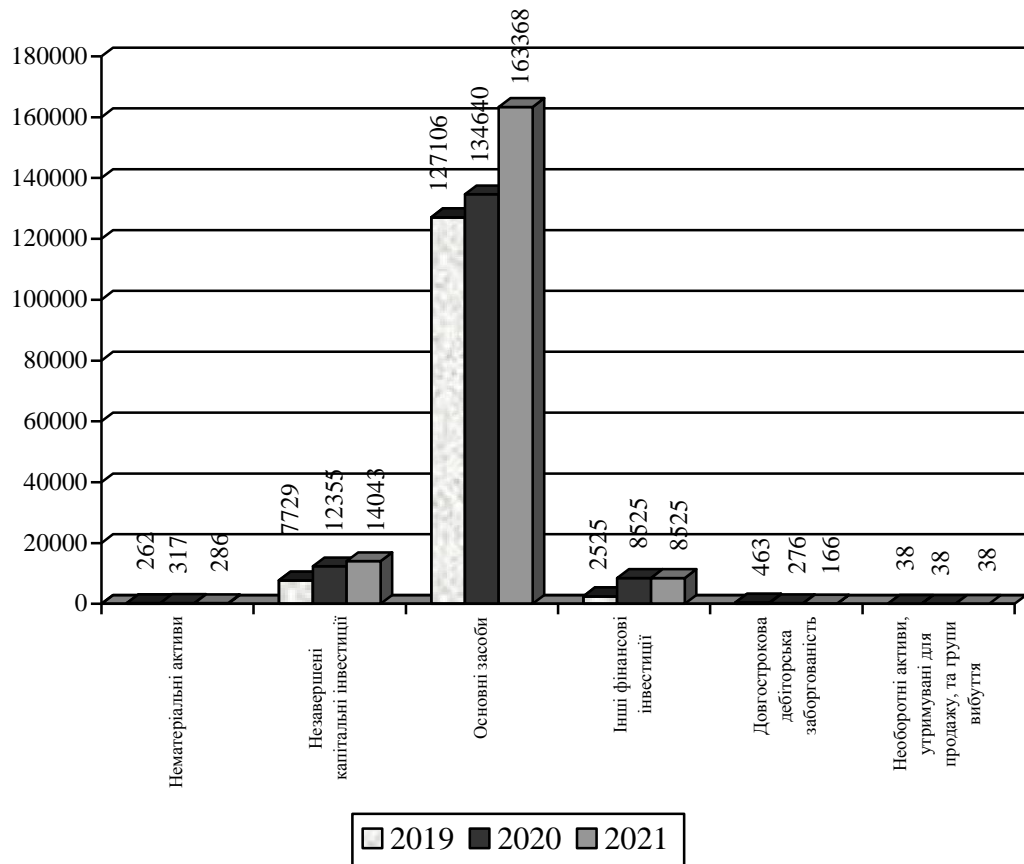


Рисунок 2.12 – Склад необоротних активів ТДВ «Хмельницькзалізобетон», тис.грн.

Склад оборотних активів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено у таблиці 2.9 та на рисунку 2.13.

Таблиця 2.9 – Склад і структура оборотних активів ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Оборотні активи	Роки						Зміни (+; -)		Зміни (+; -)	
	2019	частка, %	2020	частка, %	2021	частка, %	2020 – 2019		2021 – 2020	
							тис. грн	частка, %	тис. грн	частка, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Запаси	75217	38,311	80791	33,8533	121968	36,824	5574	-4,457	41177	2,971
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	37094	18,893	40377	16,9189	42682	12,886	3283	-1,974	2305	-4,032

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Дебіторська заборгованість за розрахунками	14744	7,510	42743	17,9103	76445	23,080	27999	10,401	33702	5,170
Інша поточна дебіторська заборгованість	52769	26,877	54561	22,8624	57505	17,362	1792	-4,015	2944	-5,501
Гроші та їх еквіваленти	13893	7,076	16745	7,0166	22411	6,766	2852	-0,060	5666	-0,250
Витрати майбутніх періодів	135	0,069	111	0,0465	136	0,041	-24	-0,022	25	-0,005
Інші оборотні активи	2482	1,264	3322	1,3920	10069	3,040	840	0,128	6747	1,648
Всього	196334	100,0	238650	100,0	331216	100,0	42316	-	92566	-

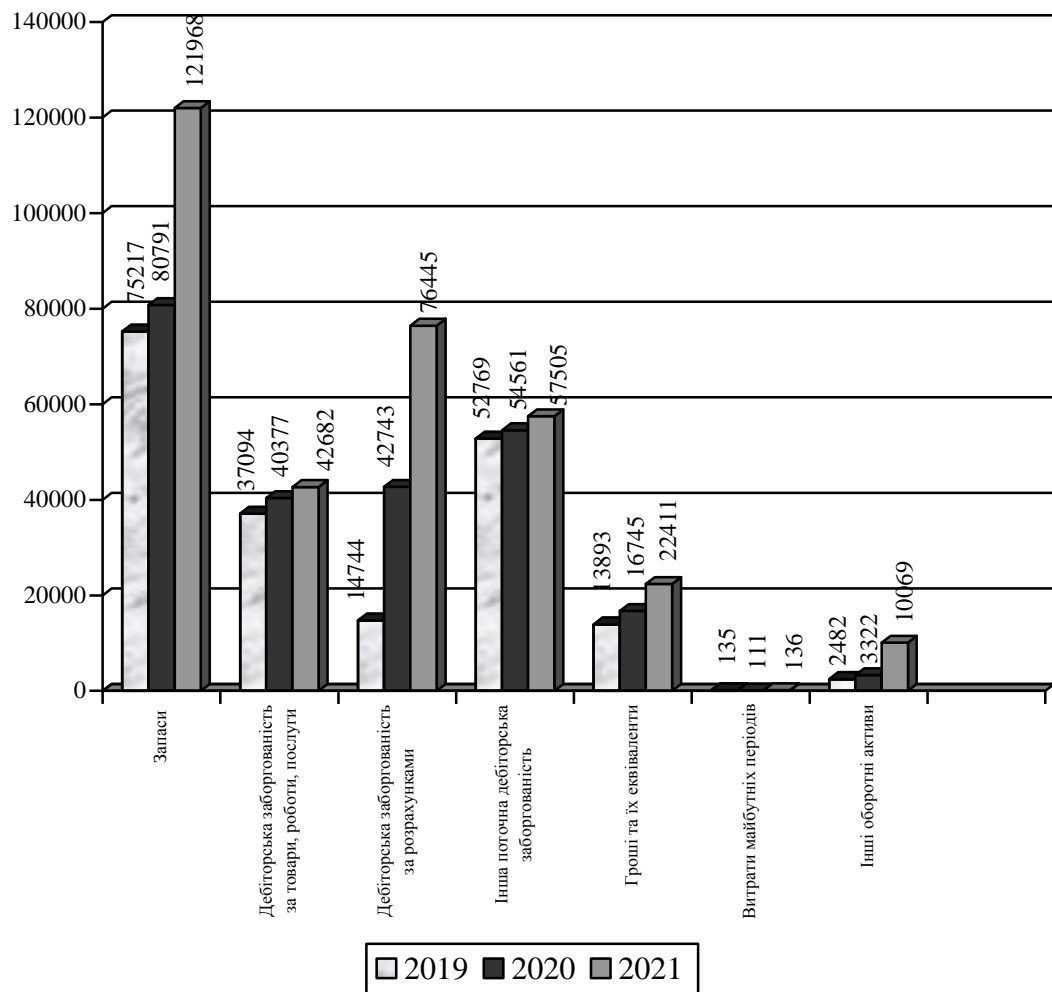


Рисунок 2.13 – Склад оборотних активів ТДВ «Хмельницькзаліобетон», тис.грн.

У структурі оборотних активів товариства найбільша частка припадає на записи (у 2019 р. – 75217 тис.грн., у 2020 р. – 80791 тис. грн. та у 2021 р. – 121968 тис.грн.), дебіторську заборгованість за розрахунками (у 2019 р. – 14744 тис.грн., у 2020 р. – 42743 тис. грн. та у 2021 р. – 76445 тис.грн.), іншу дебіторську заборгованість (у 2019 р. – 52769 тис.грн., у 2020 р. – 54561 тис. грн. та у 2021 р. – 57505 тис.грн.) та дебіторську заборгованість за товари, роботи, послуги (у 2019 р. – 37094 тис.грн., у 2020 р. – 37094 тис. грн. та у 2021 р. – 42682 тис.грн.).

Структуру власного капіталу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено у таблиці 2.10 та на рисунку 2.14.

