

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
імені С.З. ГЖИЦЬКОГО

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування
Кафедра менеджменту та бізнес-адміністрування

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

ШПАКОВСЬКИЙ Сергій Михайлович
КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДК: 331.108

«Вдосконалення системи управління персоналом підприємства»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи: _____
(підпис)

ГІРНЯК Катерина Михайлівна
кандидат економічних наук, доцент

**Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького**

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування
Кафедра менеджменту і бізнес-адміністрування
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Напрямок підготовки 073 «Менеджмент»
(шифр і назва)

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри
доцент _____ Батюк Б.Б.
« ____ » _____ 2025 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Шпаковському Сергію Михайловичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема проєкту (роботи): «Вдосконалення системи управління персоналом підприємства»

керівник проєкту (роботи) ГІРНЯК Катерина Михайлівна, к. е. н, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “ ____ ” _____ 2025 року № _____

2. Термін подання студентом проєкту (роботи) 02 грудня 2025 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) навчальна, наукова та довідкова література, наукові періодичні видання, фінансова звітність підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні та методичні аспекти побудови сучасних систем управління персоналом підприємства. Розділ 2 Діагностика ефективності формування та розвитку персоналу ДП «***». Розділ 3 Напрями вдосконалення системи управління персоналом ДП «***».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «23» вересня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми роботи	вересень 2024	
2	Розробка змісту роботи	вересень 2024	
3	Обґрунтування актуальності теми кваліфікаційної роботи	жовтень 2024	
4	Бібліографічний огляд	жовтень 2024	
5	Вступ	жовтень 2024	
6	Розділ 1. Теоретичні та методичні аспекти побудови сучасних систем управління персоналом підприємства	листопад 2024	
7	Розділ 2 Діагностика ефективності формування та розвитку персоналу ДП «***»	березень 2025	
8	Розділ 3 Напрями вдосконалення системи управління персоналом ДП «***»	вересень 2025	
9	Висновки та пропозиції	жовтень 2025	
10	Оформлення роботи	листопад 2025	
11	Оформлення візуального супроводу роботи	листопад 2025	
12	Представлення до захисту кваліфікаційної роботи	грудень 2025	

Здобувач

(підпис)

Шпаковський С.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Гірняк К.М.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Шпаковський Сергій. Вдосконалення системи управління персоналом підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за освітньо-професійною програмою «Менеджмент організацій і адміністрування». Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького – Міністерства освіти і науки України, 2025.

У роботі досліджено теоретичні засади формування системи УП, особливості управління процесами формування та розвитку персоналу, а також систематизовано методики оцінювання ефективності управління персоналом. Здійснено діагностику ефективності формування та розвитку персоналу на прикладі ДП «***». Проаналізовано поточний стан системи УП підприємства, виявлено проблемні аспекти в управлінні кадровим потенціалом. Запропоновано конкретні напрями та заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом ДП «***», включаючи покращення процесів формування та розвитку. Надано економічне обґрунтування запропонованих заходів для підтвердження їхньої практичної доцільності.

Ключові слова: управління персоналом, формування персоналу, розвиток персоналу, ефективність управління, економічне обґрунтування.

ANNOTATION

Shpakovskyi Serhii. Improving the Enterprise Personnel Management System. – Manuscript.

Qualification work for the educational degree of Master in the educational and professional program "Management of Organizations and Administration". Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv – Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The paper investigates the theoretical foundations for forming the personnel management (PM) system, the specifics of managing personnel formation and development processes, and systematizes methods for assessing the effectiveness of personnel management. A diagnosis of the effectiveness of personnel formation and development was conducted using the example of SE "***". The current state of the enterprise's PM system was analyzed, and problematic aspects in human resource potential management were identified. Specific directions and measures for improving the personnel management system of SE "***" are proposed, including the enhancement of formation and development processes. An economic justification for the proposed measures is provided to confirm their practical feasibility.

Keywords: personnel management, personnel formation, personnel development, management efficiency, economic justification.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ СУЧАСНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Теоретичні засади формування системи управління персоналом підприємства	9
1.2. Особливості формування та управління розвитком персоналу на підприємстві	21
1.3. Методика оцінювання ефективності управління персоналом підприємства	29
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ДП «***»	39
2.1. Організаційно-економічна характеристика ДП «***».....	39
2.2. Аналіз тенденцій розвитку управління персоналом на підприємстві	48
2.3. Аналіз системи управління персоналом підприємства.....	55
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДП «***»	69
3.1. Напрями вдосконалення управління процесом формування персоналу в ДП «***».....	69
3.2. Заходи щодо підвищення ефективності процесу управління розвитком персоналу ДП «***».....	79
3.3. Економічне обґрунтування заходів щодо вдосконалення управління процесом формування та розвитку персоналу.....	88
ВИСНОВКИ	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	103

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасних умовах господарювання персонал стає значним джерелом розвитку підприємства, дієвим важелем, потенціалом, який впливає на його прибутковість, особливо його інтелектуальний капітал. Тому управління персоналом визнається однією із найбільш важливих сфер діяльності, спроможною значно підвищити ефективність функціонування підприємства. З метою вирішення проблем формування персоналу підприємства та його постійного розвитку виникає необхідність у підвищенні ефективності системи управління персоналом з урахуванням вимог сьогодення.

Аналіз останніх досліджень. Проблемам управління персоналом, як одного з найважливіших напрямів роботи підприємств присвятили велику кількість наукових праць закордонні і вітчизняні економісти: Гальчак Х.Р., Дяченко Н.М., Лебедєв В.О., Криворучко О.М., Криштоп Н.А., Махначова Н.М., Небава М.І., Ратушняк О.Г., Павлов Р.А., Пелих А.С., Позднякова Л.О., Погорєлова Т.О., Самойлик Ю.В. та ін. У дослідженнях цих авторів розкрито сутність, основні підходи щодо формування персоналу на підприємстві, управління розвитком і використання персоналу підприємства, досліджено окремі складові цього процесу. Однак внаслідок складності й багатоаспектності процесу управління в сучасних умовах питання дослідження та вдосконалення системи управління персоналом в державному підприємстві досліджено недостатньо та потребує вивчення. Актуальність зазначених питань зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи та визначило її мету та завдання.

Мета і завдання дослідження. Розробка заходів і практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом в державному підприємстві, що займається утилізацією небезпечних відходів, на прикладі ДП «***», обґрунтування їх необхідності та доцільності. Для досягнення поставленої мети в роботі було вирішено такі завдання: уточнено

сутність економічної категорії «система управління персоналу», розглянуто основні функціональні підсистеми; визначено методичні основи оцінки ефективності управління персоналом в державному підприємстві; досліджено основні тенденції процесу формування та розвитку персоналу в ДП «***»; проведено аналіз системи управління персоналом в ДП «***»; визначено напрями вдосконалення управління процесом формування персоналу в ДП «***»; запропоновано заходи підвищення ефективності процесу управління розвитком персоналу ДП «***»; економічно обґрунтувати заходи щодо вдосконалення управління процесом формування та розвитку персоналу ДП «***».

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом дослідження є процеси управління формуванням та розвитком персоналу Державного підприємства, зайнятого у сфері поводження з небезпечними відходами (на прикладі ДП «***»). Предметом дослідження - теоретико-методичні та практичні аспекти підвищення ефективності системи управління персоналом державного підприємства (на прикладі ДП «***»).*

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано наступні методи і прийоми дослідження: наукової абстракції, аналізу та синтезу, системний підхід, логічний, монографічний для обґрунтування теоретичних і практичних рекомендацій щодо удосконалення управління формуванням та розвитком персоналу; групування, формування таблиць, діаграм, графіків – для наочного подання результатів теоретичних й практичних досліджень; порівняльний та аналізу – для визначення динаміки основних показників діяльності підприємства; економіко-математичного прогнозування та наукового узагальнення для аналізу запропонованих заходів.

Інформаційною базою дослідження стали наукові роботи вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів з питань управління персоналу, зокрема, з проблем формування, розвитку і використання персоналу на вітчизняних підприємствах, зарубіжного досвіду формування систем управління персоналом і мотивацією праці; потребам вдосконалення та підвищення

ефективності системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах.

Практичне значення отриманих результатів. Практичне значення отриманих результатів, викладених у роботі, полягають в обґрунтуванні концептуальних засад формування та розвитку персоналу державного підприємства (на прикладі ДП «***»), враховуючи його специфіку: роботу з небезпечними хімічними відходами (високі вимоги до безпеки та кваліфікації); діяльність у галузі виробництва дорогоцінних металів (висока відповідальність та потреба у вузькоспеціалізованих знаннях).

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення, результати та висновки кваліфікаційної роботи були обговорені на засіданнях кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. Окремі теоретичні та практичні положення дослідження, зокрема рекомендації щодо підвищення ефективності системи управління персоналом в умовах роботи зі шкідливими чинниками, рекомендовано до використання у діяльності Державного підприємства «***». Результати роботи також можуть бути використані у навчальному процесі при викладанні профільних економічних дисциплін та при підготовці аналітичних матеріалів, присвячених управлінню персоналом на підприємствах хімічної та екологічної промисловості.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 110 сторінках комп'ютерного тексту. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (66 найменувань).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ СУЧАСНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні засади формування системи управління персоналом підприємства

В умовах повномасштабної військової агресії та функціонування економіки високого ризику, управління людським капіталом перестає бути лише питанням ефективності - воно стає стратегічним імперативом для забезпечення життєздатності та безперервності діяльності підприємств. Ключовими викликами є гарантування фізичної та психологічної безпеки персоналу, забезпечення його мобільності та збереження критичних компетенцій. На сьогодні багато керівників вітчизняних підприємств недооцінюють значення нових підходів, методів і технологій в управлінні персоналом, що притаманні сучасному менеджменту та активно використовуються за кордоном.

Управління персоналом – це процес забезпечення кадрами підприємства, організація їх ефективного використання та професійного розвитку [1, с. 98]. Основу концепції управління персоналом підприємства складають: розробка принципів та методів управління, впровадження нових методик і систем навчання, підвищення кваліфікації персоналу, визначення та проведення скоординованої єдиної тарифної політики й оплати праці, розробка і застосування на підприємстві економічних стимулів й соціальних гарантій щодо соціального партнерства.

Управління персоналом ґрунтується на відповідних принципах, які повинні відповідати його цілям, способам, засобам, правилам та впливам. Так, О.В. Крушельницька вважає, що управління персоналом повинно ґрунтуватися на таких принципах як науковість, демократичний централізм,

планомірність, єдність розпоряджень; поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління; контроль за виконанням рішень [5, с. 17].

Один з найвпливовіших теоретиків менеджменту двадцятого століття П. Друкер визначає, що єдиним правильним принципом управління персоналом є використання диференційованих підходів і стилів управління для різних груп працівників і навіть окремих працівників у різних ситуаціях [6, с. 34].

Ключовим принципом управління персоналом є принцип підбору та розміщення кадрів за їхніми діловими та персональними якостями, що передбачає: спадкоємність кадрів на основі систематичного підбору енергійних, творчих працівників; забезпечення умов для постійного підвищення професійної кваліфікації; чітке визначення прав, обов'язків та відповідальності кожного працівника; комбінування досвідчених працівників з молодими кадрами; комбінування довіри до кадрів з перевіркою виконання [8, с. 17].

На сьогодні сформувалися дві основні групи принципів управління персоналом, які тісно взаємопов'язані, а їх дотримання та раціональне використання дають змогу сформувати ефективну систему управління персоналом підприємства. Ними є:

- принципи, які характеризують вимоги до становлення системи управління персоналом підприємства;
- принципи, які визначають напрями розвитку системи управління персоналом підприємства [9, с. 8].

Зазначені групи принципів побудови системи управління персоналом відбивають об'єктивно діючі закони і закономірності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Принципи побудови системи управління персоналом підприємства

Найменування принципу	Зміст
<i>Принципи побудови системи управління персоналом підприємства</i>	
Обумовленості функцій управління персоналом цілями виробництва	Функції управління персоналом формуються та змінюються не довільно, а відповідно потребам та цілям виробництва
Первинності функцій управління персоналом	Склад підсистем системи управління персоналом, організаційна структура, вимоги до працівників та їх чисельність залежать від складу, кількості та трудомісткості функцій управління персоналом
Оптимальності співвідношення інтра- та інфрафункцій УП	Визначає пропорції між функціями, спрямованими на організацію системи управління персоналом (інтра-функції), та функціями управління персоналом (інфра-функції)
Оптимального співвідношення управлінських орієнтацій	Вказує необхідність випередження орієнтації функцій управління персоналом на розвиток виробництва в порівнянні з функціями, спрямованими на забезпечення функціонування виробництва
Потенційних імітацій	Тимчасове вибуття окремих працівників не має переривати процес здійснення будь-яких функцій управління
Економічності	Передбачає найбільш ефективну та економічну організацію системи управління персоналом, зниження частки витрат на систему управління в загальних витратах на одиницю виробленої продукції, підвищення ефективності виробництва
Прогресивності	Відповідність системи управління персоналом провідним зарубіжним та вітчизняним аналогам
Перспективності	При формуванні системи управління персоналом слід враховувати перспективи розвитку підприємства
Комплексності	Необхідно враховувати всі фактори, що впливають на систему управління персоналом, зокрема: зв'язки з вищими органами управління (або керівними органами), договірні відносини, стан об'єкта управління тощо.
Оперативності	Своєчасне прийняття рішень щодо аналізу та удосконалення системи управління персоналом з метою запобігання або оперативного усунення відхилень.
Оптимальності	Багатоваріантне опрацювання пропозицій з формування системи УП і вибір найбільш

	раціонального варіанту для певних умов виробництва
Простоти	Чим простіша система УП, тим краще вона працює
Науковості	Розробка заходів з формування системи управління персоналом має ґрунтуватися на досягненнях науки в галузі управління та враховувати зміни законів розвитку виробництва в ринкових умовах
Ієрархічності	Повинна забезпечуватися ієрархічна взаємодія між ланками управління (структурними підрозділами чи окремими керівниками)
Автономності	Повинна забезпечуватися раціональна автономність структурних підрозділів або окремих керівників
Узгодженості	Взаємодії між ієрархічними ланками по вертикалі, а також між автономними ланками системи управління по горизонталі мають бути в цілому узгодженими з основними цілями підприємства і синхронізовані в часі
Стійкості	Необхідно передбачити спеціальні «локальні регулятори», що за умови відхилення від встановленої цілі підприємства ставлять певного працівника або підрозділ у невідгідне становище та спонукають їх до регулювання системи управління персоналом
Багатоаспектність	Управління персоналом по вертикалі та горизонталі може здійснюватися через певні канали: адміністративно-господарському, економічному, правовому тощо
Прозорості	Система управління персоналом повинна володіти концептуальною єдністю, містити єдину доступну термінологію; діяльність всіх підрозділів і керівників повинна будуватися на єдиних етапах (фазах, функціях) для різних за економічним змістом процесів УП
Комфортності	Система управління персоналом має забезпечувати максимальну зручність для творчих процесів обґрунтування, вироблення, прийняття та реалізації рішень людиною
<i>Принципи, що визначають напрямки розвитку системи управління персоналом</i>	
Концентрації	Розглядається в двох напрямках: 1) концентрація зусиль на вирішенні основних завдань; 2) концентрація однорідних функцій в одному підрозділі системи УП, що усуває дублювання

Спеціалізації	Розподіл праці в системі управління персоналом (виділяється праця керівників, спеціалістів та інших службовців). Формуються окремі підрозділи, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій
Паралельності	Передбачає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність управління персоналом
Адаптивності (гнучкості)	Означає пристосованість системи управління персоналом до мінливих цілей об'єкта управління та до умов його роботи
Наступність (послідовність)	Передбачає загальну методичну основу проведення робіт з удосконалення системи управління персоналом на різних її рівнях та різними спеціалістами, стандартне їх оформлення
Безперервності	Відсутність перерв в роботі працівників системи управління персоналом або підрозділів, зменшення часу опрацювання документів, простоїв технічних засобів тощо
Ритмічності	Виконання однакового обсягу робіт в рівні проміжки часу та регулярність повтору функцій управління персоналом
Прямоточності	Упорядкованість та цілеспрямованість необхідної інформації для вироблення певного рішення. Буває горизонтальною (взаємозв'язки між функціональними підрозділами) та вертикальною (взаємозв'язки між різними рівнями управління)

Джерело: [2, с. 313].

Використання зазначених принципів керівниками підрозділів управління персоналом на підприємствах дозволить значною мірою підвищити ефективність його використання.

В економічній літературі існує багато поглядів щодо змісту поняття «система управління персоналом», проаналізуємо деякі з них. Окремі автори розуміють під «системою управління персоналом» сукупність взаємопов'язаних елементів, у рамках яких реалізуються функції з управління персоналом [10, с. 37]. Інші автори визначають її як підсистему загальної системи управління, яка припускає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом [11].

На думку Антоцишиної Н.І. й Малюкіної Д.О. [12] «система управління

персоналом підприємства – система, у якій реалізуються функції управління персоналом. Вона включає підсистему загального і лінійного керівництва, а також ряд функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій».

Науковці Древецька О.І. та Юрчик Г.М. виділяють три ключові складові сучасної системи управління персоналом підприємства [13, с. 80]: «підсистема аналізу та планування персоналу; підсистема організації роботи персоналу; підсистема мотивації та контролю персоналу. Підсистема аналізу та планування персоналу включає функції рекрутменту, тобто пошуку персоналу та його найму. Вона виконує забезпечуючу роль й складається з таких елементів як: адаптація персоналу та організація праці та умов праці. Третя підсистема мотивації та контролю персоналу є найбільш ширшою. Вона включає такі елементи, як: мотивацію персоналу, оцінку персоналу, розвиток персоналу та управління продуктивністю».

Ми є прихильниками підходів запропонованих Мельником М.Ю. [20] та Саркісяном Л.Г. [14, с. 120] і Жуковською В.М. [15], які для удосконалення системи управління персоналом пропонують використовувати цифрові технології й останні здобутки діджиталізації.

Науковець Корсаков Д.О. сформував структурні складові системи управління персоналом сучасного підприємства [16]. Окремі фахівці, наприклад Л. В. Балабанова, О. В. Сардак до «системи управління персоналом відносить такі підсистеми: персонал-маркетингу; HR-орієнтирів і планування; розвитку та активізації трудового потенціалу; соціального розвитку та соціального партнерства; атестації та ротації кадрів; формування та використання персоналу» [17, с. 205].

Система управління персоналом - сукупність методів, процедур і програм впливу організації на своїх працівників з метою максимального використання їхнього трудового потенціалу [8, с. 65]. Для підвищення ефективності системи управління персоналом необхідно аналізувати і враховувати специфічні умови розвитку ринкової економіки в Україні.

Величезну значимість для кожного підприємства, незалежно від організаційно-правової форми, має розробка методики оцінки, що дозволяє визначити дійсну ситуацію на підприємстві щодо управління персоналом, виявити слабкі місця і надати рекомендації щодо підвищення ефективності.

Система управління персоналом включає підсистеми за напрямками кадрової роботи (рис. 1.1.).

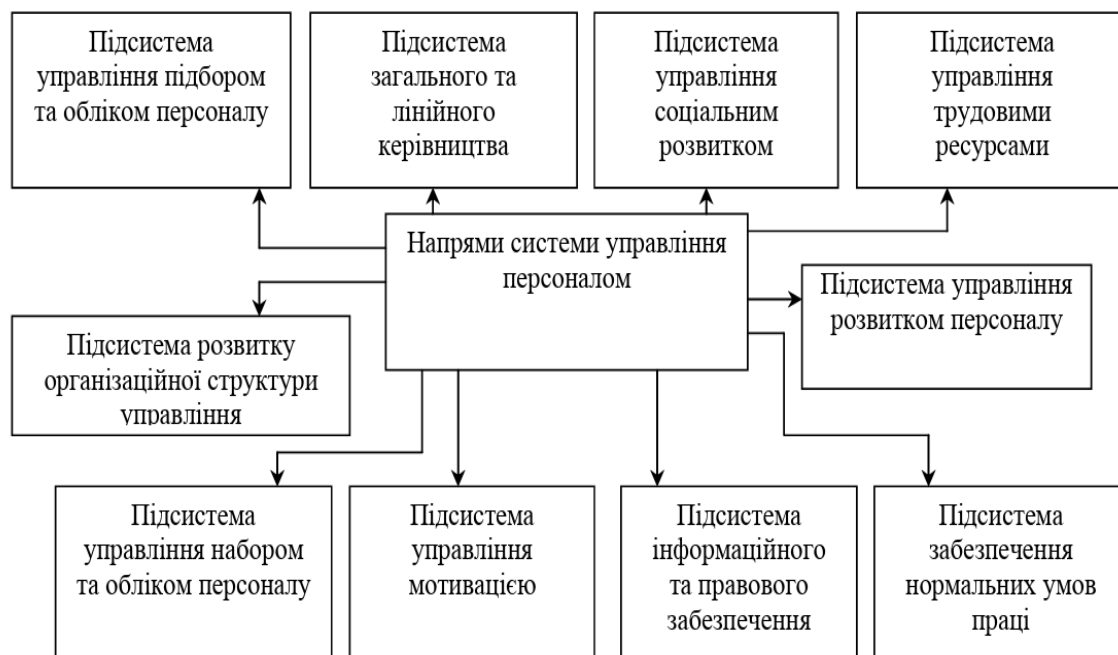


Рис. 1.1. Система управління персоналом

Джерело: [18, с. 313].

Успішна система управління персоналом здатна сприяти залученню кваліфікованих працівників, їх професійному розвитку та зростанню мотивації, що в кінцевому результаті відображається на продуктивності та рентабельності, а також конкурентоспроможності організації. Управління персоналом є не лише інструментом підвищення ефективності трудової діяльності, але й важливим засобом для досягнення стратегічних цілей організації та її стабільного розвитку у динамічному зовнішньому середовищі.

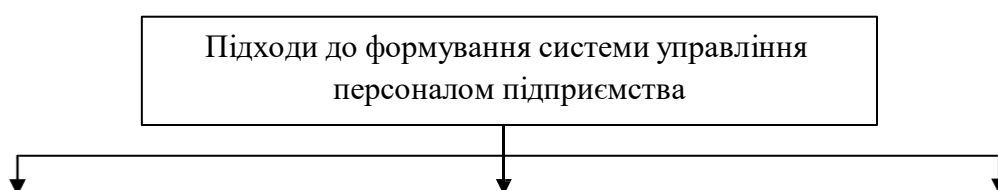
В. Лук'янихін стверджує, що в широкому розумінні «система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій,

організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень» [19, с. 33].

На нашу думку, під системою управління персоналом державного підприємства слід розуміти комплексну сукупність взаємопов'язаних організаційних, правових та соціально-економічних елементів, в рамках яких реалізуються всі основні функції управління персоналом (планування, добір, розвиток, мотивація та оцінка). Система функціонує відповідно до визначених стратегічних цілей, завдань і основних напрямків діяльності підприємства, при цьому обов'язково забезпечуючи високий рівень кваліфікації та безпеки праці, необхідний для роботи зі шкідливими (небезпечними) чинниками виробництва.

Цілі формування і функціонування системи управління персоналом можуть відрізнятися залежно від напряму управлінського впливу, впливу зовнішнього і внутрішнього середовища, умов і рівня розвитку підприємства, а головне – вони повинні відповідати загальним цілям і стратегії розвитку підприємства в цілому. Для формування системи управління персоналом застосовують наступні три підходи: функціональний, системний та процесний (рис. 1.2.).

Глобальна конкуренція, структурні й технологічні зміни у виробництві та його інформатизація зумовлюють використання принципово нових підходів до управління персоналом з усвідомленням того, що головним ресурсом підприємства, його фактором успіху є працівники. Формується новий погляд на робочу силу як на основне джерело розвитку підприємства, як значний потенціал, що впливає на його кінцевий результат діяльності та економічну безпеку. Тому система управління персоналом підприємства, яка працює в ринкових умовах, повинна бути в стані постійного розвитку, змінюватися та витісняти стереотипи.



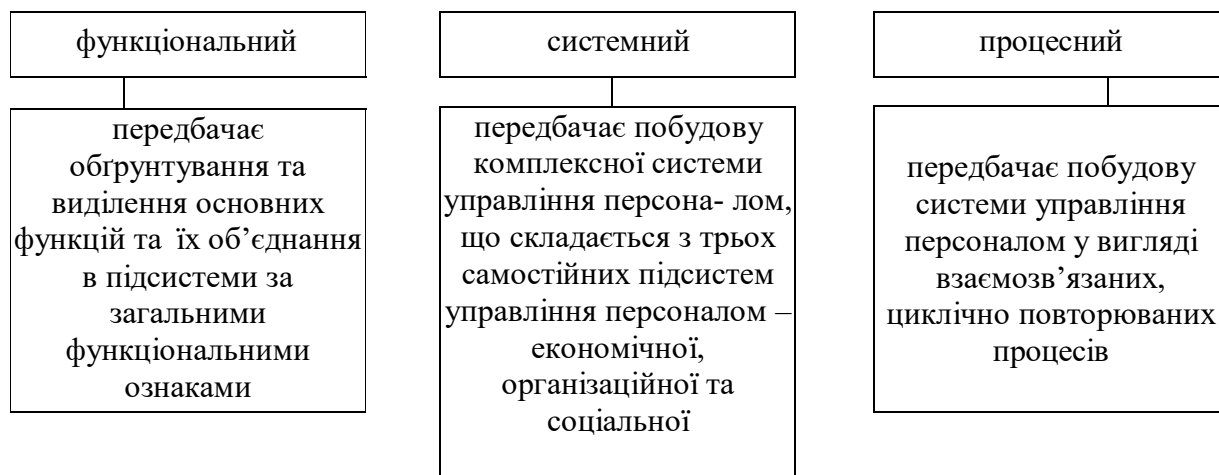


Рис. 1.2. Підходи до формування системи управління персоналом підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [22, с. 129]

Щоб адаптуватися до умов ринку, який динамічно розвивається, потрібно здійснювати перехід від традиційного управління персоналом до концепції сучасного управління персоналом. Традиційні системи управління були відповіддю на стандартну технологію та незмінне зовнішнє середовище, нові ж системи управління персоналом - це відповідь на швидкі зміни, на постійне вдосконалення технологій виробництва та турбулентність зовнішнього середовища. У таблиці 1.2 представлено аспекти традиційної та сучасної систем управління підприємством.

Як видно з таблиці 1.2. засади формування відповідної системи суттєво відрізняються одна від одної, при цьому організація управління персоналом підприємства в ринкових умовах господарювання вимагає цілеспрямованої адаптації сучасним правилам ринкової гри, і тільки адаптація допоможе підприємству вижити та успішно розвиватись в оглядному майбутньому.

Особливості систем управління підприємством

Традиційна система управління персоналом	Сучасна система управління персоналом
1. Орієнтація на поточні питання	1. Орієнтація на стратегію
2. Орієнтація на стабільність	2. Орієнтація на своєчасну адаптацію системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі
3. Організаційний імператив	3. Людський фактор
4. Найважливіший ресурс – організаційна структура	4. Найважливіший ресурс – працівники, які постійно розвиваються
5. Максимальний розподіл робіт, прості та вузькі спеціальності	5. Оптимальне групування робіт, багатоаспектні спеціальності
6. Зовнішній контроль (керівники, штат контролерів, формальні процедури)	6. Самоконтроль та самодисципліна
7. Пірамідальна та жорстка організаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків	7. Плоска та гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів та працівників
8. Авторитарний стиль керівництва	8. Стиль керівництва побудований на зацікавленості усіх працівників в спільному успіху підприємства
9. Конкуренція та «політична гра»	9. Співробітництво
10. Низька зацікавленість працівника підприємства в його успіху	10. Висока зацікавленість працівників у спільному результаті
11. Діяльність тільки в інтересах підприємства та його підрозділів	11. Діяльність в інтересах суспільства
12. Низька схильність до ризику	12. Орієнтація на інновації та пов'язана з цим схильність до ризику

Джерело: [20, с. 57].

Сучасний підхід до організації управління персоналом являє собою збалансоване поєднання людських цінностей, організаційних перетворень та постійної адаптації до змін зовнішнього середовища [21].

Практична діяльність будь-якого підприємства пов'язана з постійним прагненням зберегти сталі конкурентні позиції на ринку. Найважливішими тенденціями в розвитку підприємств на сучасному етапі виступають: розвиток інтегрованих операційних систем (зниження розмірів підприємств, гнучке виробництво, реінжиніринг), розвиток організаційних структур (сітьові структури, малі групи, внутрішні ринки, стратегічні центри прибутку); розвиток систем стимулювання (участь у прибутках, розвиток нематеріального стимулювання, соціальні вигоди); стабілізація складу

працівників (самостійність працівників у виконанні управлінських рішень, перекваліфікація персоналу, покращення складу робітників); залучення до управління та прийняття рішень (робочі групи та комітети, демократизація управління); розвиток систем управління якістю (бездефектна робота, активізація персоналу, зростання відповідальності працівників, самоконтроль, партнерство з постачальниками).

Ці тенденції прямо та опосередковано зумовлюють необхідність змін у змісті праці, способах і методах управління людськими ресурсами на підприємствах зі специфічними екологічними та технологічними вимогами. Нині система управління персоналом на багатьох вітчизняних підприємствах, включаючи державні, формується без належного врахування сучасних світових вимог до: екологічної безпеки та роботи зі шкідливими чинниками; інноваційних технологій утилізації та рециклінгу; міжнародних стандартів професійної кваліфікації.

Останнім часом відбувається інтенсивний пошук шляхів формування оптимальної системи управління персоналом, яка відповідала би сучасним вимогам: висока ефективність, інноваційності та гнучкість. Успішний досвід щодо формування систем управління персоналом і мотивацією в таких зарубіжних країнах як США, Німеччина, Франція, Японія та Швеція може слугувати прикладом для вітчизняних підприємств.

Загально відома висока ефективність японської системи, яка особливу увагу приділяє безперервному навчанні персоналу «в робочих умовах», підвищенні його освітнього та культурного рівня, кваліфікації та підсиленні мотивації шляхом впровадження інноваційних методів. Основною рисою і основоположною особливістю японського менеджменту персоналу є те, що загальне управління будується в залежності від можливостей людини, а не машини або виробничих функцій. Тому в Японії склалася розвинена концептуальна схема управління людськими ресурсами за стратегією, переважно орієнтованою на ефективне використання «людського фактору», з концептуальними установками на систему довічного найму, розвинену

систему морально-психологічного стимулювання, за методами повільного просування по сходах, комплексної системи оцінювання ефективності, горизонтальної ротації персоналу, орієнтації на створення груп працівників, взаємозамінності кадрів, універсалізму в професійній підготовці, групового характеру прийняття рішень, підвищеної уваги до працівника постійної перепідготовки кадрів «зверху вниз» тощо [24, с. 410]. Для вітчизняних умов це дуже цінний досвід. Його використання сприяло б працевлаштуванню за фахом молодих фахівців (магістрів), оскільки від молоді, яка володіє інтелектуальним потенціалом, завжди активна та мобільна, залежать суспільний прогрес та майбутнє будь-якої держави.

Для українського працівника, окрім матеріального заохочення та просування, важливим мотиваційним фактором стають і турбота про працівника на людському рівні і партисипативність у відносинах. Якщо працівник на підприємстві зацікавлено бере участь у різній внутрішньо організаційній діяльності, то він тим самим, отримуючи від цього задоволення, працює з більшою віддачею, краще, більш якісно і продуктивно [25, с. 95].

На нашу думку, просування працівника та оплата його праці повинні змінюватись залежно від стажу роботи. Оцінювати робітника необхідно як матеріально, так і вербально. Адаптація світового та передового досвіду в управлінні персоналом, зокрема, японського з його турботою про працівника, особливо в частині професійного навчання сприятиме ефективному розвитку вітчизняного менеджменту персоналу.

Таким чином, ефективність загального менеджменту і всієї діяльності підприємства напряду залежить від якості управління персоналом. Вдало сформована система управління персоналом напряду впливає на ефективність функціонування підприємства. Роль системи управління персоналом підвищується ще й тому, що в теперішніх складних економічних умовах країни та глобалізації економіки керівники підприємства повинні приймати якнайшвидше ефективні управлінські рішення, щоб залишатися конкурентоздатними на ринку.

У сучасних умовах найважливішим економічним ресурсом і потенціалом підприємства стає персонал. Відповідно, важливим і досить складним процесом залишається формування і розвиток персоналу на підприємствах, який включає ще і реалізацію ефективної кадрової політики, що надасть змогу вирішувати як поточні питання трудової діяльності персоналу, так і сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом в цілому.

1.2. Особливості формування та управління розвитком персоналу на підприємстві

Діяльність підприємства розпочинається із формування персоналу, який в процесі роботи змінюється, оновлюється та поповнюється відповідно до потреб підприємства. Більшість науковців визначають під «формуванням персоналу» процес управління, який передбачає своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної чисельності та якості. Не зважаючи на достатню кількість наукових досліджень, сутність процесу формування персоналу не має чіткого й усталеного визначення. Тому доцільним вважаємо розглянути існуючі підходи щодо визначення поняття «формування персоналу» (табл.1.3).

Як видно з таблиці 1.3, при визначенні сутності процесу формування персоналу у науковому середовищі поширеними є три підходи – процесний, системний та цільовий. До процесного підходу включено ті визначення, згідно з якими «формування персоналу» розглядається як одна зі стадій процесу управління.

Таблиця 1.3

Наукові підходи до визначення сутності поняття «формування

персоналу»

Визначення		Автор
Процесний підхід	напрямок кадрової політики підприємства, у процесі якого закладається основа кадрового потенціалу й перспективи подальшого розвитку	Крупко В.І.
	соціальний процес, за допомогою якого здійснюється підготовка, підбір та розстановка кадрів	Кочетков А.В.
	складова кадрового планування, що забезпечує визначення потреби в персоналі та визначення шляхів покриття цих потреб	Поповский В.І.
	процес формування кадрового потенціалу, що складається з двох компонент – моделей і методів формування	Москаленко В.О.
Системний підхід	забезпечення потреб підприємства в персоналі необхідної кваліфікації за рахунок різних джерел	Федорняк Л.С.
	підбір, навчання, перенавчання та закріплення персоналу	Думенко І.В.
	прогнозування структури, визначення потреб, залучення, підбір та розміщення персоналу	Крушельницька О.В.
	відбір, підготовка, атестація, стажування, розміщення кадрів	Мовчан А. О.
	профорієнтація, профвідбір, підбір, розстановка та підвищенні кваліфікації кадрів	Карелова Л.В.
Цільовий підхід	аналіз діяльності і формування критеріїв відбору кандидатів, визначення сегмента ринку робочої сили, з якого доцільно проводити набір	Волошин О.П.
	планування персоналу та його приведення у відповідність до потреб розвитку підприємства	Данюк В.М., Петюх В.М. Цимбалюк С.О.
	зміна чисельності персоналу та його професійно-кваліфікаційного складу під впливом розвитку виробництва і природного руху населення, розподіл працюючих за робочими місцями та їх раціональне використання	Базаров Т. Ю. Балабанова Л. В.
	забезпечення підприємства кадрами необхідних професій, спеціальностей та кваліфікації у кількості, достатній для виконання завдань підприємства	Белоногов А. А.
	підтримання балансу робочої сили при звільненні працівників, забезпечення найму потрібних спеціалістів, організація навчання працівників, підвищення кваліфікації	Алексеев І.В.

Джерело: [27, с. 210].

Другий підхід – системний, включає визначення сутності поняття

«формування персоналу» як сукупності послідовно здійснюваних елементів управління персоналом. До цільового підходу було віднесено визначення, в яких «формування персоналу» розглядається як складова системи управління персоналом, що спрямована на забезпечення ефективної діяльності підприємства [27, с. 212].

Враховуючи наявні підходи щодо трактування процесу «формування персоналу» та його основних складових, вважаємо за доцільне здійснити уточнення сутності даної наукової категорії. Отже, під формуванням персоналу слід розуміти складний багатоетапний процес, що є складовою загальної системи управління персоналом і спрямований на створення трудового колективу, здатного задовольняти потреби підприємства щодо його успішного функціонування та розвитку.

На результативність перебігу процесу формування персоналу на підприємстві впливає значна кількість різнорідних чинників, що його визначають, трансформують і регламентують як за кількісним, так і за якісним визначенням. Залежно від спрямованості вектору дій чинників на формування персоналу доцільно поділити їх на дві великі групи – зовнішні та внутрішні (рис. 1.3).

Вплив внутрішніх чинників може бути скоригованим певними управлінськими рішеннями лінійних менеджерів й вищого керівництва у оперативному режимі, тоді як зовнішні зміни практично не піддаються результативному управлінню з боку менеджменту підприємства і тому для запобігання та адаптації до небажаних, незбідних і часом непрогнозованих зовнішніх змін мають бути вчасно розробленими і застосовуваними на практиці відповідні заходи [29, с. 31]. Для підприємства потужним чинником зовнішнього впливу, що опосередковано визначає кількісні параметри процесу формування персоналу, є попит на продукцію або послуги підприємства.