Таблиця 2.10 – Склад і структура власного капіталу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Необоротні активи	Роки						Зміни (+; –)		Зміни (+; –)	
	2019	частка, %	2020	частка, %	2021	частка, %	2020 – 2019		2021 – 2020	
							тис. грн	частка, %	тис. грн	частка, %
Зареєстрований (пайовий) капітал	190	0,065	190	0,055	190	0,046	0	-0,010	0	-0,010
Капітал у дооцінках	5659	1,937	5659	1,652	5659	1,359	0	-0,285	0	-0,293
Додатковий капітал	32	0,011	27	0,008	23	0,006	-5	-0,003	-4	-0,002
Резервний капітал	190	0,065	190	0,055	190	0,046	0	-0,010	0	-0,010
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	286051	97,922	336537	98,229	410471	98,545	50486	0,308	73934	0,315
Всього	292122	100,0	342603	100,0	416533	100,0	50481	–	73930	–

У власному капіталі найвище значення належить нерозподіленому прибутку (у 2019 р. – 286051 тис.грн., у 2020 р. – 336537 тис. грн. та у 2021 р. – 410471 тис.грн.), і свідчить про стабільність діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та наявність власних коштів для підтримки та розвитку бізнесу. Всі інші статті, що належать до власного капіталу є значно меншими.

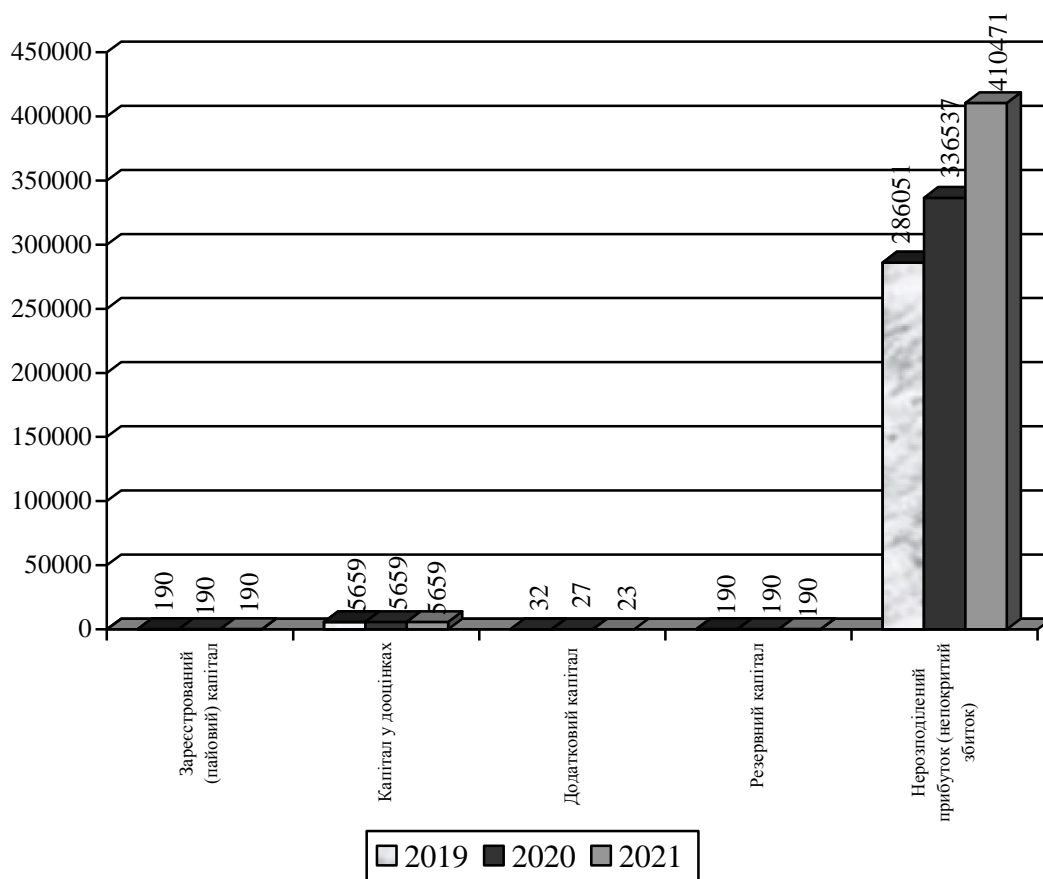


Рисунок 2.14 – Власний капітал ТДВ «Хмельницькзалізобетон», тис.грн.

Структуру довгострокових та поточних зобов'язань ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено у таблиці 2.11 та на рисунку 2.15.

Таблиця 2.11 – Склад і структура довгострокових та поточних зобов'язань ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Необоротні активи	Роки						Зміни (+; -)		Зміни (+; -)	
	2019	частка, %	2020	частка, %	2021	частка, %	2020 – 2019		2021 – 2020	
							тис. грн	частка, %	тис. грн	частка, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Довгострокові забезпечення	5595	13,216	6167	11,815	0	0	572	-1,401	-6167	-11,815
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	5685	13,429	6624	12,690	7585	7,502	939	-0,738	961	-5,188

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	8088	19,105	7684	14,721	7901	7,814	-404	-4,384	217	-6,907
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	1123	2,653	1303	2,496	1796	1,776	180	-0,156	493	-0,720
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	4374	10,332	5050	9,675	6949	6,873	676	-0,657	1899	-2,802
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	14078	33,254	18122	34,718	58769	58,124	4044	1,464	40647	23,407
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1369	3,234	1609	3,082	1724	1,705	240	-0,151	115	-1,377
Поточні забезпечення	0	0,000	0	0,000	7489	7,407	0	0,000	7489	7,407
Інші поточні зобов'язання	2023	4,779	5639	10,803	8896	8,798	3616	6,025	3257	-2,005
Всього	42335	100,0	52198	100,0	101109	100,0	9863	-	48911	-

У структурі довгострокових та поточних зобов'язань ТДВ «Хмельницькзалізобетон» припадає на поточну кредиторську заборгованість за одержаними авансами (у 2019 р. – 14078 тис.грн., у 2020 р. – 18122 тис. грн. та у 2021 р. – 58769 тис.грн.), поточну кредиторську заборгованість за розрахунками з бюджетом (у 2019 р. – 8088 тис.грн., у 2020 р. – 7684 тис. грн. та у 2021 р. – 7901 тис.грн.), поточну кредиторську заборгованість за товари, роботи послуги (у 2019 р. – 5685 тис.грн., у 2020 р. – 6624 тис. грн. та у 2021 р. – тис.грн.).

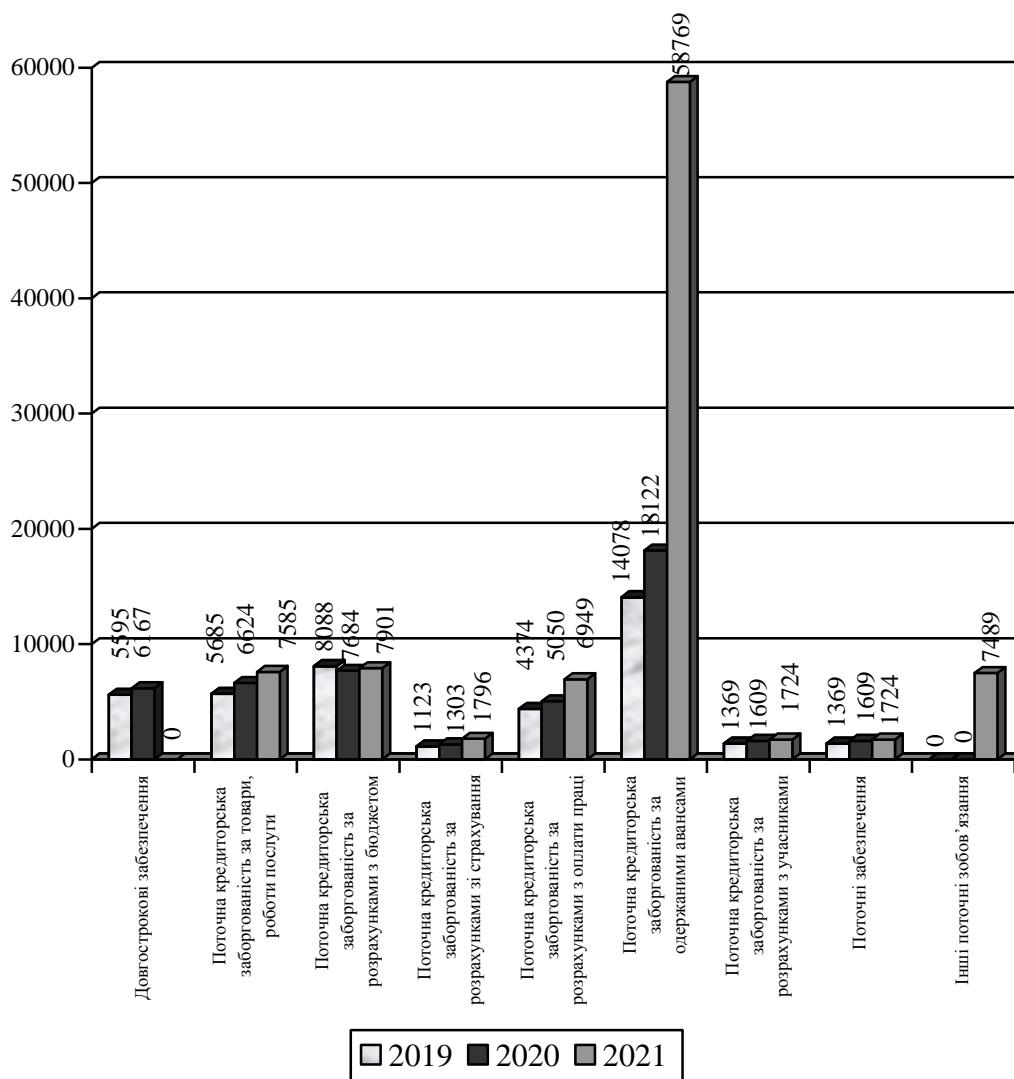


Рисунок 2.15 – Довгострокові та поточні зобов'язання
ТДВ «Хмельницькзаліобетон», тис.грн.

У ТДВ «Хмельницькзаліобетон» збалансована структура пасивів та активів, наявні резерви для розвитку бізнесу.

Для більш детального аналізу фінансового стану товариства проведемо розрахунок показників рентабельності товариства, дані згруповано у таблиці 2.12.

Показники рентабельності дозволяють визначити прибутковість діяльності товариства, і відображають наскільки ефективно здійснюється діяльність у ТДВ «Хмельницькзаліобетон» протягом аналізованого періоду .

Таблиця 2.12 – Показники рентабельності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№ з/п	Показники	Дані по роках			Динаміка змін у %	
		2019	2020	2021	2020/	2021/
					2019	2020
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції та послуг, тис. грн.	638863,0	581386,0	811393,0	91,0	127,0
2.	Повна собівартість реалізованої продукції (включає собівартість реалізованої продукції, адміністративних витрат та витрат на збут), тис. грн.	560858	507985	707715	90,6	139,3
3.	Середньорічна вартість основних виробничих фондів	127106,0	134640,0	163368,0	105,9	121,3
4.	Власний капітал, тис. грн.	292122	342603	416533	117,3	121,6
5.	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	334457	394801	517642	118,0	131,1
7.	Фінансовий результат від операційної діяльності	73303,0	68045,0	95963,0	92,8	141,0
8.	Чистий прибуток (збиток)	71781,0	66829,0	95103,0	93,1	142,3
9	Рентабельність, %					
	- доходу	11,24	11,49	11,72	–	–
	- витрат	13,07	13,40	13,56	–	–
	- капіталу	21,46	16,93	18,37	–	–
	- виробничих фондів	56,47	49,64	58,21	–	–
	- вкладень у підприємство (активів)	21,46	16,93	18,37	–	–

Рентабельність витрат характеризує частку грошових доходів на кожен витрачений гривню, і складає у 2019 році – 13,07%, у 2020 році – 13,4% та у 2021 році – 13,56%. Рентабельність капіталу свідчить про ефективність грошових вкладів, оскільки показник дорівнює у 2019 році – 21,46%, у 2020 році – 16,93% та у 2021 році – 18,37%. Показник рентабельності виробничих фондів свідчить про ефективність використання авансованих витрат у виробничі фонди, і становить у 2019 році – 56,47%, у 2020 році – 49,64% та у 2021 році – 58,21%. Показник рентабельності вкладень у підприємство (активів) характеризує рівень ефективності використання майна ТДВ «Хмельницькзалізобетон», і його значення свідчить (у 2019 році – 21,46%, у 2020 році – 16,93% та у 2021 році – 18,37%) про досить високу ефективність.

Висновки до розділу 2

Досліджуване підприємство є одним з лідерів галузі не лише у Хмельницькій області, а також і в Україні в цілому. Значні коливання на ринку будівельних матеріалів пов'язані у першу чергу з коливаннями цін на енергоносії та нестабільністю економіки. Крім вищезазначених проблем розв'язання повномасштабної війни також негативно відобразилось на діяльності товариства, хоча це буде відображено у звітності 2022 року, а за період дослідження 2019-2021 роки, товариство функціонувало доволі ефективно і стабільно. Так, аналіз основних техніко-економічних показників свідчить про наступну динаміку: чистий прибуток товариства з кожним роком зростає і складає у 2019 році – 71781,0 тис.грн., у 2020 році – 66829,0 тис.грн. та у 2021 році – 95103,0 тис.грн.; собівартість реалізованої продукції товариства зростає і становить у 2019 році – 499150,0 тис. грн., у 2020 році – 447561,0 тис. грн., а у 2021 році – 635296,0 тис.грн.; штатна чисельність у 2019 році працівників – 465 чол., а робітників – 422 чол., у 2020 році – працівників – 453 чол., а робітників – 416 чол., у 2021 році – працівників – 456 чол., а робітників – 418 чол.

Такі показники свідчать про доволі непогані результати роботи підприємства у 2021 році. Тобто до початку війни підприємство працювало стабільно, практично із стабільним складом працівників та мало всі необхідні резерви для розвитку і функціонування.

Необхідно також відмітити періодичні проблеми у сфері управління персоналом, які виникали за рахунок явної сезонності основних видів робіт, оскільки попит на продукцію товариства є найбільшим у теплий період року. Також були періоди певної нестачі саме робітників за рахунок їх виїзду за кордон на тимчасові сезонні роботи, однак більшість з них поверталася на основне місце роботи і продовжували працювати на підприємстві, що свідчить про виважену політику керівництва компанії.

3 ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ДІЯЛЬНІСТЬ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

3.1 Інтеграція технологій управління персоналом у загальну стратегію ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Базові основи та наявні технології управління персоналом промислових підприємств забезпечили фундамент для подальшої розробки комплексної моделі управління персоналом, що визначає сутність її принципів і методів. Виявлені в процесі аналізу наукових джерел та діяльності досліджуваного підприємства проблеми сучасного наукового пізнання за досліджуваною тематикою, обумовили актуальність подальшої розробки методів їх практичного вирішення на базі описаних теоретичних підходів до інструментального забезпечення управління персоналом на підприємстві.

З урахуванням доцільності використання та запровадження стратегічного, процесного, компетентнісного та системного підходів до управління персоналом розроблена певна послідовність формування комплексної моделі управління персоналом промислового підприємства, яку наведено на рисунку 3.1.

З метою збереження логічного взаємозв'язку стратегічного, процесного, компетентнісного та системного підходів до управління персоналом, розробка моделей структури, відповідно до наведеної послідовності, також була представлена поетапно з використанням відповідних методів та принципів. Це дало можливість розкрити релевантність застосування кожного із запропонованих підходів до управління персоналом шляхом встановлення зв'язку зі стратегічними цілями промислового підприємства через систему взаємопов'язаних показників.