Рис. 1.3. Зовнішні та внутрішні чинники впливу на процес формування персоналу підприємства

Джерело: складено автором на основі [28, с. 130]

Серед основних складових процесу формування персоналу за допомогою яких може бути забезпечена оптимальна чисельність персоналу необхідної якості пропонується виділяти наступні: планування та підбір персоналу. Планування відіграє вирішальну роль при формування персоналу, так як на цьому етапі здійснюється визначення стратегії та кадрової політики, її узгодження з виробничими, фінансовими планами, планами науково-дослідних робіт і іншими планами підприємства. Як підкреслюють науковці [33] «... кадрове планування – це система взаємопов'язаних заходів, спрямованих на забезпечення організації працівниками необхідної кваліфікації та у потрібній кількості на робочих місцях у відповідний час відповідно до її стратегічних цілей і завдань, а також на створення умов для ефективного використання їхнього потенціалу. Кадрове планування — це функція управління персоналом, що передбачає прогнозування, розроблення та реалізацію взаємопов'язаних заходів, спрямованих на балансування попиту та пропозиції робочої сили за якісними та кількісними характеристиками, що дає змогу організації своєчасно та ефективно забезпечити свої потреби в

персоналі відповідно до стратегічних цілей [34, с. 56].

Основою кадрового планування є кількісно-якісний аналіз наявного персоналу, який полягає у визначенні чисельності, структури, якісних характеристик персоналу; порівнянні отриманих результатів з нормативними й плановими показниками; розрахунку відхилень та їхніх причин; аналізі робіт і посадових інструкцій. Складовими процесу планування персоналу є аналіз наявного персоналу і рівня його використання, розробка професійно-кваліфікаційних вимог до персоналу за посадами і професіями, здійснення розрахунку і складання перспективного плану з персоналу, вибір методу планування [31, с. 27].

Підбір кадрів характеризується тим, що на посаду обирається найкраща кандидатура серед всіх кандидатів на вакансію конкретної посади на підставі загальних і конкретних вимог. Підбір здійснюється одним із трьох шляхів, а саме: набором, тобто призначенням або шляхом конкурсу особи, яка не працювала на даному підприємстві; висуванням, а саме – призначенням працівника з числа працюючих на підприємстві на нову більш високу посаду (вертикальне переміщення); ротацією – призначенням працівника на аналогічну посаду в інший підрозділ (горизонтальне переміщення) [30, с. 243].

Цілеспрямоване коригування початкового підбору персоналу, тобто, пролонгований підбір методом постійної зміни конкретних умов діяльності конкретного працівника називається розставленням персоналу. Підбір і розставлення персоналу підприємства мають певні принципи, які необхідно враховувати при практичній діяльності, а саме: підбір і розставлення повинні відповідати стратегічній меті підприємства; навчання персоналу з метою зростання по кар'єрним сходам підприємства; підбір і оцінка персоналу здійснюється за професійними, діловими та особистими якостями; суміщення досвідчених і нових кадрів; взаємне поєднання та заміщення персоналу; з метою створення конкуренції при підборі поєднувати працюючих на підприємстві та залучених зі сторони працівників; взаємопов'язаність особистих, групових та колективних інтересів.

Таким чином формування персоналу є невід’ємною складовою управління підприємством і передбачає планування та підбір персоналу. Саме за допомогою цих складових здійснюється аналіз наявного персоналу, розробка перспективного плану професійно-кваліфікаційного складу персоналу, вибір джерел забезпечення персоналом та управління його якістю.

Ефективне функціонування підприємства напрямку залежить від рівня розвитку персоналу. Тому, на сучасному ринку, який розвивається занадто швидко, кожне підприємство повинно постійно вкладати кошти та сили для розвитку своїх робітників та підвищення їх кваліфікації.

Розвиток персоналу – цілеспрямований системний процес удосконалення якісних характеристик персоналу організації на систематичній основі з використанням різних методів задля покращення індивідуальних та колективних показників роботи, зростання загальної продуктивності і завдяки цьому – забезпечення постійного підвищення ефективності діяльності організаційного утворення [36, с. 54].

Автори О. Морозов та В. Гончар зазначають що розвиток персоналу – це безперервний процес удосконалення якісних характеристик працівників з метою забезпечення їх гармонійного розвитку і підвищення ефективності діяльності організації в цілому в коротко- та довгостроковій перспективі [37]. Фактори необхідності розвитку персоналу представлені на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Фактори необхідності розвитку персоналу в сучасних умовах

Джерело: адаптовано автором на основі [35, 36, 37].

Аналіз наведених визначень засвідчує, що метою розвитку персоналу є забезпечення максимального використання усіх його можливостей для досягнення цілей підприємства. Варто зазначити, що переваги від розвитку персоналу відчутні як для окремого працівника, так і для підприємства (рис. 1.5.).



Рис. 1.5. Переваги розвитку персоналу підприємства

Джерело: адаптовано автором на основі [35, 36, 37].

Розвиток персоналу має охоплювати три основні напрями [37]: особистісний (формування системи цінностей, фізіологічний, психологічний розвиток); соціальний (кар'єрне зростання, соціальний статус); професійний (набуття компетентностей, підвищення кваліфікації), що і реалізуються в системі розвитку персоналу без-посередньо в залежності від інтересів, мотивації та здібностей працівників.

Сьогодні ключовими проблемами, з якими зіштовхуються у сфері розвитку персоналу є відбір та формування кадрів із сучасним економічним мисленням, забезпечення ефективності праці співробітників та підтримання сприятливого клімату в колективі. Тому першим кроком в розвитку

співробітників є створення ІПР – індивідуального плану розвитку для кожного співробітника (від IDP – Individual Development Plan). Важливо обговорити з співробітником особисті інтереси і кар'єрні цілі. Ця розмова допоможе визначити, які саме сфери варто розвивати. Зрештою, не у всіх однакові цілі або однакові погляди на те, чого вони хочуть досягти в своїй кар'єрі. Хтось взагалі не впевнений, що хоче витратити на це час, тому тут дуже важливий індивідуальний підхід. План розвитку має передбачати план дій для працівника, який включає вимірні цілі і реалістичні часові рамки для досягнення кожної з них. Витративши час на обговорення і додавання деталей до плану розвитку співробітників, можна заощадити і підвищити ймовірність повернення інвестицій [38, с. 169-173].

Тому важливим аспектом є те, щоб система розвитку персоналу обов'язково включала три базисні пріоритети: розвиток потенціалу співробітників та оптимальне використання їх здібностей, знань і навичок; професійне навчання (планування та розвиток кар'єри); формування та підтримка кадрового резерву. Наймати працівників, які не впораються з роботою, а потім їх звільняти – це кошовно. Також дорого втрачати відмінних співробітників через брак можливостей для професійного зростання. Якщо не створити умови для розвитку персоналу, компанія неодмінно втратить хороших працівників та вкладення в їх навчання. Впровадження життєздатних та ефективних програм розвитку персоналу дозволяє співробітникам працювати на досягнення цілей компанії та власних амбіцій.

Система розвитку персоналу у компанії складається з комплексу методів, які сприяють досягненню цілей розвитку людських ресурсів і забезпечують поступове: навчання, професійний розвиток та як результат – кар'єрне зростання працівника. Інноваційні підходи в умовах цифровізації економіки стають суттєвим підґрунтям в оптимізації та прискоренні процесів управління розвитком людських ресурсів та дозволяють досягти трьох ключових переваг як для персоналу, так і для керівництва: моніторингу,

інформування керівництва та відстеження проблемних областей в процесі розвитку персоналу. До сучасних інноваційних методів розвитку персоналу відносяться [39]: коучинг, тренінг, E-learning (електронне навчання), кейс-стаді, самонавчання, secondment (своєрідне «відрядження»), баскет-метод.

Отже, розвиток персоналу є одним з найважливіших факторів успішної діяльності підприємства. Необхідність швидкого пристосування до ринкових умов, які безупинно змінюються, підсилює потребу у більш високому рівні загальної та професійної освіти, безперервному навчанні працівників, розвитку в них здатності до творчості та постійного підвищення професійного рівня.

1.3. Методика оцінювання ефективності управління персоналом підприємства

Умовою успішності підприємства в умовах високого динамізму ринкових змін виступає висока віддача персоналу при реалізації загальної стратегії підприємства. Основним трендом сучасної практики у сфері управління людськими ресурсами є трансформація ролі системи управління персоналом від традиційної адміністративної функції до стратегічного партнерства між керівництвом підприємства і всіма працівниками.

Економічний досвід накопичив велику кількість методів управління персоналом. Проте необхідно використовувати інноваційні підходи, базуючись на реальних потребах і можливостях підприємства, зокрема впроваджувати автоматизовані програми управління персоналом. Серед найбільш відомих зарубіжних автоматизованих програм управління персоналом виділяють: SAP Human Resources Management System, Oracle Human Resources Analyzer, Renaissance Human Resources/ Payroll, Rodertson & Blums Payroll 3.1, Scala HR [14, с. 119].

На діяльності державних підприємств негативно відбивається

недостатній рівень інвестиційної підтримки з боку держави, низька зацікавленість у модернізації виробництва, нестача фінансових ресурсів для розвитку, а також високий рівень морального та фізичного зносу основних фондів і техніки. Основними проблемами, пов'язаними з управлінням персоналом у цьому секторі, є: гострий дефіцит кваліфікованих інженерних та управлінських кадрів, висока плинність через низьку конкурентоспроможність заробітної плати порівняно з приватним сектором та низька лояльність працівників до працедавців.

Якість, ефективність та конкурентоспроможність продукції (послуг), які надають державні підприємства, критично залежить від рівня кадрового забезпечення, від рівня кваліфікації та досвіду працівників, які безпосередньо беруть участь у виробничому процесі. Тому визначення рівня забезпеченості державного підприємства трудовими ресурсами та ефективність їх використання є першочерговим завданням при оцінюванні ефективності системи управління персоналом в цілому.

Аналіз трудових ресурсів державного підприємства доцільно здійснювати за такими напрямками: аналіз забезпечення трудовими ресурсами; аналіз плинності кадрів (руху кадрів); аналіз якісних характеристик; аналіз умов праці; мотивація і оплата праці; ефективність праці працівників державних підприємств [8, с. 219-220].

Аналіз і оцінювання трудових ресурсів державних підприємств слід проводити з використанням таких видів аналізу, як:

- структурно-динамічний (методи горизонтального та вертикального зіставного аналізів);
- параметричний (розрахунок коефіцієнтів і інших відносних показників);
- факторний (з використанням прийомів елімінування);
- евристичний (метод опитування, анкетування, синектики тощо) [40, с. 420].

Аналіз забезпеченості державних підприємств трудовими ресурсами

визначається зіставленням фактичного заповнення штатних посад із нормативними значеннями. Фактична чисельність працівників не повинна перевищувати штатних нормативів.

В управлінні персоналом державних підприємств, які діють на засадах господарського розрахунку та самофінансування, формування штатного розпису та визначення фонду оплати праці затверджується керівником підприємства або вищим органом управління (наприклад, Міністерством чи Фондом державного майна) згідно з колективним договором та фінансовим планом підприємства на відповідний рік. Регулювання їх діяльності базується на положеннях Господарського кодексу України та Закону України «Про управління об'єктами державної власності» [41, 42]. При цьому, хоча чисельність і фонд оплати праці державних підприємств не фінансуються з бюджету, вони мусять бути:

- економічно обґрунтовані та відповідати обсягам виробництва (наданих послуг), визначених фінансовим планом;
- узгоджені із вищим органом управління в частині витрат на оплату праці як одного з ключових показників фінансового плану.

Для державних підприємств є обов'язковим дотримання Господарського та Кодексу законів про працю (КЗпП), а не спеціального законодавства про держслужбу, яке регулює бюджетну сферу. На відміну від бюджетних установ, де діють Єдині тарифні сітки (ЄТС) та жорсткі оклади, державні підприємства мають більше свободи у встановленні системи оплати праці (премії, надбавки), що фіксується у Колективному договорі.

Штатний розпис підприємств є не лише документом, що фіксує чисельність, а й інструментом стратегічного управління, який має забезпечувати рентабельність, продуктивність та конкурентоспроможність підприємства на ринку. Таким чином, формування штатів державного підприємства більшою мірою залежить від економічної доцільності та власної господарської діяльності, аніж від встановлених галузевим міністерством нормативів чи розпорядників бюджетних коштів [43, с. 6].

Поряд з проведенням кількісного аналізу забезпеченості підприємства трудовими ресурсами необхідно оцінити і проаналізувати їх якісний склад, що ілюструється освітнім та професійно-кваліфікаційним рівнем працівників.

Якісні характеристики визначають за такими показниками:

- частка осіб з вищою освітою;
- частка працівників із науковими ступенями (окремо кандидатів наук і окремо докторів наук);
- частка осіб, що проходили навчання (стажування, практику) у закордонних установах;
- структура працівників за категоріями, званнями, рангами (залежно від галузевого спрямування установи);
- структура працівників за стажем роботи в установі чи у галузі;
- вікова структура працівників [33, с. 159].

З об'єктивних та суб'єктивних причин чисельність персоналу змінюється. Тому, аналіз руху трудових ресурсів підприємства є інформативним для оцінки плинності кадрів і встановлення причин зміни контингенту. Цей напрям аналізу здійснюється за такими традиційними показниками, як: коефіцієнт обороту з приймання на роботу; коефіцієнт обороту із вибуття; коефіцієнт плинності кадрів (або він ще має назву коефіцієнти надмірного обороту); коефіцієнт постійності кадрів (коефіцієнт стабільності); коефіцієнт загального обороту [44, с. 199].

Останні два показники є узагальнювальними. Вони свідчать про рівень стабільності чи нестабільності трудових ресурсів підприємства. Якщо зростає показник загального обороту, необхідно з'ясувати причини такої тенденції. Якщо це стало наслідком зростання коефіцієнта обороту із вибуття, необхідно з'ясувати причини цього явища. Низький показник постійності (стабільності) може бути причиною неефективної роботи працівників, невідповідних умов праці, неефективності роботи менеджменту підприємства тощо. Для аналізу процесів руху персоналу, коефіцієнти за видами руху персоналу згруповані в таблиці 1.4.

Показники, що оцінюють зовнішній рух персоналу підприємства

Показник	Формула	Зміст
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	$K_p = \frac{\text{Чп}}{\text{Чсер}}$	відношення кількості прийнятих працівників в організацію за певний період (Чп) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період (Чсер).
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	$K_z = \frac{\text{Чз}}{\text{Чсер}}$	відношення кількості звільнених працівників з організації за певний період (Чз) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період (Чсер).
Коефіцієнт загального обороту кадрів	$K_{з.о.} = (\text{Чп} + \text{Чз}) / \text{Чсер.}$, або $K_{з.о.} = K_p + K_z$.	відношення загальної кількості прийнятих та звільнених працівників за певний період (Чп + Чз) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період (Чсер).
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	$K_{с. п. з.} = \frac{K_p}{K_z}$	відношення кількості прийнятих працівників за певний період (Кп) до кількості звільнених працівників за відповідний період (Кз).
Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів	$K_{і.п.к.} = \frac{\text{Чст і-й г.}}{\text{Ч ст..і-й г.в.ч.}}$	співвідношення частки працівників і-ї групи в чисельності вибутих з причин плинності (Чст і-й г) до частки і-й групи в загальній кількості працівників (Ч ст..і- й г.в.ч)

Джерело: [44, с. 200-203].

Наступна група показників характеризує умови праці. На нашу думку, умови праці працівників доцільно оцінювати за такими показниками:

– забезпеченість працівників сучасними технічними засобами (сучасним обладнанням, персональними комп'ютерами, планшетами, тощо). Кількість засобів у розрахунку на особу чи групу осіб залежно від підприємства.

– проведення навчання (тренінгів) для працівників – кількість заходів на рік.

Якість та ефективність господарської діяльності державного підприємства залежить від якісних характеристик працівників, які здійснюють цю діяльність. Висококваліфіковані працівники як основного складу, так і обслуговуючого, залишаються працювати на державному підприємстві за умови забезпечення конкурентного рівня оплати праці, належних соціальних гарантій та можливостей для професійного розвитку.

Питання мотивації працівників підприємств є критично важливими для забезпечення конкурентоспроможності та стабільності. На відміну від бюджетних установ, державні підприємства мають більшу автономію у встановленні рівня матеріальної мотивації, який мусить бути конкурентним і відповідати ринковій вартості праці, особливо для вузько кваліфікованих кадрів та працівників шкідливих виробництв.

Проте, окрім матеріального стимулювання, значущим є задоволення нематеріальних потреб (таких, як повага, визнання, спілкування, самовираження, потреба в лідерстві), особливо для підвищення лояльності та зниження плинності персоналу. Оскільки фонд оплати праці обмежений фінансовим планом, варто активно запроваджувати нематеріальні стимули, наприклад: проводити конкурси професійної майстерності (на кращого технолога, інженера), нагороджувати грамотами та пам'ятними подарунками, а також інвестувати у професійний розвиток і безпечні умови праці [45, с. 26].

Завершальним етапом аналізу використання трудових ресурсів підприємства є оцінювання їх ефективності. До основних цілей оцінки ефективності використання трудових ресурсів можна віднести: встановлення сильних та слабких сторін працівників для подальшого розвитку та покращення їх ефективності; надання працівникам зворотного зв'язку й розробка індивідуальних планів розвитку із метою підвищення їхнього професійного рівня та відповідності потребам організації; стимулювання працівників до досягнення результатів високого рівня через винагородження їхніх досягнень; допомога у визначенні потреб у персоналі та розробці стратегій залучення, утримання та розвитку кваліфікованих кадрів [46, с. 220-222].

Процес оцінки ефективності трудових ресурсів зазвичай складається із певних взаємоузгоджених етапів, які корелюють між собою, створюючи єдину систему й спрямовані на досягнення вищевказаних цілей, рис. 3. Таким чином, процес оцінки ефективності використання трудових ресурсів

можливий на підставі знань про працівників, аспекти їх діяльності, а також наявності множини показників, які характеризують їх ефективність та якість. Зі свого боку, наведені на рис. 1.6. етапи допомагають забезпечити об'єктивну та системну оцінку.