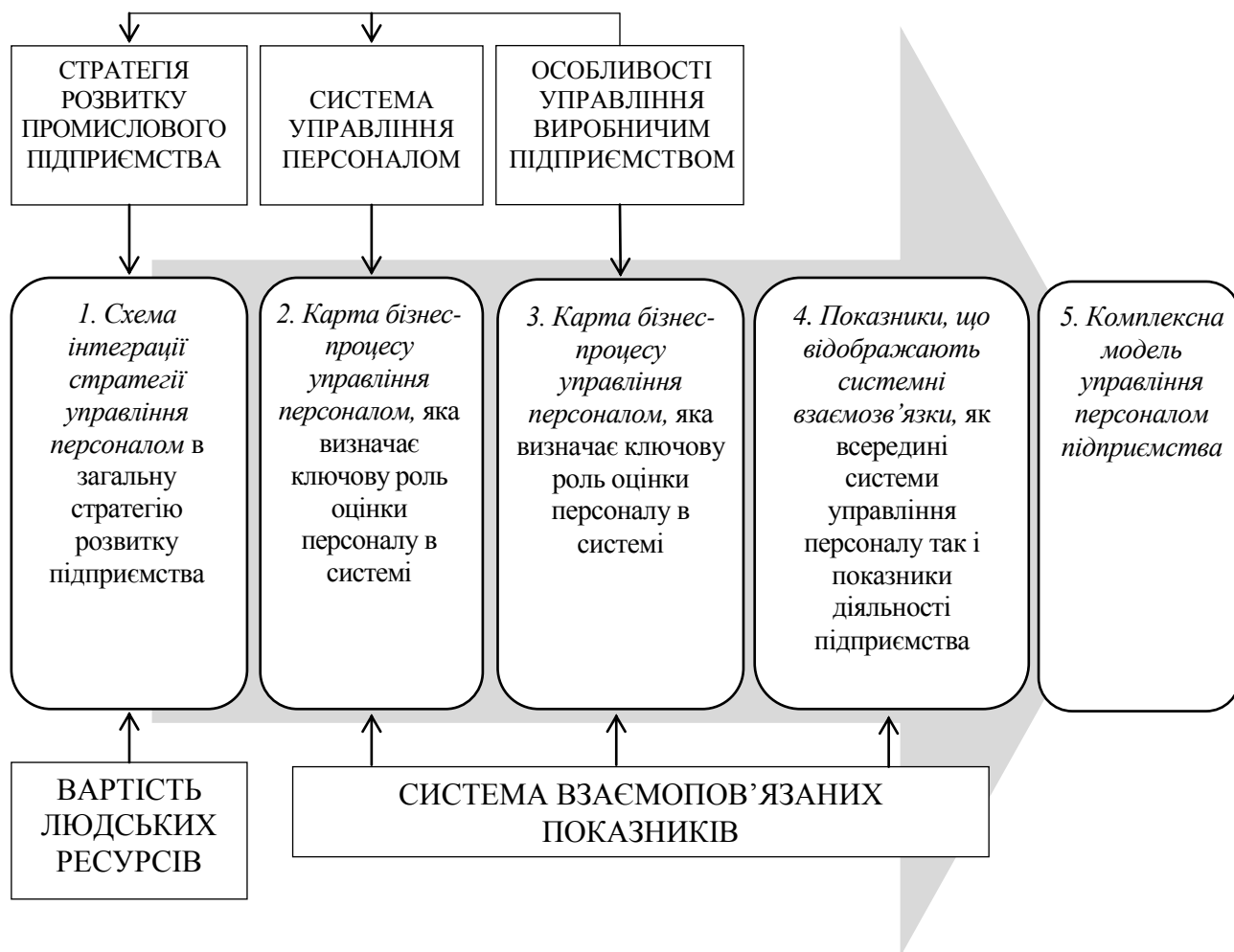


Рисунок 3.1 – Формування комплексної моделі управління персоналом промислового підприємства

Сукупність існуючих наукових підходів, що лежать в основі комплексної моделі управління персоналом, представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Сукупність існуючих наукових підходів, що лежать в основі комплексної моделі управління персоналом

№	Підхід	Методи
1	2	3
1	Системний підхід	Ідентифікація зав'язків у системі Кореляційно-регресійний аналіз
2	Процесний підхід	Процесна система управління Орієнтація на якість процесів Розподіл відповідальності Показники ефективності процесів

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
3	Стратегічний підхід	Стратегічне планування Стратегічний аналіз Контролінг
4	Компетентнісний підхід	Розробка моделі компетентностей підприємства Оцінка якості персоналу

Для реалізації стратегічного підходу на практиці, потрібно провести попередній стратегічний аналіз з визначенням поточного стану системи управління персоналом, що діє на підприємстві, а також її сильних і слабких сторін. Відповідно методами і етапами проведення стратегічного аналізу, в довгостроковій перспективі є:

а) дослідження ринку праці, як зовнішнього, так і внутрішнього. Необхідне отримання зведених об'ємів попиту та пропозиції, рівня кваліфікації та середньої заробітної плати спеціалістів, конкуренції, основних тенденцій на ринку праці;

б) дослідження ринку освітніх послуг. Включає дослідження пропозиції освітніх програм в окремому сегменті, порівняльний аналіз конкурентів, основні напрямки розвитку ринку освітніх послуг;

в) аналіз конкурентних стратегій;

г) аналіз характеристик місцевих ресурсів. Досліджуються відповідні стандарти на нормативні акти. Приймаються до уваги неформальні вимоги до кваліфікації та особливостей діяльності працівників;

д) аналіз результатів і методів реалізації процесів системи управління персоналом. Досліджуються існуючі структури системи управління персоналом конкурентів галузі, основні технології процесів найма, оцінки, навчання, розвитку, адаптації та мотивації працівників;

е) аналіз спеціалізованого програмного забезпечення за змістом та призначенням у функціональній системі управління персоналом. Цей аспект особливо важливий у випадку з промисловими підприємствами, що працюють у сфері оборонної промисловості, або мають стратегічне значення для регіону.

У процесі аналізу доцільно застосовувати апробовані наукові методи, серед яких можна назвати SWOT-аналіз, метод п'яти сил, метод сценаріїв, метод ключових питань та ін.

У першу чергу результати проведеної діагностики є основою для уточнення цілей роботи системи управління персоналом і вибору стратегії управління персоналом промислового підприємства. Одночасно з цим, визначаються основні властивості та недоліки існуючої системи, ефективність застосовуваних методів і технологій у сфері управління персоналом, відповідність системи існуючим трендам і тенденціям та потенціал її розвитку. При розробці стратегії управління персоналом необхідно враховувати:

- а) особливості загальної стратегії розвитку підприємства;
- б) досягнутий рівень змін внутрішнього та зовнішнього середовища за всіма аналізованими напрямками;
- в) фактори, що впливають на зміну цього рівня.

Опис обраної стратегії повинен бути чітко формалізованим.

Інтеграція стратегічних цілей у сферу оперативного управління персоналом здійснюється, з використанням методів процесуального підходу, на основі розробки карт бізнес-процесів.

Розроблену карту бізнес-процесу управління персоналом представлено на рисунку 3.2.

Карта бізнес-процесу управління персоналом промислового підприємства ґрунтується на вимогах до персоналу, які впливають на особливості формування стратегічного та оперативного управління персоналом. Стратегічне управління персоналом впливає на створення і розвиток внутрішньої організаційної культури, а його забезпечення полягає у систематичному моніторингу та контролю, складовими якого є оцінка результатів діяльності персоналу та його характеристик і потенціалу.

Представлена карта бізнес-процесу включає основні процеси в системі управління персоналом відповідно до двох рівнів управління. Вихідним документом усього процесу, що забезпечує його зв'язок з іншими бізнес-

процесами управління, а також стратегіями промислового підприємства, є вимоги до характеристик і потенціалу людських ресурсів.



Рисунок 3.2 – Карта бізнес-процесу управління персоналом ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Під якісними характеристиками персоналу, як правило, розуміють кваліфікацію, рівень освіти, знань, навиків та ділові характеристики працівників. З урахуванням усіх необхідних умов визначення вимог до загальної кваліфікації персоналу, процес їх розробки представлено на рисунку 3.3.

Вимоги до загальної кваліфікації персоналу включають посадові інструкції, штатний розпис, кваліфікаційні вимоги до персоналу промислового підприємства, як необхідний рівень компетентності, так і кваліфікації.

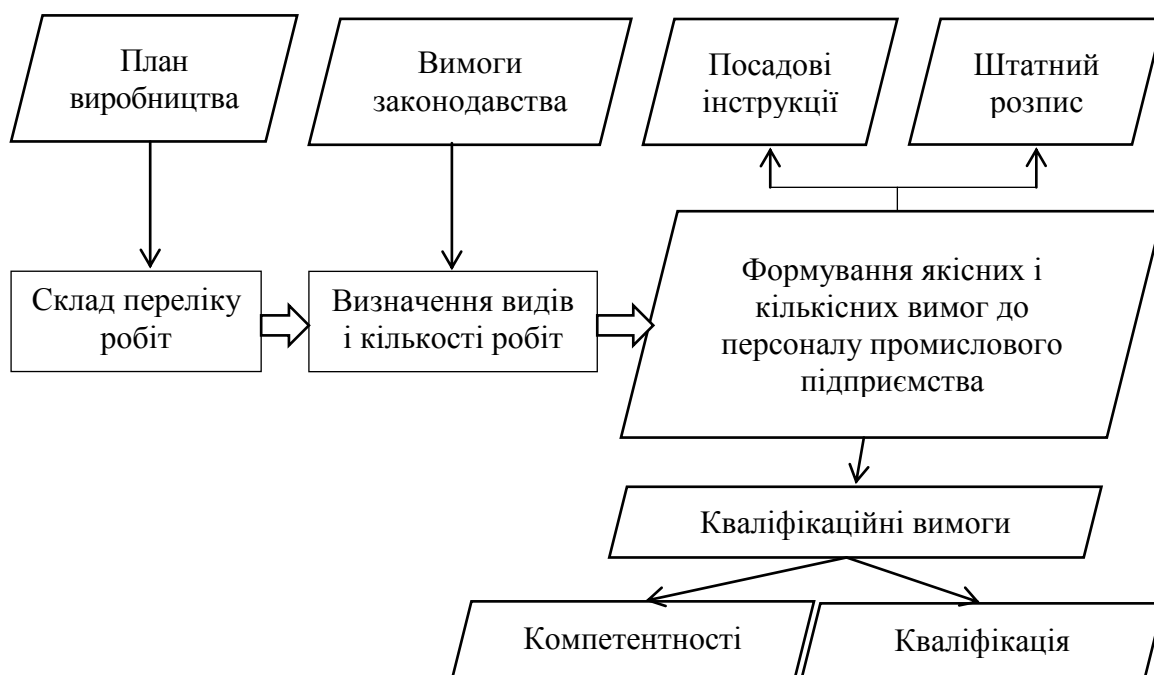


Рисунок 3.3 – Визначення вимог до загальної кваліфікації персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Застосування процесного підходу до управління персоналом вимагає виділення в бізнес-процесі його показників для оцінки ефективності самого процесу, досягнутих результатів і його зв'язку зі стратегією.

3.2 Технологія впровадження компетентнісного підходу до управління персоналом ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Оцінку кваліфікації людських ресурсів, доцільно проводити із застосуванням методів компетентнісного підходу до управління персоналом. Для цього має бути максимально точно описана структура оцінюваних характеристик, оскільки йдеться про якісні показники. Тому, згідно технології впровадження компетентнісного підходу до управління персоналом, основним завданням є розробка концептуальної схеми управління компетенціями, на підставі якої надалі можуть розроблятися моделі компетенцій з урахуванням

індивідуальних особливостей конкретного промислового підприємства. Необхідність структуризації схеми та опис її компонентів передбачає розробку відповідної їй матриці компетенцій. При виборі компетенцій (компонентів) схеми, що визначає набір ключових характеристик людських ресурсів, враховувалися особливості ТДВ «Хмельницькзалізобетон», які визначають їх ключові компетенції. Застосування методу логічних міркувань від загального до часткового дозволило конвертувати виділений набір характеристик підприємства на набір характеристик людських ресурсів, що формуються в концептуальну схему. Детальний аналіз наведених джерел дозволив досить чітко визначити ключові компетенції співробітників промислового підприємства. Автори у своїх дослідженнях оперують характеристиками, що визначають галузь та загальний напрямок функціональної діяльності, які й визначили вибір компетенцій. Серед найчастіше згадуваних компетенцій можна назвати такі компетенції: спеціальні технічні знання і навички, інноваційність, прагнення розвитку, інноваційна активність, відповідальність, прагнення результату, гнучкість у поведінці [6, 7].

Тому при розробці концептуальної схеми управління компетенціями та визначенні її компонентів, було враховано як запропоновані у джерелах компетенції, так і загальні особливості ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Представлена у роботі схема включає п'ять ключових компетенцій (компонентів) для оцінки реальної кваліфікації людських ресурсів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та управління нею:

1) технічні знання (ТЗ). Оскільки знання виступають головним елементом існування та розвитку промислового підприємства, то цілком закономірно виділити їх у перший компонент. При цьому важливо враховувати, що у знаннях прийнято розділяти їх теоретичну та практичну складові.

2) технічні навички (ТН). Незважаючи на їх очевидний взаємозв'язок, здатність «знати» відокремлена від здатності «вміти» в окремий компонент. Обидва ці компоненти є професійними компетенціями концептуальної схеми управління компетенціями.

3) креативність (К). Поняття «креативність» у наукових джерелах використовується для опису характеристик інтелектуальної праці, у тому числі у технічній сфері. Під креативністю розуміють уміння придумати чи вдосконалити продукт, технологію чи послугу. Сьогодні йде мова про необхідність розвитку «креативного класу» для інноваційної економіки та підготовки «креативних» керівників.

4) інноваційна активність (ІА). Безумовно, ключовою якістю інноваційної діяльності слід вважати новизну. Нові вироби можуть з'явитися тільки внаслідок цілеспрямованих зусиль щодо їх розробки та наявності здібностей розробників до професійної творчості. Крім того, здатність діяти в умовах нестабільності, невизначеності та швидкого старіння знань, вміння шукати нестандартні рішення стає необхідною компетенцією будь-якого підприємства, а для промислового підприємства визначає основу їхнього виживання.

5) результативність (Р). Результативність використовується у багатьох компетентнісних моделях, оскільки є основою ефективної праці, як фізичної, так і інтелектуальної, зокрема управлінської. Необхідність включення як компонента концептуальної схеми управління компетенціями характеристики «результативність» обумовлена також тим, що інтелектуальну працю важко контролювати, оцінити і, відповідно, керувати нею. Тому основою високої кваліфікації буде вважатися також і високий рівень відповідальності за результат. Розроблену концептуальну схему управління компетенціями персоналу представлено на рисунку 3.4.

При розробці концептуальної схеми управління компетенціями було дотримано умов, які використовуються при застосуванні компетентнісного підходу, а саме:

- а) наявність взаємозв'язку компетенцій;
- б) універсальність обраних компетенцій підприємствам галузі;
- в) можливість оцінки компетенцій існуючими методами оцінки;
- г) обмеження щодо кількості компонентів (не більше 6 компетенцій);

д) доцільність застосування обраних компетенцій до основної чисельної частки персоналу підприємства.



Рисунок 3.4 – Концептуальна схема управління компетенціями персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Відповідно до загальноприйнятих наукових підходів, оцінка компонентів концептуальної схеми управління компетенціями проводиться згідно з матрицею компетенцій, яка являє собою лінгвістичну шкалу компонентів, що входять до схеми, структурованих і описаних за рівнями розвитку. До кожного компонента визначається набір індикаторів, з використанням яких має проводитися оцінка. Застосування математико-статистичних методів в аналізі компетенцій обумовлено побудовою бально-рейтингових шкал та присвоєнням балів за кожним рівнем компонентів. Метод рейтингових оцінок заснований на формалізації отриманих оцінок і, стосовно оцінки людських ресурсів, відноситься до різновиду методу експертних оцінок. Як і у випадках з оцінкою

компетенцій, цей метод часто належать до напівформалізованих процедур, більшою мірою залежним від професіоналізму експертів. Корисність застосування рейтингових таблиць зростає в міру накопичення даних, що визначає можливості більш глибокого аналізу.

Також для наочного уявлення результатів оцінки застосовуються лінійні графіки. На практиці найчастіше застосовують бальні шкали від 1 до 10. При цьому рекомендується використовувати в оцінці шкалу розміром не менше чотирьох балів, але не більше десяти балів. Необхідно також пам'ятати, що шкала понад 10 балів автоматично збільшує час на оцінку, ускладнює її процедуру і, відповідно, вартість. Тому застосування таких шкал доцільно тільки в тому випадку, якщо існує реальна можливість чіткого визначення множини рівнів. Виходячи з цього, оцінку компонентів концептуальної схеми управління компетенціями доцільно проводити за чотирьох бальною шкалою, де 1 бал відображає найнижчий рівень розвитку компетенції, а 4 бали, відповідно, найвищий. Відповідно до обраного розміру для шкали оцінок використовується матриця компетенцій, що включає від 2 до 5 індикаторів за кожним компонентом.

Описано математичну функцію концептуальної схеми управління компетенціями таким чином:

$$K = f(k_1, k_2 \dots k_i) \quad (3.1)$$

де K – показник компетентності,

k_1, k_2, k_i – компоненти, при $i=5$.

Кожен компонент має індикатори. При цьому вони є показниками приведення індикаторів у відповідність до чотирьох рівнів розвитку компонентів.

Структура компонента концептуальної схеми управління компетенціями персоналу представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Структура компонента концептуальної схеми управління компетенціями персоналу

Компетенція	Рівні розвитку компетенцій за індикаторами m_j			
	p_1	p_2	p_3	p_4
k_i	$p_1 m_1$	$p_2 m_1$	$p_3 m_1$	$p_4 m_1$
	$p_1 m_2$	$p_2 m_2$

	$p_1 m_j$	$p_2 m_j$	$p_3 m_j$	$p_4 m_j$

Таблиця 3.2 у матричній формі відображається таким чином:

$$K = \left(\begin{array}{c|cccc} k_1 & p_{11} & p_{12} & p_{13} & p_{14} \\ k_2 & p_{21} & p_{22} & p_{23} & p_{24} \\ k_3 & p_{31} & p_{32} & p_{33} & p_{34} \\ k_4 & p_{41} & p_{42} & p_{43} & p_{44} \\ k_5 & p_{51} & p_{52} & p_{53} & p_{54} \end{array} \right) \quad (3.2)$$

Оцінка компетенцій у матриці здійснюється за кожним компонентом за всіма індикаторами. Кожному значенню p_{ij} відповідає оцінка показника b_{ij} , який приймає лише два значення 0 або 1. Якщо $b_{ij}=1$ – це означає, що індикатор m_j відповідає ознаці, що спостерігається за рівнем p_i . При цьому всі інші оцінки показника b_{ij} за рівнем p_i повинні дорівнювати 0. Тоді компонент k_i може бути представлений рівнянням середньої арифметичної зваженої:

$$\bar{k}_i = \frac{b_{11}}{m_j} \times p_{11} + \frac{b_{12}}{m_j} \times p_{12} + \dots + \frac{b_{14}}{m_j} \times p_{14} \quad (3.3)$$

де m_j – кількість індикаторів у кожному компоненті.