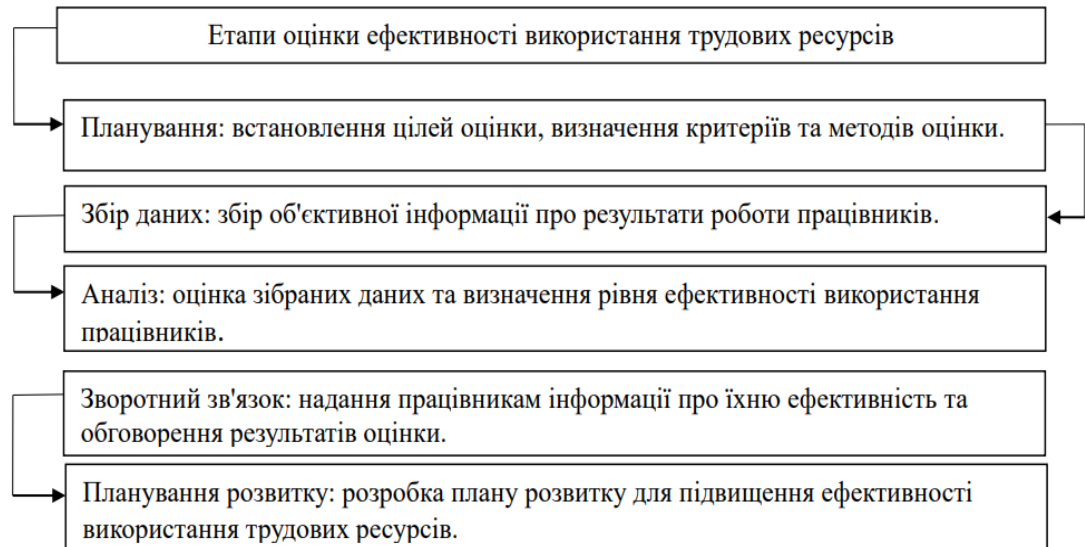


Рис. 1.6. Етапи оцінки ефективності використання трудових ресурсів

Джерело: [47, с. 270].

Існує багато показників, які дають можливість кількісно оцінити результативність управління процесами розвитку персоналу підприємства. Проте варто пам'ятати, що реальна ефективність системи управління персоналом може бути визначена лише через зіставлення ступеню реалізації завдань із затраченими на це ресурсами. Тому, досліджуючи методи оцінки ефективності управління розвитком персоналу варто зупинитися на з'ясуванні сутності та структури витрат та результатів такої діяльності. Задля досягнення ефективності управління розвитком працівників підприємства, перш за все, необхідно забезпечити чітку конкретизацію, облік та аналіз усіх витрат, пов'язаних не тільки із функціонуванням персоналу, а й з витратами, пов'язаними із професійним розвитком. Зупинимось, зокрема на тих, що спрямовується на навчання та розвиток працівників.

Економічну ефективність витрат на навчання та розвиток персоналу можна визначати через наступні показники: співставлення загальних витрат на

розвиток персоналу та фінансових результатів діяльності підприємства; зростання продуктивності праці за результатами навчання; зниження трудомісткості робіт; зниження витрат пов'язаних з тимчасовою непрацездатністю та виробничим травматизмом; зниження плинності персоналу, який пройшов навчання та інші. Підсумковий кінцевий ефект управління розвитком персоналу можна обчислити: як узагальнену величину усіх кінцевих позитивних результатів; як суму часткових ефектів від реалізованих заходів з розвитку персоналу [48, 49].

Таким чином, менеджменту державних підприємств варто систематично та комплексно проводити аналіз стану трудових ресурсів за зазначеними напрямками. Така діагностика має стати не разовим заходом, а інтегрованою частиною управлінського циклу (планування, організація, мотивація, контроль). За результатами аналізу необхідно працювати над обґрунтуванням шляхів покращення якості роботи працівників, способів їх мотивування і кінцевого результату – підвищення ефективності роботи працівників (основного складу, адміністрації, допоміжного персоналу) і підприємства загалом.

Висновки до розділу 1

У сучасних умовах триває процес розвитку та оновлення концепції управління персоналом, при цьому постійно удосконалюються як системи управління персоналом, так і методи й інструменти, що використовуються.

Аналіз наявних наукових підходів до визначення поняття «система управління персоналом», теоретичне обґрунтування його сутності на основі систематизації функціональних підсистем дозволив запропонувати узагальнене трактування такого поняття: система управління персоналом підприємства – це сукупність взаємопов'язаних елементів, в рамках яких реалізуються функції управління персоналом відповідно до визначених цілей,

завдань і основних напрямків діяльності підприємства. Сучасна система управління персоналом включає такі важливі підсистеми: аналіз та планування персоналу; формування персоналу; облік та оцінювання персоналу; організація навчання та підвищення кваліфікації; атестація і ротація кадрів; управління оплатою праці та мотивація персоналу; організація трудових відносин на підприємстві; створення умов праці; соціальний розвиток; кадрова безпека.

Під час побудови системи управління персоналом підприємства важливо дотримуватися ряд базових принципів, які доцільно поділити на дві основні групи: 1) принципи, які характеризують вимоги до становлення системи управління персоналом підприємства; 2) принципи, які визначають напрями розвитку системи управління персоналом підприємства.

Важливими функціональними підсистемами загальної системи управління персоналом на підприємстві є процеси щодо формування та розвитку персоналу. Формування персоналу підприємства – це складний багатоетапний процес, спрямований на створення трудового колективу, здатного задовольняти потреби підприємства щодо його успішного функціонування та розвитку. На результативність перебігу процесу формування персоналу на підприємстві впливає значна кількість факторів, які можна згрупувати на зовнішні і внутрішні. Вплив внутрішніх чинників може бути скоригованим певними управлінськими рішеннями лінійних менеджерів й вищого керівництва у оперативному режимі, тоді як зовнішні зміни практично не піддаються результативному управлінню з боку менеджменту підприємства і тому для запобігання та адаптації до небажаних, незбїжних і часом непрогнозованих зовнішніх змін мають бути вчасно розробленими і застосовуваними на практиці відповідні заходи.

Серед основних складових процесу формування персоналу за допомогою яких може бути забезпечена оптимальна чисельність персоналу необхідної якості пропонується виділяти наступні: планування та підбір персоналу. Планування відіграє вирішальну роль при формування персоналу,

так як на цьому етапі здійснюється визначення стратегії та кадрової політики, її узгодження з виробничими, фінансовими планами, планами науково-дослідних робіт підприємства.

Ефективне функціонування підприємства напряму залежить від рівня розвитку персоналу. Тому, кожне підприємство повинно постійно вкладати кошти та сили для розвитку своїх робітників та підвищення їх кваліфікації. Розвиток персоналу на підприємствах реалізується через сукупність організаційно-економічних заходів, які передбачають адаптацію, професійне навчання, планування трудової кар'єри. Формування та розвиток персоналу є одними з найважливіших факторів успішної діяльності підприємства в сучасних умовах.

Визначення рівня забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та ефективність їх використання є першочерговим при оцінюванні ефективності системи управління персоналом в цілому на підприємстві. Для планування і формування персоналу аналіз трудових ресурсів доцільно здійснювати за такими напрямками: аналіз забезпечення трудовими ресурсами; аналіз плинності кадрів (руху кадрів); аналіз якісних характеристик; аналіз умов праці; мотивація і оплата праці; ефективність праці працівників державних підприємств. Поряд з проведенням кількісного аналізу забезпеченості підприємства трудовими ресурсами необхідно оцінити і проаналізувати їх якісний склад, плинність кадрів, причини, які спричинили відтік кадрів, оцінити умови праці і систему мотивацію персоналу.

Таким чином, на підприємствах необхідно систематично проводити аналіз стану трудових ресурсів, а за результатами аналізу працювати над шляхами покращення якості роботи працівників, способів їх мотивування і кінцевого результату персоналу і підприємства загалом.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ДП «***»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ДП «***»

Державне підприємство «***» (ДП «***») є стратегічно важливим суб'єктом господарювання у сфері хімічної промисловості та екологічної безпеки України.

ДП «***» є одним із ключових об'єктів (а історично - єдиним) в Україні, що здійснює комплексну утилізацію та переробку небезпечних відходів, зокрема відпрацьованих хімічних джерел струму (батареї, акумулятори), електронного та гальванічного брухту. Кінцевою метою є вилучення дорогоцінних та кольорових металів (срібла, золота, платини та ін.), що забезпечує вторинну сировинну базу для економіки.

Діяльність зосереджена на переробленні неметалевих відходів та брухту (КВЕД 38.32) та виробництві дорогоцінних металів (афінаж).

ДП «***» є державним комерційним підприємством, що діє на засадах госпрозрахунку та самофінансування. ДП «***» підпорядковане уповноваженому органу управління державної власності (або вищому органу управління державної власності), який затверджує його Статут та Фінансовий план.

Організаційна структура ДП «***» є лінійно-функціональною (рис. 2.1.). Вона поєднує вертикальну підпорядкованість (лінійне управління) з горизонтальною спеціалізацією за ключовими функціями (функціональне управління), що є стандартом для виробничих державних підприємств зі складним технологічним циклом.

1. Вертикаль управління: забезпечує єдине керівництво та відповідальність. Директор підприємства: здійснює загальне керівництво, несе повну відповідальність за виконання фінансового плану та екологічну безпеку.

Видає накази та розпорядження, обов'язкові для всіх працівників. Заступник директора з наукових питань: безпосередньо керує виробничим циклом (науковими відділами) та відповідає за технічний стан основних фондів, що є критичним з огляду на специфіку хімічних процесів. Головний бухгалтер: відповідає за фінансову звітність, облік та відповідність діяльності державним фінансовим стандартам. Начальники структурних підрозділів: керують функціональними відділами.

2. Ключові функціональні підрозділи та їхній вплив на УП: структура ДП «***» має чотири основні функціональні блоки, три з яких безпосередньо впливають на управління персоналом:

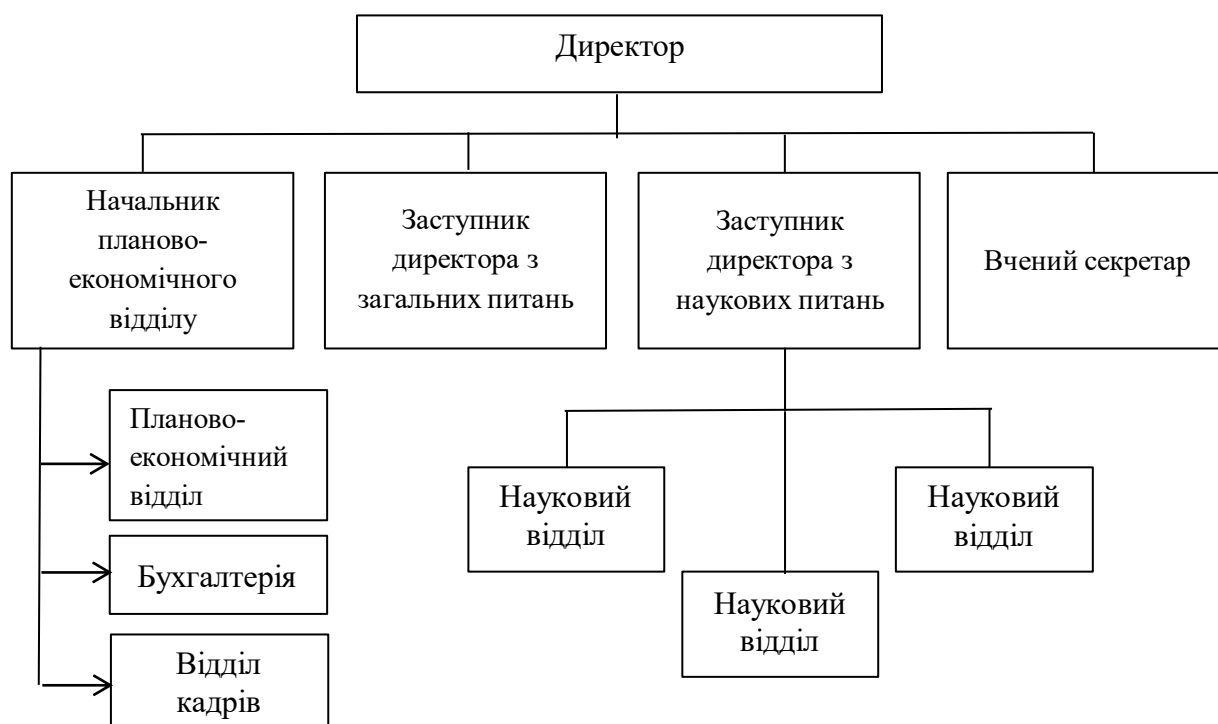


Рис. 2.1. Організаційна структура ДП «*»**

В ДП основна структурна одиниця – науковий відділ, який проводить наукову, науково-технічну або науково-організаційну діяльність. Його штат складають наукові працівники з посадами і становлять не менше 50% загальної чисельності персоналу. Щоб сконцентрувати науковий потенціал ДП на науково-дослідницькій тематиці окремого напрямку, створюються додаткові підрозділи (лабораторії, сектори, бюро) та тематичні групи.

Усі громадяни, що належать до діяльності ДП і заключили трудовий договір, утворюють трудовий колектив ДП.

Основна організаційна форма, з якою трудовий колектив здійснює свої повноваження – це загальні збори (конференція) трудового колективу. Для правомочності загальних зборів трудового колективу необхідна присутність більш як половини загальної кількості членів колективу, а конференції – не менш як дві третини її представників.

Для прийняття рішень на загальних зборах (конференції) трудового колективу при відкритому голосуванні необхідна більшість голосів від присутніх на них.

Для регулювання виробничих, трудових і соціальних відносин у трудовому колективі ДП слугує Колективний договір, який укладає директор і профспілкова організація ДП, керуючись Законом України «Про колективні договори і угоди».

Планово-економічний відділ (ПЕВ) – це самостійний структурний підрозділ ДП, що складає апарат управління та має підпорядкування директору ДП. Директор ДП створює та ліквідує відділ своїм наказом. Відділом головує начальник планово-економічного відділу, якого призначає на посаду наказ директора ДП. Працівників відділу призначає на посади та звільняє з них за наявності наказу директора ДП, враховуючи, що кандидатура на зайняття посади начальника ПЕВ погоджена.

Для дослідження господарської діяльності ДП «***», проаналізуємо його основний капітал (основні кошти та нематеріальні активи), виробничі запаси, та як виконуються зобов'язання, що були дані своїм замовникам. Це дозволить нам правильно оцінити роботу підприємства та виявити невикористані внутрішні резерви.

Динаміка складу основних засобів підприємства, сума нарахованого зносу за роками представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Динаміка основних засобів ДП«*» за 2022-2024 роки, грн.**

Групи основних засобів	2022 рік		2023 рік		2024 рік	
	Первісна вартість	знос	Первісна вартість	знос	Первісна вартість	знос
1	2	3	4	5	6	7
Земельні ділянки	89275225	26203125	89275225	-	53416207	-
Будівлі, споруди та передавальні пристрої	16316041	15929785	18375407	16289150	19395859	16706761
Машина та обладнання	7963586	6333971	7487254	6415778	7458912	6483383
Транспортні засоби	163026	135436	163026	135914	163026	136392
Інструменти, прилади, інвентар	1285150	947624	279168	248879	273985	245423
Тварини та багаторічні насадження	5220	2610	5220	2610	5220	2610
Бібліотечні фонди	161092	94690	165614	99581	170393	99726
Малоцінні необоротні матеріальні активи	855736	9705	901019	25147	981446	19897
Білизна, постільні речі, одяг та взуття	936	468	936	468	936	468
Усього	116026012	48957414	116652869	23217527	81865984	23694660

Джерело: розраховано автором на основі [60, 61, 62]

Дані таблиці 2.1 свідчать про окремі негативні тенденції в динаміці, а саме: вартість основних коштів знизилась за досліджуваний період на 34 161,1 тис. грн., з 116026,0 тис. грн. до 81 865, 9 тис. грн. Але треба зазначити, що зросла вартість будівель, споруд та передавальних пристроїв на 3 079,8 тис. грн, бібліотечних фондів на 9,3 тис. грн та малоцінних необоротних матеріальних активів на 125,7 тис. грн. Впродовж трьох років незмінними залишались транспортні засоби; тварини та багаторічні насадження; білизна, постільні речі, одяг та взуття.

На рис. 2.2 представлено наочно коефіцієнт зношування активної частини основних фондів на підприємстві.

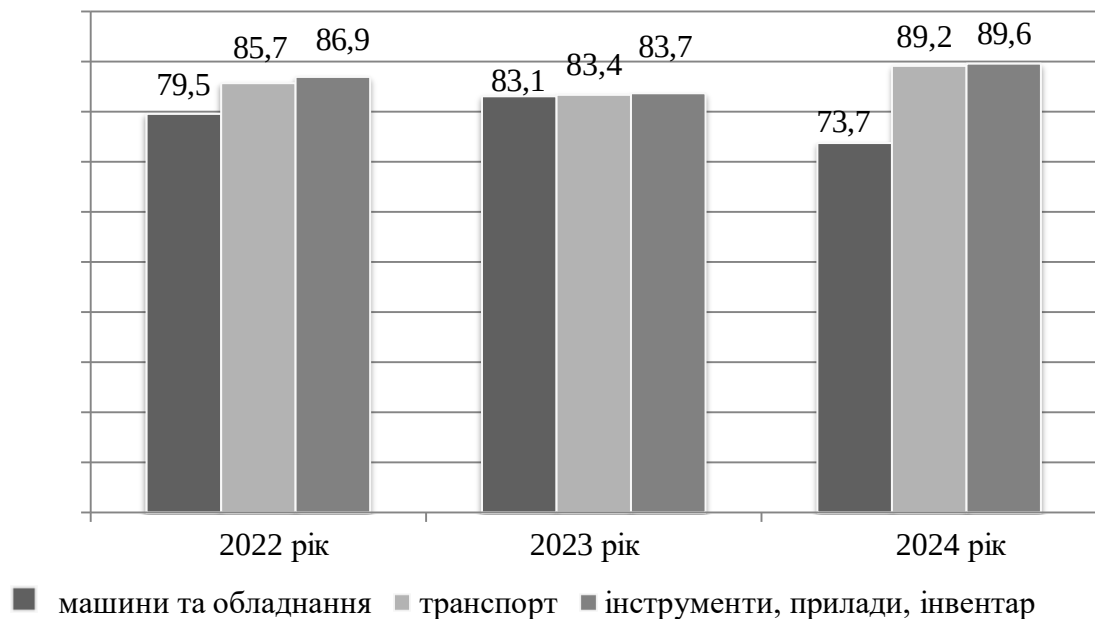


Рис.2.2. Аналіз технічного стану активної частини основних засобів ДП «*» за 2022-2024 рр.**

Джерело: розраховано автором на основі [60, 61, 62]

Як видно з рис. 2.2 основні засоби – активна їх частина зношенні більше ніж на 80 %, такий рівень зносу можна вважати умовно-придатний. Необхідно зазначити, що знос машини та обладнання амортизовані на кінець досліджуваного періоду майже на 74%, але цей показник кращий, ніж у 2022 році, який складав 79,5 %. Нематеріальні активи, також як і основні засоби, потрібні ДП, щоб виконувати поточну, інвестиційну та фінансову діяльність. Динаміка нематеріальних активів за три роки наведена у таблиці 2.2.