За результатами розрахунку рівень кожного компонента в концептуальній схемі управління компетенціями буде визначено з урахуванням ваг кожної ознаки, що спостерігається, у відповідному рівні p_i . Для оцінки та аналізу компетентності по підрозділах та в цілому по підприємству розраховуються показник загальної компетентності K , як середня арифметична всіх

компонентів, а також середня арифметична зважена всіх значень щодо кожного компонента. Застосування розробленої концептуальної схеми управління компетенціями у системі управління персоналом промислового підприємства представлено на рисунку 3.5.

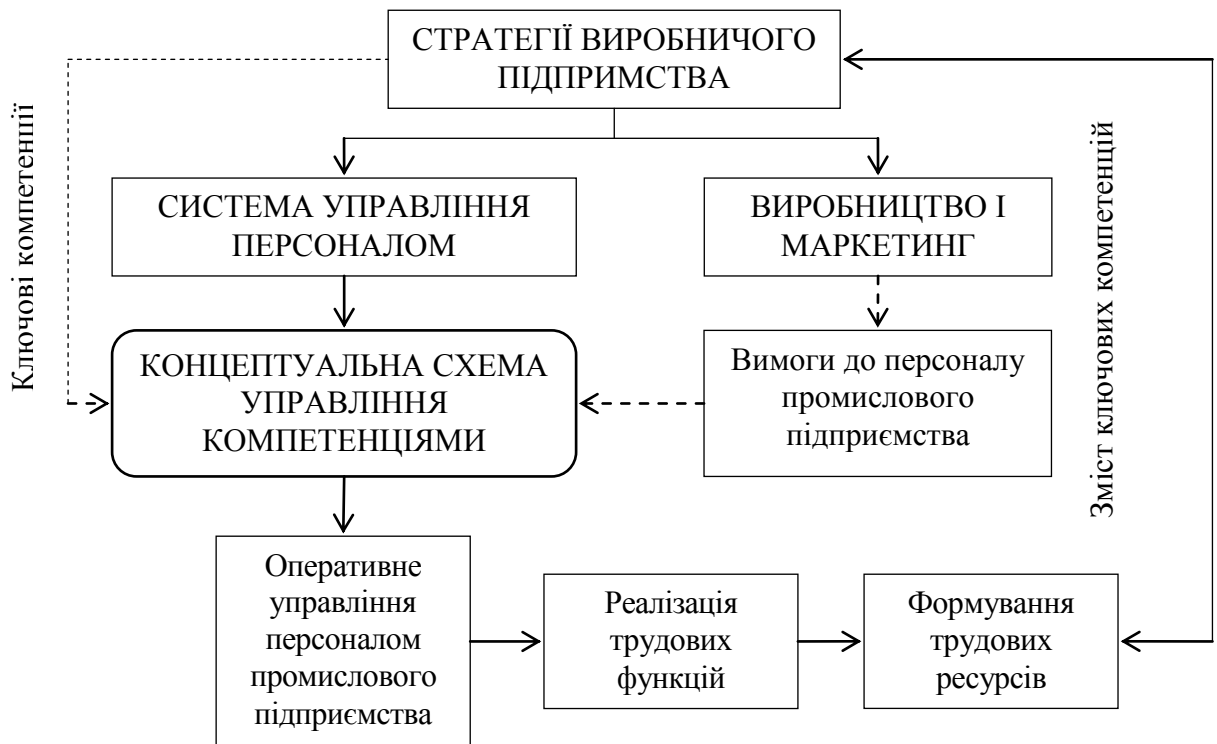


Рисунок 3.5 – Система управління персоналом ТДВ «Хмельницькзалізобетон» з використанням концептуальної схеми управління компетенціями

Необхідно відзначити взаємозв'язок всіх процесів управління персоналом, де схема постає як основний параметр оцінки вимог до якості людських ресурсів, тобто основного об'єкта управління.

Концептуальна схема управління компетенціями дозволяє виділити загальні ключові компетенції, що відбивають особливості діяльності промислового підприємства. При цьому зміст цих компетенцій, насамперед, технічних знань та навичок, може бути уточнено та конкретизовано в кожному випадку на підставі чинного бізнес-процесу через вимоги маркетингу та

виробництва. Таким чином забезпечується необхідна гнучкість в управлінні персоналом промислового підприємства.

3.3 Впровадження технології аутстафінгу у діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Аутстафінг – це виведення персоналу за штат компанії. При аутстафінгу персонал укладає трудові договори з фірмою, що не є фактичним роботодавцем, а з організацією-посередником або аутстаффером.

Аутстаффер перебирає функції виплати зарплати, сплати податків, виконання трудового законодавства. Основна мета аутстафінгової послуги - це вирішення питань, пов'язаних з оптимізацією штатного розкладу та оперування бюджетом компанії, а також зниженням ризиків, пов'язаних із вирішенням трудових спорів.

Завдання аутстафінгу такі:

- а) оптимізація економічної моделі діяльності підприємства;
- б) оптимізація управління персоналом за відсутності необхідних ресурсів власних відділів роботи з персоналом;
- в) оптимізація бізнес-процесів відділу по роботі з персоналом та організації загалом;
- г) зниження навантаження на кадрову службу підприємства;
- д) зниження навантаження на бухгалтерію підприємства;
- е) зниження ризиків виникнення страхових та інших непередбачених випадків із персоналом;
- ж) зниження кількості працівників у штатному розкладі;
- з) зниження адміністративного та фінансового навантаження на компанію за умови збереження безпосереднього керівництва співробітниками;

и) зняття з підприємства зобов'язань за трудовими суперечками із співробітником;

к) забезпечення максимальної гнучкості в управлінні персоналом та відповідності кількості робочої сили реальному обсягу роботи.

Модель роботи з компанією, що надає послуги аутстафінгу, зазвичай досить проста. Після укладення договору на ці послуги, обов'язковим додатком до якого є списки співробітників, що виводяться з їх особистими даними, описом функцій, відповідальності та компенсацій, співробітники оформлюються у провайдера. З кожним із них він укладає окремий трудовий договір. Далі провайдер відправляє цих співробітників до компанії-замовника для безпосереднього виконання виробничих функцій. У ході роботи всі поточні документи, довідки тощо виведені за штат співробітники передають безпосередньо провайдеру. Відповідно, той щомісячно виплачує заробітну плату кожному співробітнику, а також усі премії, бонуси та доплати, визначені компанією-замовником.

Крім того, провайдер щомісяця відраховує встановлені податки із фонду заробітної плати, виплати до пенсійного фонду та інші виплати, визначені законодавством. Періодично (щотижня, щомісяця, щокварталу) провайдер передає замовнику звіти про виконану роботу, на підставі яких виставляється рахунок. У рахунок за послуги входить заробітна плата співробітників, податки, оплата можливих бонусів та оплата послуг з аутстафінгу.

У разі використання аутстафінгу, компанія-провайдер стає формальним роботодавцем для співробітників компанії-замовника. Співробітники компанії-замовника зараховуються до штату провайдера, який бере на себе повну відповідальність за виплату заробітної плати, податків та інші роботи з персоналом відповідно до законодавства.

При складанні економічної моделі діяльності підприємства складаються у тому числі і графіки роботи співробітників з розрахунком вартості кожної людино-години, до витратної частини якої включається вартість витрат на

обладнання, витратні матеріали, оренда приміщення, вартість обслуговуючого персоналу, різні податки тощо.

Таким чином, зменшення витрат на обслуговування персоналу веде до зменшення вартості кожної людино-години роботи співробітників підприємства, що призводить до зменшення вартості продукції і, як наслідок, до збільшення фактичного прибутку підприємства.

Нижче наведено список дій, які можуть оптимізувати видаткову діяльність підприємства.

а) збільшення витрат, які відображаються у бухгалтерському балансі підприємства з метою зменшення прибутку;

б) зменшення витрат на обслуговування штатних співробітників у бухгалтерії та відділі з персоналу (канцелярія, папір, витратні матеріали, ПК, програмне забезпечення, обладнання тощо);

в) зниження кількості штатних співробітників у бухгалтерії та відділі кадрів підприємства в середньому на 1,5–2 штатні одиниці, залежно від тимчасових та кількісних показників технологічного ланцюжка виконання роботи. Цей пункт стосується насамперед підприємств, які змушені розширювати свою діяльність за рахунок збільшення кількості співробітників, які виконують виробничі (наприклад, робітники) або торговельно-рекламні (наприклад, мерчендайзери) функції і, як наслідок, збільшують кількість персоналу, що обслуговує їх роботу: помічників бухгалтерів, касирів, секретарів та помічників менеджерів у відділах з персоналу. Також ця послуга дозволяє заощадити на відкритті нових вакансій або співробітників, що залучаються на додаткові роботи в даних відділах, при збільшенні навантаження, пов'язаного з обробкою додаткових документів;

г) зменшення простою у працівників вищезгаданих відділів у ситуації, коли зі збільшенням штатної чисельності співробітників інших відділів бухгалтерія і відділ з персоналу перестають справлятися зі своєю роботою і змушені брати додаткових працівників, які будуть завантажені роботою на 50%;

д) можливість уникнути перерозподілу штатних функцій у персоналу, що обслуговує роботу підприємства, при різкому збільшенні кількості працюючих співробітників на час реорганізації підприємства.

Ефективність аутстафінгу підтверджується можливістю отримання додаткового прибутку за рахунок більшої спроможності обслуговування клієнтів. Так, після зриву двох важливих замовлень на загальну суму 300 тис. грн. протягом місяця товариство додатково набрало співробітників із застосуванням моделі аутстафінгу. Було найнято та виведено за штат 2 співробітника різного рівня. Через 4 місяця обсяг замовлень, виконаних товариством, значно зріс за рахунок активної роботи персоналу, який був задіяний за схемою аутстафінгу.

Економічний ефект від застосування такої схеми полягає у призупиненні втрати замовлень та зростанню обсягів реалізації.

За 4 місяці товариство витратило на це:

$$B = Z + Y + A + П = 234 \text{ тис.грн.},$$

де $Z = 160$ тис. грн – зарплата набраних співробітників;

$Y = 56$ тис.грн. – сума податків, що нараховуються на зарплату;

$A = 1000$ грн./міс. $\times 4$ міс. $\times 2$ чол.= 8 тис.грн. – вартість послуг з аутстафінгу;

$П = 10$ тис.грн. – вартість послуг з підбору 2 фахівців.

При описаному середньому рівні замовлень, тобто додатково 150 тис.грн. на місяць, що був на початковому етапі, обсяг недоотриманого доходу за 4 місяці становив би 600 тис. грн., за мінусом витрат на персонал для отримання цього прибутку – $600 - 234 = 366$ тис.грн.

Отже економічний ефект від запровадження заходу при базових показниках дорівнює 366 тис.грн.

Крім того, аутстафінг здатний вирішити низку проблем товариства у сфері управління персоналом, а саме:

а) наявність високої плинності персоналу;

- б) нестача персоналу у «сезонні навантаження», переважно влітку;
- в) оптимізація чисельності низько кваліфікованого персоналу.

З метою вирішення таких проблем доцільно запроваджувати наступні заходи:

а) провести аналіз кадрового складу робочого персоналу та молодших керівників (бригадирів, майстрів) з метою виявлення працездатних та професійно підготовлених співробітників. Для даної категорії працівників встановити погодинну систему оплати праці з гнучкою системою преміювання за виконання виробничих показників. Решту робочого персоналу доцільно звільнити за власним бажанням з часом, використовуючи природну плинність кадрів;

б) необхідна кількість робочого персоналу залучити за схемою аутстафінгу. При цьому необхідно використовувати таку кадрову систему, за якої майстри дільниць, бригадири повинні бути постійними співробітниками підприємства, а інші некваліфіковані працівники залучаються за схемою аутстафінгу.

Впровадивши дані заходи, товариство позбавиться постійної сезонної плинності персоналу, масових невиходів на роботу та запізнь, забезпечить повне виконання виробничої програми з випуску готової продукції відповідно до вимог ринку.

Рекомендації з впровадження сучасних технологій управління персоналом у діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Рекомендації з впровадження сучасних технологій управління персоналом у діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№	Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
1	2	3	4
1	Інтеграція технологій управління персоналом у загальну стратегію ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	Формування комплексної моделі управління персоналом промислового підприємства	Чітка ідентифікація бізнес-процесів управління персоналом на основі визначення вимог до загальної кваліфікації персоналу та загального бачення управління людськими ресурсами

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4
2	Технологія впровадження компетентнісного підходу до управління персоналом ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	Розробка концептуальної схеми управління компетенціями персоналу товариства	Концептуальна схема управління компетенціями дозволяє виділити загальні ключові компетенції, що показують особливості діяльності промислового підприємства, а також забезпечують необхідну гнучкість в управлінні персоналом промислового підприємства
3	Впровадження технології аутстафінгу у діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	Розробка рекомендацій щодо застосування аутстафінгу з метою економії ресурсів та збільшення доходів товариства	Ефективність аутстафінгу підтверджується можливістю отримання додаткового прибутку за рахунок більшої спроможності обслуговування клієнтів. Економічний ефект від запровадження заходу при базових показниках дорівнює 366 тис. грн.

Висновки до розділу 3

У роботі представлено процедуру формування комплексної моделі управління персоналом промислового підприємства, яка дозволяє ідентифікувати бізнес-процеси управління персоналом на основі визначення вимог до загальної кваліфікації персоналу і загального бачення управління людськими ресурсами компанії.

Вищезазначену оцінку персоналу доцільно проводити на основі оцінювання компетентностей таких людей. При виборі компетенцій (компонентів) схеми, що визначає набір ключових характеристик людських ресурсів, враховувалися особливості ТДВ «Хмельницькзалізобетон», які визначають їх ключові компетенції. Застосування методу логічних міркувань від загального до часткового дозволило конвертувати виділений набір характеристик підприємства на набір характеристик людських ресурсів, що формуються в концептуальну схему.

При розробці концептуальної схеми управління компетенціями та визначенні її основних компонентів, було враховано як запропоновані у наукових джерелах компетенції, так і загальні особливості ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Розроблена і представлена у роботі схема, включає п'ять ключових компетенцій (компонентів) для оцінки реальної кваліфікації людських ресурсів ТДВ «Хмельницькзалізобетон», а саме: . технічні знання, технічні навички, креативність, інноваційна активність, результативність.

Також у третьому розділі запропоновано до впровадження у діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» технології аутстафінгу. Такі технології дозволяють економити на ресурсах та заощаджувати більш значну частину коштів. Впровадження технології аутстафінгу у діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» супроводжується певним спротивом працівників внаслідок чіткої ідентифікації внеску кожного працівника у загальний результат діяльності підприємства. Також технології повинні чітко і послідовно реалізовувати стратегічні завдання менеджменту підприємства за рахунок удосконалення відповідних бізнес-процесів та економії ресурсів.

При цьому підприємство значно знижує свої витрати за рахунок зростання рівня дисциплінованості та зменшення кількості невходів на роботу.

ВИСНОВКИ

Впровадження сучасних технологій управління у практику діяльності вітчизняних промислових підприємств є запорукою їх конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі. Особливого значення набуває управління персоналом та використання нових підходів та інструментів саме у цій сфері.

У роботі детально досліджено особливості управління персоналом та проведено розгляд таких понять, як «персонал» та «управління персоналом».

Зазначимо, що безпосередньо під поняттям «управління персоналом» розуміють специфічну сферу управлінської діяльності, а також процес, цілеспрямовану діяльність, системний вплив, частину функціональної сфери, де головним об'єктом є люди, і вся діяльність спрямована на людей з метою підвищення ефективності використання потенціалу робочої сили та досягнення поставленої мети. Враховуючи це у роботі представлено функціональні підсистеми управління персоналом на підприємстві.

На основі аналізу літературних джерел було зроблено висновок, що технологій управління персоналом варто поділяти на чотири основні складові: технології підбору персоналу; технології мотивації персоналу; технології навчання та розвитку персоналу; технології оцінки персоналу.

Стосовно об'єкту дослідження необхідно відмітити, що на сьогодні ТДВ «Хмельницькзалізобетон» випускає понад 300 найменувань виробів із залізобетону та іншу продукцію. Основні техніко-економічні показники діяльності товариства свідчать про доволі стабільний кадровий склад на підприємстві. Відмітимо також, що чистий прибуток товариства з кожним роком зростає, і складає у 2019 році – 71781,0 тис.грн., у 2020 році – 66829,0 тис.грн. та у 2021 році – 95103,0 тис.грн., і зростання становить у 2021 році – 42,3%.