Як ми бачимо з таблиці 2.2, нематеріальні активи представлені лише авторськими правами та суміжними з ним правами. У 2022 та 2023 роках вартість цих активів не змінювалась, а в 2024 році спостерігаємо збільшення на 4 010 грн. Накопичена амортизація у 2023 році зросла на 821 грн. та становила 2 448 грн., а у 2024 році її значення зросло до 5 275 грн.

Таблиця 2.2

Динаміка нематеріальних активів ДП «*»
за 2022 – 2024 роки, грн.**

Групи нематеріальних активів	2022 рік		2023 рік		2024 рік	
	Первісна (переоцінена) вартість	накопичена амортизація	Первісна (переоцінена) вартість	накопичена амортизація	Первісна (переоцінена) вартість	накопичена амортизація
Авторське право та суміжні з ним права	21657	1627	21657	2448	25667	5275
Інші нематеріальні активи	—	—	—	—	—	—
Права користування майном	—	—	—	—	—	—
Усього	21657	1627	21657	2448	25667	5275

Джерело: розраховано автором на основі [60, 61, 62]

Для здійснення господарської діяльності, необхідні виробничі запаси, якими підприємство користується протягом надання послуг та управління ДП. Динаміка виробничих запасів за два роки наведена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка виробничих запасів ДП «*» за 2023-2024 роки, грн.**

Найменування показника	2023 рік			2024 рік		
	Надходження за рік	Вибуття	Балансова вартість на кінець року	Надходження за рік	Вибуття	Балансова вартість на кінець року
Пально-мастильні матеріали	65326	22185	13672	37415	21590	29497
Запасні частини	15904	4767	10962	9140	-	20102
Тара	-	-	477	-	477	-
Сировина і матеріали	-	-	-	-	-	-
Інші виробничі запаси	151623	214788	77848	225636	191851	111633
Усього	232853	241740	102959	272191	213918	161232

Джерело: розраховано автором на основі [60, 61, 62]

Як видно з таблиці 2.3, у 2024 році порівняно з 2023 роком виробничі запаси збільшились, в основному за рахунок придбання інших виробничих

запасів, балансова вартість яких зросла на 33 785 грн. Надходження запасних частин та пально-мастильних матеріалів зменшилось, але в 2024 році відсутні витрати запасних частин, таким чином на кінець 2024 року їх вартість більша, ніж на кінець 2023 року. В підсумку балансова вартість виробничих запасів збільшилася на 58 273 грн.

Для дослідження фінансово-господарської діяльності ДП «***» проаналізуємо фінансові результати господарювання. Фінансова оцінка господарювання дозволяє оцінити в комплексні доходи та витрати підприємства, користуючись фінансовим аналізом та його методами. Для проведення фінансового аналізу використаємо інформацію з фінансової звітності підприємства за 2022-2024 роки.

Загальний фінансовий результат діяльності ДП проаналізуємо шляхом оцінки його доходної та витратної частин, які наведені відповідно в таблицях 2.4 та 2.5.

Таблиця 2.4

Доходи ДП «***» за 2022-2024 роки, грн.

Показник	Рік			Відхилення 2024/ 2022	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	(+/-), грн.	темп приросту, %
Доходи від обмінних операцій:					
бюджетні асигнування	13418966	15005713	16764764	3345798	11,77
доходи від надання послуг (виконання робіт)	5250471	5722054	8291414	3040943	26,94
доходи від продажу активів	101374	9566	161210	59836	747,34
фінансові доходи	-	-	-	-	-
інші доходи від обмінних операцій	1395613	1441112	1717943	322330	11,23
Усього доходів від обмінних операцій	20166424	22178445	26935331	6768907	15,71
Доходи від необмінних операцій:					
податкові надходження	-	-	-	-	-
неподаткові надходження	-	-	-	-	-
надходження до державних цільових фондів	-	-	-	-	-
інші доходи від необмінних операцій	81409	82367	85582	4173	2,54
Усього доходів від необмінних операцій	81409	82367	85582	4173	2,54
Усього доходів	20247833	22260812	27020913	6773080	15,66

Джерело: розраховано автором на основі [60, 61, 62]

Аналіз доходів ДП, наведений в таблиці 2.4 показав, що доходи, починаючи з 2022 року зросли на 15,7% з 20 247 833 грн. у 2022 році до 27 020 913 грн. у 2024 році. Більша частина надходжень були від обмінних операцій, які за три роки збільшились на 6 768 907 грн., тобто 15,7%. Основну частину доходів від обмінних операцій склали бюджетні асигнування, а меншу – доходи від продажу активів, хоча за останній рік спостерігається значне зростання – на 747,34% з 101 374 грн. у 2022 році до 161210 грн. у 2024 році. Доходи від необмінних операцій складають несуттєву частину всіх доходів, але вони з року в рік зростали, що вплинуло на загальний показник темпу зростання доходів.

Таблиця 2.5

Витрати ДП «*» за 2022-2024 роки, грн.**

Показник	Рік			Відхилення 2024/ 2022	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	(+/-), грн.	темп при- росту, %
Витрати за обмінними операціями:					
витрати на виконання бюджетних програм	13981427	14976733	16515914	2534487	8,70
витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт)	6361285	6474781	7415763	1054478	8,16
витрати з продажу активів	19407	-	27720	8313	42,84
фінансові витрати	-	-	-	-	-
інші витрати за обмінними операціями	661083	643034	763907	102824	8,03
Усього витрат за обмінними операціями	21023202	22094548	24723304	3700102	8,50
Витрати за необмінними операціями:					
трансфери	-	-	-	-	-
інші витрати за необмінними операціями	-	-	368268	368268	-
Усього витрат за необмінними операціями	-	-	368268	368268	-
Усього витрат	21023202	22094548	25091572	4068370	9,33

Джерело: розраховано автором на основі [60, 61, 62]

Як видно з таблиці 2.5, витрати за обмінними операціями протягом досліджуваного періоду зростали з 21 023 202 грн. до 24 723 304 грн. Основну їх частину складали витрати на виконання бюджетних програм, які зросли на 2 534 487 грн., або 8,7 %. Зростали протягом 2022-2024 рр. витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт), їх зростання склало трохи більше 8%. Витрати за необмінними операціями проводились лише у 2024 році та склали 368 268 грн. Усього темпи зростання загальних витрат складають 9,33%.

Наочно доходи та витрати ДП «***» за 2022-2024 роки представлено на рисунку 2.3.

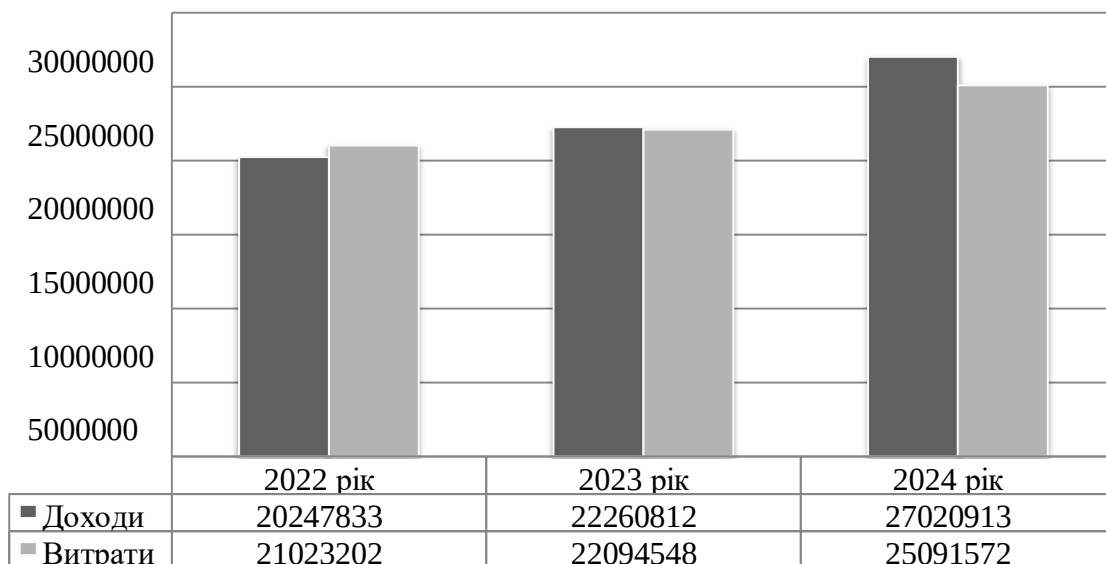


Рис. 2.3. Динаміка доходів та витрат за 2022-2024 роки, грн.

Джерело: розраховано автором на основі [60, 61, 62]

Як видно з наведених даних, що узагальнені на рисунку 2.3, показники в цілому мають позитивну тенденцію і на кінець 2024 року доходи ДП перевищували витрати. В досліджуваному періоді слід зазначити, що у 2022 році витрати перевищували доходи, різниця складала 775 369 грн. У 2023 році доходи з видатками майже зрівнялися, і у 2024 році доходи вже перевищували витрати на 1 929 341 грн.

Таким чином, можна зробити висновок, що фінансово-господарська діяльність ДП покращилася у періоді 2022-2024 рр., у цілому загальна сума доходів підприємства зросла та перевищує витрати.

2.2. Аналіз тенденцій розвитку управління персоналом на підприємстві

Формування та розвиток персоналу сучасного підприємства – це створення реального потенціалу живої праці, знань і навиків, що охоплює безпосередньо все підприємство, трудовий колектив і кожного працівника. В умовах ринку раціональне використання персоналу полягає у повнішому виявленні й реалізації здібностей кожного працівника підприємства, використанні праці творчого характеру, підвищенні професійно-кваліфікаційного рівня працівників за рахунок стимулювання і оцінки внеску кожного працівника в кінцевий результат [46, с. 320].

Аналіз формування та розвитку персоналу починається з вивчення кількісного складу персоналу підприємства, динаміки, чисельності працюючих, руху робочої сили, показників інтенсивності використання кадрів, їх ступінь. Аналіз кількості штатних працівників наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Кількість штатних працівників ДП «***» за 2022-2024 роки, осіб

Період		Кількість прийнятих штатних працівників	Кількість звільнених штатних працівників:	Кількість звільнених із причини плинності кадрів	Облікова кількість штатних працівників
I півріччя 2022 року	Усього	2	8	8	211
	у т.ч. жінки	1	4	4	97
II півріччя 2022 року	Усього	2	4	4	209
	у т.ч. жінки	—	1	1	96
I півріччя 2023 року	Усього	3	4	4	208
	у т.ч. жінки	1	1	1	96
II півріччя 2023 року	Усього	5	2	2	211
	у т.ч. жінки	1	2	2	95
I півріччя 2024 року	Усього	2	11	11	202
	у т.ч. жінки	—	2	2	93
II півріччя 2024 року	Усього	2	1	1	203
	у т.ч. жінки	2	—	—	95

Джерело: розраховано автором на основі [64, 65, 65, 66]

До облікової кількості працюючих в штаті входить кількість найманих працівників, які письмово уклади трудовий договір (контракт) і були зайняті

на виконанні постійної, тимчасової або сезонної роботи протягом дня і більше, та особи, що працюють на підприємстві і отримують заробітну плату, а не тільки дохід.

З таблиці 2.6 видно, що облікова кількість штатних працівників за три роки змінилась з 211 осіб на початок 2022 року до 203 осіб на кінець 2024 року, з них зменшилась кількість жінок у колективі з 97 до 95 осіб. Аналізуючи дані таблиці 2.6, можна сказати, що з 2023 року поступово зростала кількість прийнятих штатних працівників і підвищувалась кількість звільнених. Усього протягом трьох років кількість прийнятих штатних працівників в ДП «***» становила 16 чоловік, а звільнених – 30 чоловік.

Наочно динаміка облікової кількості штатних працівників подана на рисунку 2.4.

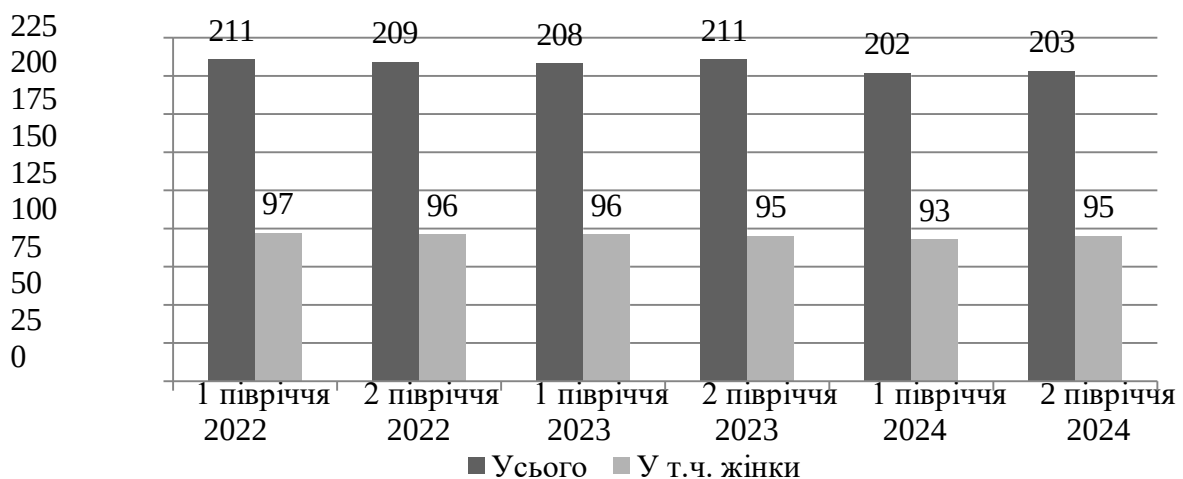


Рис. 2.4. Динаміка облікової чисельності працівників ДП «*» за 2022-2024 роки, осіб**

Джерело: розраховано автором на основі [64, 65, 65, 66]

Показники руху персоналу мають обов'язково бути пов'язані з процесами зміни персоналу з об'єктивних та суб'єктивних причин, відображати та оцінювати їх. Показники руху ДП «***» представлені в таблиці 2.7.

З наведених даних таблиці 2.7 видно, що коефіцієнт обороту кадрів по прийому у 2022 та 2023 роках мав позитивну тенденцію, а у 2024 році – залишився незмінним на рівні 0,010. Він показує як оновився склад персоналу

за рахунок новоприйнятих працівників. Коефіцієнт обороту з вибуття перші два роки знижувався, проте у I півріччі 2024 року склав 0,054. Оскільки коефіцієнт обороту з вибуття зазвичай перевищує коефіцієнт обороту по прийому, це може свідчити про наявність можливих проблем, пов'язаних з незадовільними умовами праці, чи її організації, чи відсутності системи стимулювання або соціального захисту на підприємстві.

Таблиця 2.7

Аналіз руху персоналу ДП «***» за 2022-2024 роки

Показники	Значення					
	I півріччя 2022 р.	II півріччя 2022 р.	I півріччя 2023 р.	II півріччя 2023 р.	I півріччя 2024 р.	II півріччя 2024 р.
Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,047	0,029	0,034	0,033	0,064	0,015
Коефіцієнт обороту кадрів по прийому	0,009	0,010	0,014	0,024	0,010	0,010
Коефіцієнт обороту кадрів з вибуття	0,038	0,019	0,019	0,009	0,054	0,005
Коефіцієнт плинності кадрів	0,038	0,019	0,019	0,009	0,054	0,005
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	0,250	0,500	0,750	2,500	0,182	2,000

Джерело: розраховано автором на основі [64, 65, 65, 66]

Коефіцієнт загального обороту кадрів не має чіткої тенденції. Але необхідно зазначити, що чим він більше, тим вища нестабільність в підприємстві та відсутній постійний склад працюючих. Коефіцієнт плинності кадрів дорівнює коефіцієнту обороту з вибуття, це свідчить про об'єктивні причини: власне бажання, за згодою сторін тощо. Наочно динаміку коефіцієнтів з прийняття та зі звільнення можна спостерігати на рисунку 2.5.

На рисунку 2.5. представлено відносно стабільну ситуацію щодо руху кадрів, тобто зазвичай коефіцієнт обороту з вибуття перевищує коефіцієнт обороту по прийому. Лише у II півріччі 2023 та 2024 року маємо протилежний

результат. Отже, ДП звільнив набагато більше працівників, ніж поновив їх. Така тенденція може призвести до негативних наслідків і підприємству слід розробляти заходи, спрямовані на закріплення кадрів.

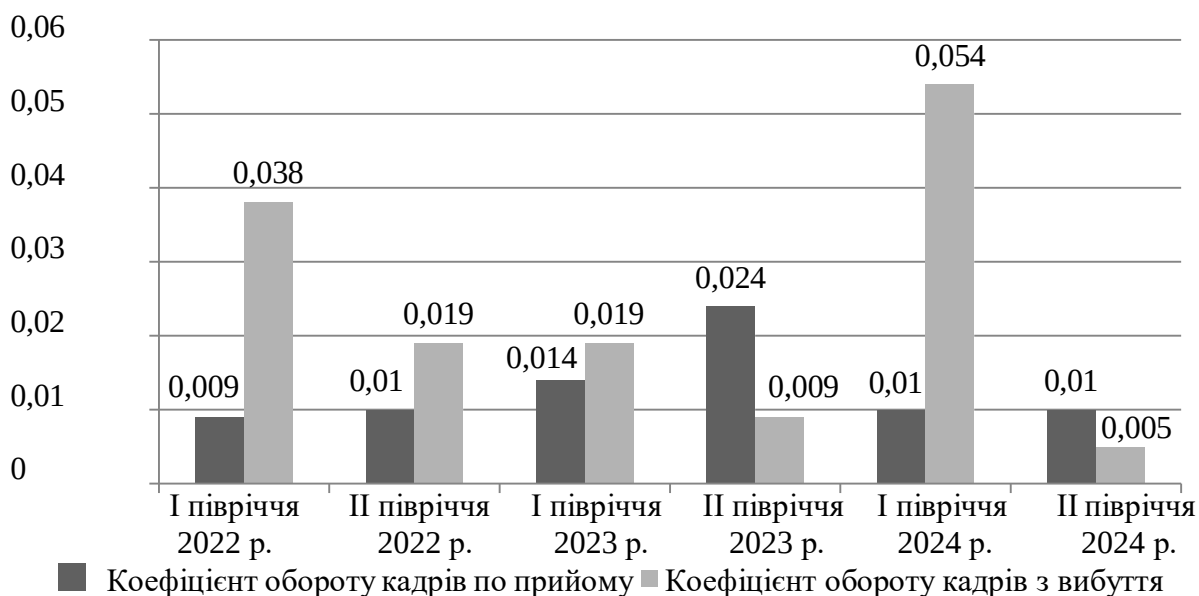


Рис. 2.5. Показники руху персоналу ДП «*» за 2022-2024 роки**

Джерело: розраховано автором на основі [64, 65, 65, 66]

Наступним етапом оцінки забезпеченості кадрами ДП «***» є аналіз персоналу за чисельністю наукових працівників (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Склад наукових працівників ДП «*» за 2023-2024 роки**

Показники	Одиниця вимірювання	Значення		Відхилення	
		2023 рік	2024 рік	(+,-)	%
Загальна чисельність працівників за основним місцем роботи (без сумісників)	чол.	211	197	-14	-6,64
Чисельність наукових працівників (без сумісників)	чол.	116	103	-13	-11,21
у т.ч. жінок		36	34	-2	-5,56
Кількість наукових працівників за ступенем: доктора наук	чол.	12	12	0	0,00
кандидата наук	чол.	46	47	+1	+2,17
Кількість наукових працівників за посадами:	чол.				
науково-керівний склад в т.ч. зав. відділами	чол.	13	13	0	0,00
		8	8	0	0,00
головні наукові співробітники	чол.	—	—	—	—
провідні наукові співробітники	чол.	3	3	0	0,00
старші наукові співробітники	чол.	35	32	-3	-8,57
наукові співробітники	чол.	24	21	-3	-12,50

молодші наукові співробітники	чол.	21	17	-4	-19,05
інші наукові співробітники	чол.	20	17	-3	-15,00

Джерело: розраховано автором на основі [64, 65, 65, 66]

Відповідно до таблиці 2.8 можемо зробити висновок, що майже по кожному показнику ДП має негативну тенденцію. Загальна кількість наукових працівників скоротилась на 13 чоловік, з яких 2 жінки. За науковим ступенем: докторів наук залишилась та ж чисельність, а кандидатів наук на одного стало більше. Кількість старших наукових співробітників, наукових співробітників та інших наукових співробітників зменшилась на 3 особи по кожній позиції. А молодших наукових співробітників спостерігається зменшення з 21 особи до 17 осіб, тобто на 19,05% менше.

Поряд із вивченням якісного складу працівників наступним кроком є аналіз персоналу ДП «***» за середнім віком у 2023- 2024 рр. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Середній вік наукових працівників ДП «***» за 2023-2024 роки

Показники	Одиниця вимірювання	Значення		Відхилення	
		2023 рік	2024 рік	(+,-)	%
Середній вік наукових працівників	середн. вік	51,77	52,9	+1,13	+2,18
з них за ступенем: доктора наук	середн. вік	67,08	68,0	+0,92	+1,37
кандидата наук	середн. вік	47,67	46,0	-1,67	-3,50
за посадами:					
науково керівний склад в т.ч.	середн. вік	58,69	56,7	-1,99	-3,39
зав. відділами		60,37	61,2	+0,83	+1,37
головні наукові співробітники	середн. вік	—	—	—	—
провідні наукові співробітники	середн. вік	65,66	66,6	+0,94	+1,43
старші наукові співробітники	середн. вік	51,20	51,6	+0,4	+0,78
наукові співробітники	середн. вік	52,00	51,8	-0,2	-0,38
молодші наукові співробітники	середн. вік	40,71	45,0	+4,29	+10,54
інші наукові співробітники (головні, провідні та інші професіонали)	середн. вік	57,55	59,6	+2,05	+3,56

Джерело: розраховано автором на основі [64, 65, 65, 66]

Провівши усі розрахунки, можна зробити висновок, що через плинність кадрів середній вік працівників зростає. Це може бути зумовлено тим, що ДП «***» залишають більш молоді науковці. Середній вік наукових працівників

зріс на 2,18%. За ступенем: середній вік докторів наук зріс на 1,37% (з 67,08 до 68,0 років), а ось кандидатів наук навпаки зменшився на 3,50% (з 47,67 до 46,0 років).

Щодо аналізу співробітників за посадами найстаршою категорією є провідні наукові співробітники, а наймолодшою – молодші наукові співробітники. Середній вік інших наукових співробітників зріс на 3,56% (з 57,55 до 59,6 років).

Щоб оцінити розмір заробітної плати з користуємося показником фонду оплати праці, який створюється нарахуваннями найманому персоналу за грошовою та натуральною формою, що оцінена в еквіваленті грошей за час, що відпрацьовано або невідпрацьовано, або за фронт робіт, що виконаний. Складниками фонду оплати праці є фонд, який формує основна й додаткова заробітна плата та інші заохочувальні та компенсаційні виплати.

Склад фонду оплати праці штатних працівників ДП «***» наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Структура фонду оплати праці штатних працівників ДП «*» за 2022-2024 роки, тис. грн.**

Назва показників	I півр. 2022 р.	II півр. 2022 р.	I півр. 2023 р.	II півр. 2023 р.	I півр. 2024 р.	II півр. 2024 р.	Відхилення 2024/ 2022	
							(+/-)	Темп приросту, %
Фонд оплати праці штатних працівників	3605,3	3771,5	4043,1	5088,0	4147,8	6524,3	2919,0	80,96
Фонд основної заробітної плати	2187,9	2225,0	1942,2	2092,6	2385,8	2236,4	48,5	2,22
Фонд додаткової заробітної плати	1417,4	1546,5	2100,9	2995,4	1762,0	4287,9	2870,5	202,52
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	932,2	1058,7	1019,4	1150,3	1054,0	965,9	33,7	3,62
Премії та винагороди, що носять системний характер	310,2	487,8	328,2	1380,7	608,7	2254,0	1943,8	626,63
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	—	—	—	22,0	—	—	—	—

Оплата за невідпрацьований робочий час	175,0	201	453,3	442,4	99,0	1068,0	893,0	510,29
--	-------	-----	-------	-------	------	--------	-------	--------

Джерело: розраховано автором на основі [64, 65, 65, 66]

З таблиці 2.10 видно, що фонд оплати праці штатних працівників з кожним півріччям зростає, у порівнянні з початком аналізованого періоду зростання становило майже 81 %. При цьому фонд основної заробітної на початок 2023 року мав негативну тенденцію, але, починаючи з другого півріччя 2023 року, поступово почав зростати. Фонд додаткової заробітної плати у 2024 році зріс на 2870,5 тис. грн. Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів зростають протягом двох років, а потім знову мають негативну тенденцію, про що свідчить значення темпу зниження у II півріччі 2024 р. у розмірі 8,4 %. Премії та винагороди, що носять системний характер не мають чіткої тенденції. У I півріччі 2022 року їх значення складає 310,2 тис. грн., а у II півріччі 2024 року – 2254,0 тис. грн. Частка основної та додаткової заробітної плати у фонді оплати праці штатних працівників на кінець 2024 року складала 34,3% та 65,7%, відповідно.

У таблиці 2.11 наведено розподіл штатних працівників ДП за розмірами заробітної плати за 2022-2024 роки. Як видно з таблиці 2.11, переважна більшість працівників отримували заробітну плату в розмірі від 5500,01 до 6000,00 грн.

Таблиця 2.11

Розподіл штатних працівників ДП «*» з а розмірами заробітної плати за 2022-2024 роки, осіб**

Назва показників	Кількість штатних працівників					
	I півр. 2022 р.	II півр. 2022 р.	I півр. 2023 р.	II півр. 2023 р.	I півр. 2024 р.	II півр. 2024 р.
Кількість штатних працівників, яким оплачено 50% і більше робочого часу, встановленого на місяць	189	183	186	195	177	177
у тому числі у розмірі, грн.: до однієї мінімальної заробітної плати	33	36	41	16	9	10
від однієї мінімальної заробітної плати до 5 500,00	34	26	30	27	12	14
від 5 500,01 до 6 000,00	34	36	30	34	60	43

від 6 000,01 до 6 500,00	10	11	10	5	10	10
від 6 500,01 до 7 000,00	10	6	8	3	9	11
від 7 000,01 до 8 000,00	16	16	12	14	15	15
від 8 000,01 до 9 000,00	14	11	14	12	5	10
від 9 000,01 до 10 000,00	13	14	16	27	21	15
від 10 000,01 до 15 000,00	18	18	16	33	22	7
від 15 000,01 до 20 000,00	5	4	6	8	7	2
понад 20 000,00	2	5	3	16	7	14
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали норму робочого часу, встановлену на місяць	97	80	74	111	101	97

Джерело: сформовано автором на основі [64, 65, 65, 66]

Кількість працівників, які отримували до однієї мінімальної заробітної плати зменшилась з 33 осіб у I півріччі 2022 року до 9 осіб у I півріччі 2024 року. При цьому понад 20 000,00 грн. у I півріччі 2022 року отримували 2 особи, а у 2 півріччі 2024 році – 14 осіб.

2.3. Аналіз системи управління персоналом підприємства

Система управління персоналом ДП «***» забезпечує безперервне вдосконалювання методів роботи з кадрами й і включає роботу з персоналом, відповідно до концепції розвитку підприємства (рис. 2.12).

Цілі системи управління персоналом ДП «***» відповідають загальним цілям управління підприємством, що відображається у кадровій політиці. Кадрова політика відбиває основні наміри керівництва щодо формування кадрового складу та його характеристик, механізму реалізації цілей та завдань, що спрямовані на збереження, укріплення та розвиток кадрового потенціалу, створення відповідального та високопродуктивного згуртованого колективу, який здатен своєчасно реагувати на мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації.



Рис. 2.12 Система управління персоналом ДП «*»**

Джерело: складено автором [19, с.96; 33, с. 18-19]

Персонал є не просто ресурсом підприємства, а виступає людським капіталом і саме він є реальним активом підприємства, який нагромаджується та забезпечує йому бажані результати роботи

Управління персоналом ДП «***» функціональному відношенні включає ряд елементів, схематично представлених на рисунку 2.13.

Одним з найважливіших елементів є визначення загальної стратегії управління персоналом. Вона спрямована на розвиток персоналу, підвищення його конкурентоспроможності та ефективності використання. Стратегія управління персоналом – це розробка кадрової стратегії, головними задачами якої є підвищення престижу підприємства; дослідження атмосфери всередині підприємства; аналіз перспектив розвитку потенціалу персоналу;

попередження причин звільнення [23, с. 127].

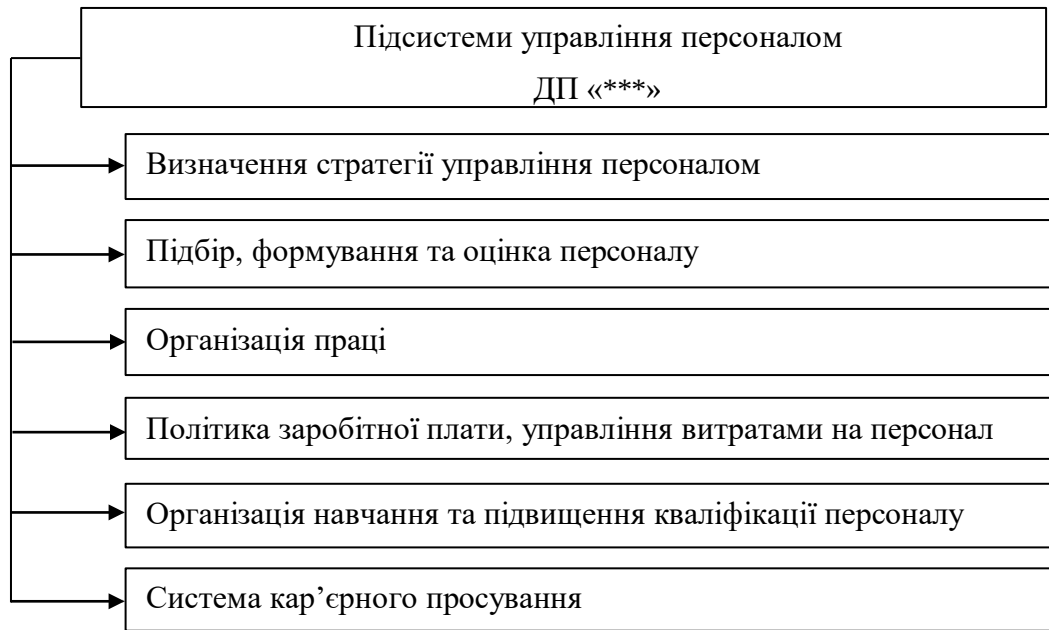


Рис. 2.13. Підсистеми управління персоналом ДП «*»**

Джерело: складено автором на основі [33, с. 92; 34, с. 192]

Стратегічне управління персоналом ДП «***» спрямоване на формування та розвиток продуктивних здібностей персоналу та їх ефективне використання.

До основних принципів системи управління персоналом ДП «***» належать:

1. Безпека та Кваліфікація. Принцип пріоритету безпеки та екологічної відповідальності: Реалізується через постійний моніторинг рівня кваліфікації працівників, задіяних у роботі зі шкідливими чинниками, обов'язкову сертифікацію та регулярне спеціалізоване навчання, що забезпечує нульову толерантність до порушень екологічних та промислових стандартів на виробництві.

2. Відповідність матеріальної винагороди. Принцип конкурентної та диференційованої матеріальної винагороди: Реалізується через систему матеріальної винагороди, яка, незважаючи на обмеження Фінансового плану ДП, забезпечує конкурентний рівень оплати праці для вузькопрофільних спеціалістів, враховуючи не лише їх кваліфікацію, а й ступінь ризику та

особисту участь у досягненні економічних та екологічних результатів підприємства.

3. Націленість на результат. Принцип націленості на стратегічний результат (KPI): Реалізується через чітке визначення результатів (KPI) для всіх відділів та фахівців, де ключовими критеріями є: виконання плану переробки, рентабельність, а також мінімізація екологічних ризиків та аварійності. Саме цей результат має бути основою для преміювання та оцінки успіху підприємства.

4. Збереження ключових працівників. Принцип утримання ключових інженерно-технічних кадрів: Реалізується через постійне піклування про висококваліфікований виробничий персонал, впровадження програм розвитку технічного лідерства, обов'язкового кар'єрного зростання для спеціалістів, які працюють зі специфічними технологіями, та створення кадрового резерву для критичних посад.

5. Об'єктивність оцінки персоналу. Принцип об'єктивності оцінки та прозорості критеріїв: Реалізується шляхом оцінювання працівника чи кандидата на посаду за єдиними, зрозумілими критеріями, що включають знання нормативів безпеки, відповідно до встановлених процедур оцінювання. Це забезпечує мінімальну суб'єктивність та підвищує довіру до кадрових рішень.

6. Формування взаємної довіри. Принцип формування взаємної довіри та соціального діалогу: Реалізується через покращення репутації ДП як соціально відповідального працедавця, організацію дискусій щодо умов праці та безпеки між керівниками та трудовим колективом, а також дослідження очікувань працівників щодо соціального пакету та компенсацій.

В системі управління персоналом ДП сформульовані вимоги до керівників і співробітників, які зафіксовані в функціональних компетенціях. На рівні керівників функціональні компетенції полягають в наступному: робота з персоналом розглядається як пріоритетне завдання кожного керівника структурного відділу. Керівники беруть активну участь у

прийнятті всіх кадрових рішень і транслиують цю установку своїм підлеглим. Керівники несуть відповідальність за реалізацію загальних стандартів управління персоналом. Крім того, на керівників покладено обов'язок сприяти працівникам у розвитку своїх професійних навичок і умінь.

Керуючий вплив на діяльність ДП здійснюється за допомогою методів управління, тобто через способи здійснення управлінських дій на персонал для досягнення цілей управління підприємства. Розрізняють: економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи управління, які відрізняються способами і результативністю впливу на персонал. Проаналізуємо в таблиці 2.6. методи, які використовуються в управлінні.

Таблиця 2.6

Методи управління персоналом в ДП «***»

Група методів	Види методів використання	Рівень менеджменту	% використання
1. Адміністративні	1.1 Статут і організаційна структура	вищий	8
	1.2 Накази, розпорядження, вказівки, інструкції	вищий	10
	1.3 Посадові інструкції	вищий	10
	1.4 Дисциплінарна відповідальність і стягнення	вищий	3
2. Економічні	2.1 Система заробітної плати	середній	20
	2.2 Система преміювання	середній	15
	2.3 Матеріальні пільги і привілеї	середній	7
	2.4 Матеріальна допомога	середній	5
3. Соціально-психологічні	3.1 Творча атмосфера	низовий	8
	3.2 Переконавання	низовий	5
	3.3 Хвала і осуд	низовий	5
	3.4 Примус, спонукання	низовий	4

Джерело: складено автором

Серед адміністративних методів в ДП використовуються статут, організаційна структура; накази, розпорядження, вказівки, інструкції; посадові інструкції, дисциплінарна відповідальність і стягнення. Економічні методи представлені системою заробітною плати, системою преміювання, матеріальною допомогою та матеріальними пільгами. Серед соціально-психологічних методів використовуються: творча атмосфера, переконання, похвала, осуд, примус, спонукання.

У процесі управління на підприємстві використовуються такі основні види документів: постанови, накази, розпорядження, вказівки, статuti, положення, інструкції, рішення, акти, листи, доповіді, висновків, стенограми, протоколи, зведення, плани. З метою раціональної організації потоків документованої інформації їх необхідно регламентувати, вказуючи при цьому конкретного одержувача, відправника та номенклатуру документів.

Система управління персоналом ДП «***» організована на досить високому рівні, при цьому, як видно з таблиці 2.12, використовуються в основному економічні методи управління.

У зв'язку з цим, доцільно буде дослідити динаміку видатків на оплату праці та соціальну діяльність ДП. Соціальна діяльність підприємства являє собою виділення фінансових ресурсів на соціально-економічний розвиток трудового колективу з метою стимулювання продуктивної праці, підвищення кваліфікаційного рівня персоналу, збереження життя та здоров'я працюючих, створення системи їх соціального захисту на рівні підприємства, забезпечення сприятливого психологічного клімату в колективі. Соціальна діяльність регулюється централізовано і децентралізовано. У централізованому порядку держава приймає загальнообов'язкові нормативно-правові акти, а на рівні підприємств соціальний розвиток трудового колективу є предметом регулювання таких локальних актів, як установчі документи, колективний договір.