Середньооблікова чисельність працівників не зазнала істотних коливань, загальна чисельність працівників та робітників дещо скоротилася у 2021 році та

зросла у 2022 році, і чисельність у 2019 році становить – працівників – 465 чол., а робітників – 422 чол., у 2020 році – працівників – 453 чол., а робітників – 416 чол., у 2021 році – працівників – 456 чол., а робітників – 418 чол.

Фонд оплати праці у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зростає, і становить у 2019 році – 100480,0 тис.грн., у 2020 році – 99343,0 тис.грн. та у 2021 році – 119839,0 тис.грн., аналогічна тенденція спостерігається і по середньомісячній заробітній праці працівників.

У ТДВ «Хмельницькзалізобетон» функціонує кадрова служба – відділ кадрів, що підпорядковується генеральному директору і для удосконалення її роботи у третьому розділі запропоновано низку заходів з впровадження сучасних технологій управління персоналом.

З урахуванням необхідності використання та запровадження стратегічного, процесного, компетентнісного та системного підходів до управління персоналом у роботі розроблена певна послідовність формування комплексної моделі управління персоналом промислового підприємства основною метою якої є чітка ідентифікація бізнес-процесів управління персоналом на основі визначення вимог до загальної кваліфікації персоналу та загального бачення управління людськими ресурсами.

Також було розроблену концептуальну схему управління компетенціями персоналу, що забезпечують конкурентні переваги товариства, а також рекомендовано використовувати технологію аутстафінгу, яка потенційно може принести 366 тис. грн. доходу. Рекомендації з впровадження сучасних технологій управління персоналом у діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» агреговано у третьому розділі роботи з визначенням відповідного результату для товариства.

ПЕРЕЛІК ДжЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. – 471 с.
2. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : монографія / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – 238 с.
3. Балацкий О. Ф. Экономический потенциал административных и производственных систем : монография / О. Ф. Балацкий. – Сумы : ИТД «Университетская книга», 2006. – 973 с.
4. Большой экономический словарь / Под ред. А. Н. Азрилияна. – Москва : Институт новой экономики, 1997. – 864 с.
5. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персонала : учеб. пособие для вузов / Н. Л. Гавкалова. – Харьков : Харк. нац. экон. ун-т, 2005. – 303 с.
6. Гавловська Н. І. Мотивація персоналу у системі інвестиційного менеджменту / Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – №4. – Т.2. – С. 93-98.
7. Гавловська Н. Роль менеджера-інноватора в управлінській та проєктній діяльності // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки / Н. Гавловська, Є. Рудніченко, М. Кривдик, Д. Балабуст, О. Гарбузюк. – 2022. – № 4. – С. 179-184.
8. Гончарова С. Ю. Стратегічне управління : навч. посібник / С. Ю. Гончарова, І. П. Отенко. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2004. – 164 с.
9. Гуцалюк О. М. Місце технології управління персоналом підприємства в системі менеджменту [Електронний ресурс] /О. М. Гуцалюк // Соціально-трудові відносини : теорія та практика. – 2014. – № 1. – С. 272-277. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_1_45 (дата звернення: 15.10.2022).
10. Доронина М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства / М. С. Доронина. – Харків: ХДЕУ, 2003. – 444 с.

11. Економіка підприємства / Під ред. П. М. Покропивного. – Київ : Знання-Прес, 2000. – 398 с.
12. Економічна енциклопедія : у 3 т. / Редкол.: С. В. Мочерний. – Київ, Тернопіль : Видавничий центр «Академія», Академія народного господарства, 2000. – Т. 2. – 848 с.
13. Енциклопедія бізнесмена економіста менеджера / За ред. Р. С. Дяківа. – Київ : Міжнародна економічна фундація, 2000. – 238 с.
14. Жариков В. Д. Формирование системы управления персоналом на промышленном предприятии / В. Д. Жариков, Д. А. Кирсанова // Актуальные вопросы экономики и управления. – 2016 – № 5. – Т.11. – С. 5 – 10.
15. Завіновська Г. Т. Економіка праці : навч. посіб. / Г. Т. Завіновська – Київ : КНЕУ, 2006. – 300 с.
16. Ковальчук І. В. Економіка підприємства : навч. посіб. / І. В. Ковальчук. – Київ : Знання, 2016. – 679 с.
17. Королева Л. А. Концепция управления персоналом / Л. А. Королева // Междисциплинарный диалог : современные тенденции в общественных, гуманитарных, естественных и технических науках. – 2014. – №1. – С. 113-123.
18. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – Київ : Кондор, 2003. – 296 с.
19. Лауреаты Нобелевской премии: Энциклопедия ; пер. с англ. – Москва : Прогресс, 1992. – 535 с.
20. Лисецкий Ю. М. Модель и система управления предприятием / Ю. М. Лисецкий // Інформаційні та моделюючі технології : всеукр. наук.-практ. конф. Черкаси, 2014. – С. 55.
21. Лисецкий Ю. М. Система управления предприятием [Електронний ресурс] / Ю. М. Лисецкий // Программные продукты и системы / Software & Systems. – 2018. – № 2 (31). – С. 246-252. – Режим доступа: <http://www.swsys.ru/files/2018-2/246-252.pdf> (дата звернення: 06.11.2022).

22. Лихолубов Е. А. Використання технологій управління персоналом у формуванні організаційної поведінки на промисловому підприємстві : дис. ... к.е.н. : 08.00.04 / Е. А. Лихолубов. – Луганськ, 2009. – 262 с.

23. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В.О. Лук'янихін. – Суми, 2004. – 592 с.

24. Мажник Л.О. Формування технології управління персоналом промислового підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Л. О. Мажник; Харк. нац. екон. ун-т. – Харків, 2021. – 256 с.

25. Маркс К. Капитал. Критика политической экономии / К. Маркс. – Т. 1. – Кн. 1 : Процесс производства капитала. – Москва : Политиздат, 1988. – 891 с.

26. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособ. / Е. В. Маслов ; под ред. П. В. Шеметова. – Москва : ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – 312 с.

27. Механизм управления предприятием : стратегический аспект : монография / Под ред. В. С. Пономаренко. – Харьков : Изд. ХГЭУ, 2002. – 252 с.

28. Мізюк Б. М. Теоретико-методологічні основи та інструментальні засоби системного управління підприємствами: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка підприємств і форми господарювання» / Б. М. Мізюк. – Львів, 2003. – 34 с.

29. Никифорова В. Г. Управління персоналом : навч. посіб. / В. Г. Никифорова. – Одеса : Атлант, 2013. – 275 с.

30. Ожегов С. И. Словарь русского языка: 70000 слов / С. И. Ожегов. – Москва : «Русский язык», 1990. – 921 с.

31. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник / С. У. Олійник. – Харків : НУА, 2013. – 376 с.

32. Писаревська Т. А. Інформаційні системи і технології в управлінні трудовими ресурсами : навч. посібник / Т. А. Писаревська. – Київ : КНЕУ, 2000. – 279 с.

33. Пономаренко В. С. Механізм прийняття управлінських рішень на підприємстві: процесний підхід : наук. видання / В. С. Пономаренко, С. В. Мінухін, О. М. Беседовський. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2005. – 240 с.
34. Рудьєв В. А. Управління персоналом : навч. посіб / В. А. Рудьєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. – Київ : КОНДОР, 2012. – 324 с.
35. Словарь иностранных слов / Под ред. В. В. Пчелкиной. – Москва : «Русский язык», 1989. – 624 с.
36. Сто термінів і понять соціально-трудової сфери : енциклопедичний словник / Під заг. ред. С. В. Мельника. – Луганськ : Вид. ТОВ «Віртуальна реальність», 2005. – 220 с.
37. Управление персоналом : учебник / Под общ. ред. А. И. Турчинова. – Москва : Изд. РАГС, 2002. – 484 с.
38. 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. – Київ : КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. – 666 с.
39. Храмов В. О. Основи управління персоналом : навч.-метод. посіб. / В. О. Храмов, А. П. Бовтрук – Київ : МАУП, 2001. – 112 с.
40. Чухно А. А. Постіндустріальна економіка : теорія, практика та їх значення для України / А. А. Чухно. – Київ : Логос, 2003. – 616 с.
41. Mayo G. E. The Human problems of an Industrial Civilization / G. E. Mayo. – New Yorker : Macmillan, 1933. – 325 p.
42. Schumpeter J. Capitalism, Socialism and Democracy / J. Schumpeter. — New Yorker : Harper and Row, 1962. – 187 p.