У процесі виконання кошторису здійснюються видатки, тобто державні платежі, які не підлягають поверненню. Вони – основа для визначення результатів виконання кошторису підприємства, його аналізу з метою виявлення резервів зниження видатків. Під видатками розуміють суму коштів, витрачених державним підприємством в процесі діяльності в межах сум, установлених кошторисом – головним плановим документом, що визначає обсяг та цільове призначення коштів. Облік видатків є одним із основних напрямів, що відрізняють облікову систему державних підприємств від інших облікових систем. Динаміка видатків ДП «***» за три роки наведена у таблиці

2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка видатків загального фонду ДП «*» на соціальне
забезпечення за 2022-2024 роки, грн.**

Показник	Рік			Зміни за 2024/ 2022 (+/-)	Середньорічний темп приросту, %
	2022	2023	2024		
1	2	3	4	5	6
Оплата праці	10372944	11885392	13683205	3310261	14,85
Нарахування на оплату праці	2281349	2620002	3010297	728948	14,87
Медикаменти та перев'язувальні матеріали	0	0	0	0	0
Продукти харчування	0	0	0	0	0
Оплата комунальних послуг та енергоносіїв, а саме:	1721000	1545000	836000	-885000	-28,06
оплата теплопостачання	0	0	0	0	0
оплата водопостачання та водовідведення	27000	45000	36000	9000	23,33
оплата електроенергії	1694000	1500000	800000	-894000	-29,06
Соціальне забезпечення:	318672	221240	21296	-297376	-60,47
виплата пенсій і допомоги	0	0	0	0	0
стипендії	318672	221240	0	-318672	-65,29
інші виплати населенню	0	0	21296	21296	-
Інші видатки	107000	124020	150000	43000	18,43
Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	9000	11520	11500	2500	13,91
Оплата послуг (крім комунальних)	71000	86000	104000	33000	21,03
Видатки на відрядження	27000	26500	34500	7500	14,17
Усього	14800965	16395654	17700798	2899833	9,37

Джерело: розраховано автором на основі [64, 65, 65, 66]

З отриманих значень видно, що загалом видатки загального фонду за три роки зросли на 2 899 833 грн., тобто 9,37%. При цьому видатки на оплату праці у 2024 році помітно зросли, порівняно з 2022 роком – на 14,85%, а з ними нарахування на оплату праці збільшились на 14,87%. Але негативну тенденцію має соціальне забезпечення, в якому середньорічний темп зниження складає 60,47%. Оплата праці має позитивну динаміку, порівнюючи з 2022 роком у 2024 році вона зросла на 3 310 261 грн. і становила 13 683 205 грн. Нарахування

на оплату праці теж з кожним роком зростали, середньорічний темп приросту яких склав 14,87%.

Аналізуючи видатки на оплату комунальних послуг та енергоносіїв, ми спостерігаємо тенденцію їх зниження, оскільки в ДП «***» останні три роки впроваджується програма по зниженню витрат на них. У 2024 році оплата електроенергії, порівнюючи з 2022 роком, знизилась на 894 000 грн., тобто 29,06%, але при цьому зросла оплата на водопостачання та водовідведення на 23,33%. Також збільшились інші видатки з 107 000 грн. у 2022 році до 150 000 грн. у 2024 році, тобто на 18,43%.

Динаміка видатків на інші витрати загального фонду зображені на рисунку 2.14.

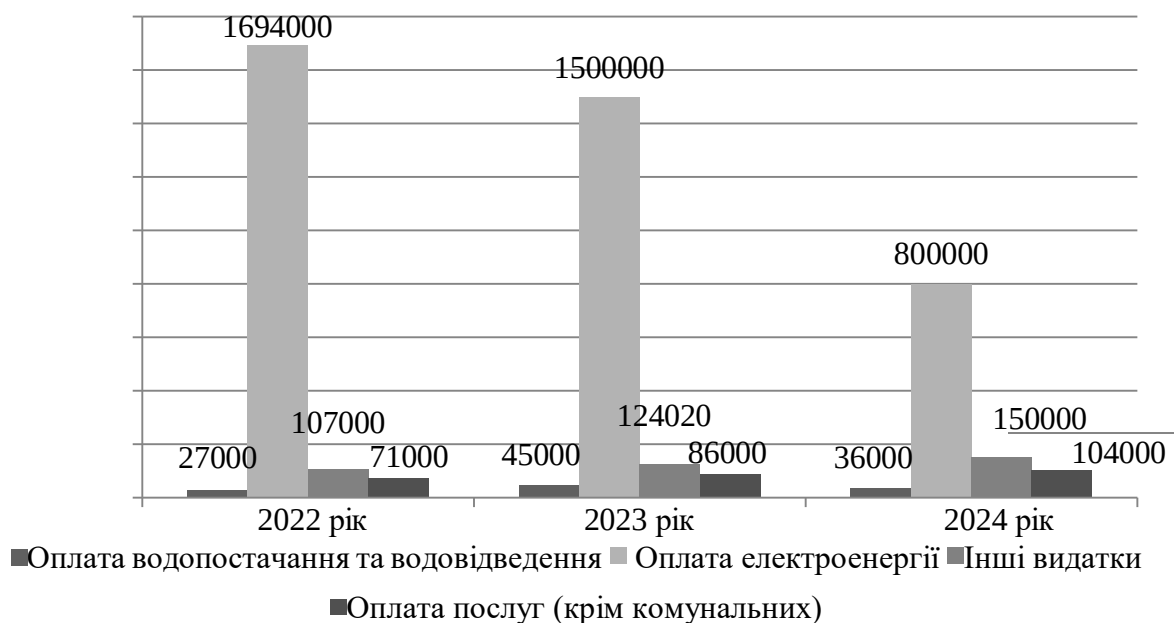


Рис. 2.14. Динаміка видатків на інші витрати загального фонду ДП «*» за 2022-2024 роки, грн.**

Джерело: розраховано автором на основі [62, 63]

Категорія «Оплата комунальних послуг та енергоносіїв» включає видатки на оплату постачання води і тепла, відведення води, а також використану електроенергію.

До категорії «Придбання предметів і матеріалів» належать видатки за рахунок яких купують канцелярське, креслярське, письмове знаряддя та матеріали, виготовляють та купують бухгалтерські та статистичні видання,

бланки, відомості, періодичні, довідникові та інформаційні періодичні видання.

В процесі управління персоналом в ДП особлива увага приділяється формуванню та відбору кадрів, що включає в себе процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його придатності для виконання обов'язків на посаді і вибору з сукупності претендентів найбільш підходящого з урахуванням відповідності його освіти, кваліфікації, спеціальності, особистих якостей і здібностей характеру діяльності, інтересам ДП і самого кандидата. Але, слід відзначити, що ДП використовує спрощену відбіркову процедуру, що пояснюється неможливістю виділення значних фінансових ресурсів на проведення серйозних заходів пошуку та відбору персоналу.

Рішення про прийом на роботу приймає керівник ДП, на основі особистої співбесіди, наявних характеристик та рекомендацій здобувача. Головна мета співбесіди – знайомство та аналіз досвіду претендента, його досягнень, оцінка індивідуальних якостей – глибини розуміння проблем, комунікативних здібностей, цілеспрямованості.

Система управління персоналом ДП «***» включає в себе розвиток персоналу. Політика розвитку персоналу ДП «***» містить у собі такі складові, як: професійний та особистісний розвиток, оцінювання результатів і досягнень персоналу, розвиток кар'єри; навчання; створення та ведення кадрового резерву.

Розвиток персоналу перш за все починається з визначення його потреби, тобто оцінки. Політика оцінювання розвитку персоналу ґрунтується на єдиних принципах оцінки рівня компетентності, ділових і професійних знань та навичок необхідних для посади; якість та об'єм виконання посадових обов'язків, ефективність діяльності; рівень досягнення поставлених цілей та задач; ініціативність; дисциплінованість. Оцінка працівників відбувається в індивідуальному порядку. Виявлені досягнення відзначаються належною винагородою.

Загальна система управління розвитком персоналу ДП «***» є традиційною. Потреба в розвитку персоналу є першим етапом. Вона базується на основі загальних програм розвитку ДП, річних планів по розвитку персоналу, результатів з професійних атестацій працівників та прийнятих керівниками рішень на рахунок потреби у підвищенні кваліфікації.

До другого етапу розвитку персоналу входить розробка спеціальних планів та програм для навчання. В системі управління розвитком персоналу ДП «***» мають місце різні форми і методи навчання.

Третім кроком є взаємодія працівника з колегами та наставником. Потрібно проводити навчання не відриваючи працівника від робочого процесу. До цього навчання можна віднести коучінги персоналу. Вони базуються на неформально зворотному зв'язку.

Досить велика увага приділяється і підбору та розвитку нових, молодих спеціалістів, адже знайшовши талановитого працівника, можна забезпечити хороший резерв керівників, і в подальшому не буде проблем з пошуком якісних менеджерів вищих ланок.

Персонал в ДП «***» розвивається завдяки таким основним інструментам:

- новим завданням, проектам, новим посадам – діяльності із завданням набувати новий досвід, яка дозволяє розкриттю своїх здібностей у практичних умовах;
- обміну досвідом, стажуванню – тимчасовій діяльності, що має за мету отримати знання та практичний досвід праці, щоб поглибити спеціалізацію або періоду оволодіння професією;
- самостійній роботі – діяльності, що веде конкретний працівник аби отримати нові знання, навички та досвід, і якою не керує інша людина безпосередньо;
- коучінгу та наставництву – процесу, коли взаємодіють коуч/наставник та працівник з ціллю підвищити результати, з якими працівник навчався та розвивався;

- інструментам оцінювання працюючого – оцінюються особисті та професійні якості працюючого на підставі встановлених критеріїв, що відповідають посаді, та надаються рекомендації, як подальше розвиватися працівникові, спираючись на результати оцінювання;
- навчанню у співробітників та навчаючи співробітників – процесу, під час якого спостерігають за колегами, аналізують їх дії, обговорюють поведінку;
- науковій літературі – пізнавальному процесу із книгами, науковими журналами, ЗМІ, навчальними посібниками та фільмами в якості інформаційних джерел;
- іншим інструментам для підвищення кваліфікації – будь-яким діям працюючого або інформаційним джерелам, що впливають на оволодіння новими знаннями та допомагають напрацювати навички.

Система розвитку персоналу в ДП «***» дає можливість підтримувати високий потенціал розвитку працівників. ДП намагається поєднувати і звичайні, традиційні методи розвитку разом і з новітніми формами розвитку працівників. Персонал має можливість на постійній основі отримувати нові знання та удосконалювати свої навички.

На нашу думку, особиста мотивація і зацікавлення є одним із вирішальних чинників, що впливають на ефективний розвиток працівника та зростання його конкурентоспроможності. Тому працівники ДП «***» постійно приймають участь в усіх нововведеннях, які стосуються їхнього розвитку, а керівництво, зі свого боку, постійно надає підтримку, всіляко їх заохочуючи.

Наслідком такого розвитку персоналу є: підвищення заробітної плати, розширення прав, скорочення обов'язків, підвищення можливостей для самореалізації, поліпшення стосунків з колегами, а також зацікавлення самою роботою.

Отже, сутність системи управління персоналом ДП «***» полягає в роботі з персоналом, відповідно до Загальної концепції розвитку ДП,

спрямована на залучення висококваліфікованих працівників, постійне підвищення їх професійного рівня та створення сприятливих умов праці для забезпечення іміджу, стабільності та надійності підприємства. В цілому система управління персоналом в ДП «***» організована на досить високому рівні, використовуються в основному економічні методи управління. ДП «***» повинен забезпечувати належний рівень розвитку свого персоналу, адже саме персонал дає можливість розвиватись підприємству.

Висновки до розділу 2

Сутність системи управління персоналом ДП «***» полягає в роботі з персоналом, відповідно до Загальної концепції розвитку ДП, спрямована на залучення висококваліфікованих працівників, постійне підвищення їх професійного рівня та створення сприятливих умов праці для забезпечення іміджу, стабільності та надійності підприємства. В цілому система управління персоналом в ДП «***» організована на досить високому рівні, використовуються в основному економічні методи управління.

ДП «***» є одним із ключових об'єктів (а історично - єдиним) в Україні, що здійснює комплексну утилізацію та переробку небезпечних відходів, зокрема відпрацьованих хімічних джерел струму (батареї, акумулятори), електронного та гальванічного брухту. Кінцевою метою є вилучення дорогоцінних та кольорових металів (срібла, золота, платини та ін.), що забезпечує вторинну сировинну базу для економіки.

Сьогодні ДП «***» працює більше 180 співробітників, з яких 15 докторів наук та 56 кандидатів наук.

Аналіз фінансово-господарської діяльності продемонстрував окремі негативні тенденції в динаміці складу основних засобів підприємства, а саме: вартість основних коштів знизилась за досліджуваний період на 34161,1 тис. грн. Але треба зазначити, що зросла вартість будівель, споруд та передавальних пристроїв, бібліотечних фондів та малоцінних необоротних

матеріальних активів. При цьому активна частина основних засобів зношенні більше ніж на 80 %, такий рівень зносу можна вважати умовно-придатний. Нематеріальні активи ДП представлені лише авторськими правами та суміжними з ним правами: у 2022 та 2023 роках вартість цих активів не змінювалась, а в 2024 році спостерігалось збільшення на 4 010 грн. Протягом досліджуваного періоду спостерігається збільшення виробничих запасів, в основному за рахунок придбання інших виробничих запасів.

Доходи ДП «***», починаючи з 2022 року зросли на 15,7%, з 20 247 833 грн. у 2022 році до 27 020 913 грн. у 2024 році. Більша частина надходжень були від обмінних операцій, які за три роки збільшились на 6 768 907 грн., тобто 15,7%. Основну частину доходів від обмінних операцій склали бюджетні асигнування, а меншу – доходи від продажу активів, хоча за останній рік спостерігається значне зростання – на 747,34%, з 101 374 грн. у 2022 році до 161 210 грн. у 2024 році. Доходи від необмінних операцій складають несуттєву частину всіх доходів, але вони з року в рік зростали, що також вплинуло на загальний показник темпу зростання доходів.

Витрати за обмінними операціями протягом досліджуваного періоду зростали – з 21 023 202 грн. до 24 723 304 грн. Основну їх частину складали витрати на виконання бюджетних програм, які зросли на 2 534 487 грн., або 8,7 %. Зростали протягом 2022-2024 рр. витрати на надання послуг, виконання робіт, їх зростання склало трохи більше 8%. Витрати за необмінними операціями проводились лише у 2024 році та склали 368 268 грн. Усього темпи зростання загальних витрат складають 9,33%.

В цілому, на кінець 2024 року доходи ДП перевищували витрати. Слід зазначити, що у 2022 році витрати перевищували доходи, різниця складала 775 369 грн. У 2023 році доходи з видатками майже зрівнялися, і у 2024 році доходи вже перевищували витрати на 1 929 341 грн. Таким чином, фінансово-господарська діяльність ДП у періоді 2022-2024 рр. покращилася, загальна сума доходів підприємства зросла та перевищувала витрати, що позитивним моментом у діяльності досліджуваного підприємства.

Аналіз формування та розвитку персоналу на підприємстві показав, що кількість штатних працівників за три роки змінилась з 211 осіб до 203 осіб. З 2023 року спостерігається поступове зростання кількості прийнятих штатних працівників, але більшими темпами підвищувалась кількість звільнених. Усього протягом трьох років кількість прийнятих штатних працівників в ДП становила 16 чоловік, а звільнених – 30 чоловік. У 2022- 2023 рр. зберігається тенденція перевищення коефіцієнту обороту з вибуття над коефіцієнтом обороту по прийому. Це свідчить про наявність можливих проблем, пов'язаних з незадовільними умовами праці, чи її організації, чи відсутності системи стимулювання або соціального захисту на підприємстві. І лише у II півріччі 2024 р. тенденція змінилась, тому що підприємство проводило цілеспрямовану політику з відновлення кадрів, залучення до роботи перспективних висококваліфікованих працівників, в тому числі і молодих фахівців. Аналіз персоналу за чисельністю наукових працівників показав, що загальна кількість наукових працівників скорочувалась. Аналізу співробітників за посадами показав, що найстаршою категорією є провідні наукові співробітники, а наймолодшою – молодші наукові співробітники.

За досліджуваний період аналізу фонду оплати праці штатних працівників показав, що фонд додаткової заробітної плати на кінець 2024 року суттєво зріс у порівнянні із початком 2022 року, його частка у фонді оплати праці штатних працівників становила 65,7%. Отже, особиста мотивація і зацікавлення є одним із вирішальних чинників, що можуть суттєво вплинути на ефективний розвиток кожного працівника та забезпечення стабільності та розвитку підприємства в цілому.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДП «***»

3.1. Напрями вдосконалення управління процесом формування персоналу в ДП «***»

Сучасний стан економічної системи характеризується загостренням економічної кризи, погіршенням якості трудового потенціалу, знищенням відношення до праці як до цінності, зростанням напруженості на ринку праці. В таких умовах господарювання більше уваги звертають на себе питання щодо ефективного формування персоналу підприємства та розробку мотиваційного механізму його управління. Відповідно виникає необхідність у підвищенні ефективності системи управління персоналом з урахуванням вимог сьогодення.

Вдосконалити управління процесом формування персоналу та покращити діяльність ДП «***» насамперед можна, впливаючи на соціальну сферу на основі комплексного рішення кадрових проблем та проведення ефективної кадрової політики.

На всіх напрямках діяльності підприємства має бути практичний вплив від стилю керівництва, який досягається завдяки поєднанню професійної компетенції, діловитості й високої етики відносин між колегами. Він визначає, на скільки будуть враховуватись зовнішні фактори, що покращують соціально-економічні результати роботи. Таким чином, дієвий чинник покращення результативності господарювання характеризується належним стилем керівництва, що складає сучасний менеджмент [6, с. 30].

Щоб покращити процес формування персоналу ДП «***» через впровадження ефективної соціальної політики, треба визначити основні напрями її реалізації, а саме: забезпечити зайнятість, доходи та оплату праці; забезпечувати умовами і охороною праці; укріплювати та розвивати кадровий

потенціал; охороняти здоров'я персоналу, надавати соціальні послуги, забезпечувати пенсіями та соціальним страхуванням, займатись благодійною діяльністю тощо.

Також приналежністю соціальної політики є потреба розробляти та реалізовувати заходи, програми, які функціонують за сформованими принципами: розвивати соціальну інфраструктуру, страхувати працюючих, відповідати індивідуально за своє матеріальне становище (справедливість), забезпечувати адекватними умовами праці, опікуватись соціальним партнерством, надавати працюючим можливість зростати професійно тощо. Це дозволить задовольнити соціальні інтереси та потреби працівників, додасть зацікавленості підприємством в ринкових умовах [3].

Покращення умов праці, рівня її безпеки сприяють зростанню продуктивності праці, якості роботи, стану здоров'я працівників. Сприятливі умови забезпечують як соціальну гармонію особи людини, так і ставлення її до праці та задоволення працею. Оцінити ефективність заходів, що поліпшують умови та охорону праці в ДП «***», можна за допомогою показників соціальної ефективності, які будуть відображати створені умови праці у відповідності з санітарними нормами та вимогами правил безпеки на підприємстві. Якщо покращити умови та охорону праці, то зменшиться кількість травм, загальна та професійна захворюваність, скоротиться чисельність працівників, умови праці яких організовані без відповідності до санітарно-гігієнічних норм, скоротиться плинність кадрів, які не задоволені умовами праці.

Правові, інженерно-технічні, санітарно-гігієнічні й естетичні заходи, що спрямовані значно знизити травматизм та захворюваність, повинні розроблятися і широко впроваджуватись саме у комплексі, щоб отримати максимальний економічний ефект, тому що на те, як ставиться людина до праці, які показники її працездатності та скільки триває активна діяльність, значно впливають умови, в яких вона працює [49, с. 124].

З метою упорядкування оплати праці працюючих на підприємстві, а

також створення механізму, що підтримує оптимальні міжгалузеві та міжпосадові співвідношення у заробітній платі на стійкому рівні, необхідно удосконалювати систему оплати праці, виконавши такі основні завдання:

- 1) здійснити заходи, що дозволять та забезпечать номінальній зарплаті зростати, а також усі рівні (державний, регіональний, підприємства) сприятимуть формуванню джерел, щоб і далі її підвищувати;
- 2) забезпечити реальній заробітній платі стабільно зростати, враховуючи макроекономічну ситуацію та фінансово-економічний стан підприємства;
- 3) удосконалити механізми, що регулюють заробітну плату державними та колективно-договірними засобами;
- 4) відновити функції, що належать заробітній платі, враховуючи, що робоча сила має відтворюватися розширено, і який ступінь має її реальна ринкова вартість;
- 5) розробити додаткові заходи, що посилюють захист прав працюючих отримувати заробітну плату своєчасно [50, с. 100].

Крім того, важливою є підтримка з боку держави у сфері удосконалення та упорядкування оплати праці, яка повинна здійснюватись за наступними напрямками:

- 1) оптимізація взаємозв'язку між системами, що регулюють оплату праці та структурну політику, інвестиції та інновації, зміни в оподаткуванні, ціноутворенні, зайнятості, а також антимонопольною та антиінфляційною системами;
- 2) удосконалення діючих та розробка нових законодавчих та нормативно-правових актів, що встановлюватимуть мінімальні державні гарантії, що забезпечують оплату праці, прожитковий мінімум, індексують заробітну плату; формування повноцінного ринку праці та ефективної державної політики з метою швидкого реагування під час соціально-економічні перетворень, що сприятиме оперативному впровадженню ринкових регуляторів оплати праці;

- 3) удосконалення організації оплати праці в державних підприємствах;
- 4) забезпечення на законодавчому рівні питань щодо соціального партнерства і подальшого його розвитку на правовій основі, а також регулювання заробітної плати і її захист на договірній основі;
- 5) забезпечення дієвого контролю за дотриманням діючого трудового законодавства, особливо щодо оплати праці [43, с. 60].

Важливішим державним завданням є також підтримка виконання своїх основних функцій заробітною платою: мотиваційної, відтворювальної, регулюючої, стимулюючої та соціальної. Виходячи з цього, суттєве значення віддається тому, щоб держава адаптувала заробітну плату до темпів, з якими зростає вартість житла та соціальні послуги (медичні, освітні, культурні тощо). Для здійснення цього, держава має активно втручатися в процедуру, яка знижує купівельну спроможність, що дає заробітна плата. Вважаємо, що необхідні заходи, які держава має здійснити, це запустити механізм формування ринкових цін на послуги, що дає робоча сила.

На ефективність діяльність персоналу ДП «***» особливо впливає, як організована оплата праці. Проведені дослідження довели, що працівники отримують дохід в основному у вигляді заробітної плати, яка їх і мотивує.

Крім обов'язкових виплат згідно з чинним законодавством у соціальній сфері, ДП «***» може самостійно встановлювати соціальні пільги для працівників. До таких виплат належить допомога при виході на пенсію, при урочистих подіях (одруження, народження дитини, день народження). Важливим елементом додаткових соціальних послуг є можливість охорони здоров'я (медичне страхування, додаткові грошові виплати на оздоровлення), транспортне забезпечення (персональний автомобіль, автобус, який здійснює перевезення працівників до підприємства та їх дітей до школи), організація проведення дозвілля тощо.

В Україні працюючи в державних підприємствах отримують заробітну плату за двома паралельними системами: перша організована як Єдина тарифна сітка, другу упорядковують спеціальні нормативно-правові акти,

описані спеціальним законодавством, якими регулюється оплата праці окремого типу працюючих (державних службовців, суддів, працівників органів правоохоронних, прокурори тощо).

Зазначимо, що активно застосовується тарифна система, як ефективний інструмент, що служить диференціацією оплати праці. Використовують тарифну сітку, щоб встановити оптимальну диференціацію, щоб тарифікувати ставки та посадові оклади, враховуючи на скільки складні й відповідальні роботи, що виконуються. Стосовно заробітної плати, що отримують державні службовці, так і працівники за системою Єдиних тарифних ставок, відсутня система, що встановлює додаткові види оплати (надбавки та доплати) працівникам, задіяним у деяких галузях з бюджетним фінансуванням, проте надбавками і доплатами можна забезпечувати оплату праці в індивідуальних розмірах, ураховуючи ті фактори, що не застосовуються в Єдиній тарифній сітці [52, с. 141].

Системи оплати праці, що застосовуються на державних підприємствах (ДП), часто не забезпечують належної конкурентоспроможності порівняно з приватним сектором, оскільки обмежені фінансовим планом та інколи успадковані від застарілих галузевих норм. Таким чином, вкрай актуальними питаннями на сьогодні є удосконалення методів оплати праці на ДП, спрямованих на забезпечення фінансової стійкості та кадрової стабільності.

Держава (через уповноважені органи управління) повинна сприяти забезпеченню фінансової автономії ДП та стимулювати керівництво до впровадження ринкових механізмів оплати праці, ураховуючи високі вимоги до кваліфікації та шкідливі умови праці (як у випадку ДП «***»).

Важливо також вдосконалювати методи нарахування надтарифних елементів оплати праці (надбавки, доплати та премії стимулюючої ознаки), розробляючи прогресивні мотиваційні схеми. Ці схеми мають базуватися на чітких, зрозумілих та вимірних показниках (KPI), що відображають ефективність роботи працівника, його особисту участь у досягненні рентабельності підприємства та дотриманні стандартів екологічної безпеки.

Результати досліджень [56, с. 60] показують, що зараз системи оплати праці на державних підприємствах (особливо для технічних та виробничих категорій) нагально потребують вдосконалення та приведення до вимог, що висувають світові стандарти, враховуючи конкурентні ринкові механізми, які сформувалися в Україні.

Основна кількість державних підприємств намагається підтримувати свою діяльність, оптимізуючи фонд оплати праці та чисельність персоналу. Одним з організаційних рішень є застосування суміщення професій (посад), коли спеціаліст обіймає іншу штатну одиницю. Використання суміщення у виробничій сфері на ДП «***» дозволяє підвищити гнучкість управління та ефективність використання трудових ресурсів, зменшуючи загальну кількість персоналу.

Застосування такої оптимізації праці дає можливість збільшити розмір матеріального стимулювання для працівника, який виконує розширений обсяг робіт, що, у свою чергу, слугує додатковою можливістю підвищити якість роботи та продуктивність. Важливо, щоб суміщення професій застосовувалось лише у межах, встановлених законодавством, було економічно обґрунтованим та не порушувало вимог охорони праці та промислової безпеки, що є критичною умовою для ефективної організації роботи виробничого підприємства.

Сучасна економічна та політична ситуація України сприяє проблемам в оплаті працюючих, тому що відсутня чітка система нарахування заробітної плати різним категоріям працюючих у державних підприємствах, а також система, що нараховує надбавки і доплати, має негативну тенденцію. Враховуючи це, потрібно застосувати необхідні заходи, щоб стабілізувати ситуацію, яка склалася та щоб гарантувати, що апарат по оплаті праці персоналу буде ефективно функціонувати, а механізм мотивацій у працюючих у державному підприємстві буде розвиватися не ушкоджено [53, с. 110].

Зазначимо, що поряд з розвитком ринкових умов в Україні повинен формуватися ринок наукових знань. Розвиток такого ринку потребує

врахування специфіки результатів наукової творчої діяльності, яка, на нашу думку, відображена в наступних міркуваннях. Так, загальновідомо, що оплата праці повинна враховувати ринкову категорію «ціна або вартість праці». Стосовно творчої, наукової праці принципово неможливе використання вартісної форми ціни для встановлення розміру заробітної плати. Однак таке положення не виключає оцінок результатів цієї діяльності. Таке оцінювання стає можливим, оскільки застосування результатів цієї діяльності у сфері матеріального виробництва дозволяє заощадити працю, знизити витрати виробництва, поліпшити характеристики продукції, тобто створити ліпші умови в ринковій конкуренції. І саме ця обставина дозволяє виробникам наукової продукції включитися в систему ринкових відносин. Зростає престиж їх праці, в першу чергу висококваліфікованої праці наукових працівників, без якої неможливе вирішення актуальних питань підвищення економічної ефективності українського виробництва.

Сучасна система оплати праці повинна мотивувати працівників до творчої активності, прояву ділових і особистісних якостей, формувати адекватне сприйняття мотиваційних заходів. Потребує подальшого удосконалення система мотивацій праці в державному підприємстві. Існуюча тарифно-посадова система, яка передбачає встановлення фіксованих тарифів і ставок, суперечить вимогам ринку. Як наслідок, відсутній зв'язок між результатами трудової діяльності й поставленою на ринок послугою.

Специфіка творчої праці виявляється в тому, що її результати мають довгостроковий, перспективний характер, на відміну від праці в виробничій сфері, результати якої матеріальні та короточасні. Тому при розробці систем стимулювання оплати праці у сфері творчої наукової діяльності необхідно подолати протиріччя між короточасною зацікавленістю і довгостроковою доцільністю. Наприклад, працю науково-педагогічного працівника упродовж короткого часу оцінити важко, тому що її очікуваний результат – виховання освічених фахівців – є довгостроковим. При цьому слід постійно пам'ятати, що головним в цьому процесі є творчий потенціал людини-працівника, на

активізацію якого в першу чергу має бути спрямоване стимулювання [54, с. 50].

Види мотивації персоналу можна поділити на зовнішню та внутрішню. Зовнішню мотивацію працівників в підприємстві пояснює вплив, яким керівник спонукає співробітників на якісне виконання роботи. Психологічний стан людини та його категорії зумовлюють внутрішню мотивацію, коли особисті якості працівника роблять його працю ефективною. Процес формування мотивів і стимулів творчої праці повністю підпорядковується загальній схемі трудової мотивації, проте він не може не мати своєї специфіки, адже така праця передбачає прояв творчості, незалежності.

Внутрішню мотивацію працівника до творчої праці частіше визначає зміст і значущість роботи: якщо творча праця цікавить людину, дозволяє реалізувати творчий потенціал, відповідає провідним ціннісним орієнтирам, то це вже само собою стає могутнім важелем активізації трудової діяльності, важливою передумовою результативної, інноваційної праці. На нашу думку, творча активність працівника часто стає результатом його внутрішнього вибору, хоча, зрештою, на нього суттєво впливає зовнішнє середовище.

Внутрішня мотивація працівників інтелектуальної, творчої діяльності може бути обумовлена багатьма різноманітними причинами: прагнення до пізнання і створення нового, невідомого раніше (суто пізнавальні і творчі потреби); інтерес до науки і мистецтва; намагання отримати визнання як творчої особистості або навіть досягти певного соціального статусу (одержання наукового ступеня, звання); прагнення до творчої самореалізації; честолюбство, бажання виокремитися серед колег, досягти популярності, завдяки такого роду діяльності одержати певну посаду, окремі матеріальні блага, нові соціальні гарантії, можливості подальшого професійного та творчого зростання тощо [45, с. 30].

Сьогодні для ефективного формування і раціонального використання персоналу на підприємствах все частіше використовують метод моделювання компетенцій замість традиційно використовуваної посадової інструкції. На

відміну від посадової інструкції, де описується, які функції повинен виконувати працівник (складати річні звіти, брати участь у нарадах), система компетенцій (рис. 3.1) визначає, яким має бути працівник для успішної роботи у певній сфері [58, с. 47].

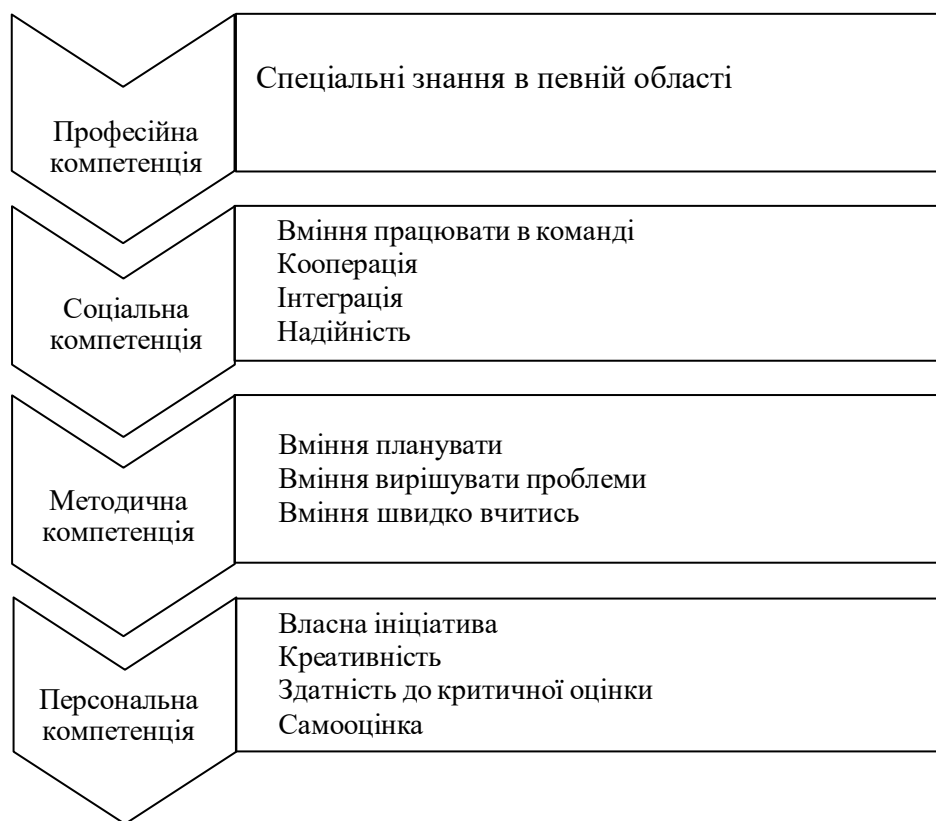


Рис. 3.1. Види компетенцій

Джерело: [58 с. 48].

Також у процесі професійного відбору кандидатів на заміщення вакантних місць в ДП «***» працівникам відділу кадрів, окрім посадової інструкції, вимогам яким повинен відповідати кандидат, можна порекомендувати використовувати й кваліфікаційну карту.

Кваліфікаційна карта представляє собою набір кваліфікаційних характеристик (освіта, спеціальні навички – знання інших мов, уміння користуватись комп'ютером та ін.), якими повинен володіти «ідеальний» співробітник для заняття вакантної посади. Оскільки в процесі відбору визначити наявність кваліфікаційних характеристик набагато легше, ніж визначити наявність можливостей виконувати відповідні функції, то кваліфікаційна карта є тим інструментом, що полегшує процес відбору

кандидатів. Проте кваліфікаційна карта, в основному, зосереджена на технічних характеристиках кандидата, при цьому особисті якості потенційного працівника залишаються осторонь.

Для створення інформаційної бази, необхідної для розроблення ефективної стратегії формування персоналу державного підприємства, доцільно постійно проводити опитування працівників. Анкета має містити питання, що стосуються визначення:

- рівня потреб (чи вистачає працівникові отриманих коштів і додаткових соціальних послуг в задоволенні потреб у харчуванні, медичному забезпеченні, відпочинку, у придбанні товарів довгострокового користування тощо);
- місця працівника в колективі (необхідно моніторити мікроклімат в колективі, чи не відчуває себе працівник пригніченим, ізольованим у процесі виконання трудових обов'язків, або задоволений він результатами своєї роботи, чи не відчуває надмірного напруження та навантаження тощо);
- бажання розвиватися (наскільки часто працівник підвищує свою кваліфікацію, кількість наукових ідей, висунутих працівником, його ініціативність);
- ставлення працівника до установи (чи зацікавлений працівник у кінцевих результатах діяльності, чи вбачає можливості кар'єрного й соціального зростання, чи бажає змінити роботу, посаду) [57, с. 104].

Отже, щоб вдосконалити процес формування персоналу ДП «***», потрібно впроваджувати ефективну соціальну політику, а саме: забезпечити доходи та гідну оплату праці, комфортні умови і охорону праці; сприяти розвитку професійних компетенцій, охороняти здоров'я персоналу, надавати соціальні послуги, забезпечувати соціальним страхуванням тощо.

3.2. Заходи щодо підвищення ефективності процесу управління розвитком персоналу ДП «*»**

Управління розвитком персоналу є головною рушійною силою формування як стійких конкурентних переваг суб'єктами господарювання, так і персональної конкурентоспроможності. При плануванні заходів управління розвитком трудового колективу, керівництву і колективу ДП «***» необхідно розробити «План соціального розвитку колективу», що являє собою систему заходів, спрямованих на всебічний розвиток усіх членів колективу на основі здійснення прогресивних змін соціального складу працюючих, поліпшення умов життєдіяльності, формування і найбільш повного задоволення матеріальних і духовних потреб членів колективу.

План соціального розвитку колективу ДП передбачає наступні розділи:

1. Планування і вдосконалення соціальної структури колективу.
2. Поліпшення умов і охорони праці, зміцнення здоров'я працюючих.
3. Покращення житлово-побутових і соціально-культурних умов працюючих та членів їх сімей.
4. Підвищення трудової та громадської активності всіх членів колективу.

Через вплив внутрішніх і зовнішніх факторів об'єктивною необхідністю є своєчасне регулювання (коригування) плану соціального розвитку колективу ДП «***».

Для ДП «***» як наукової установи головним завданням в сучасних стає саме інтелектуальний розвиток персоналу. Сучасний ринок має дуже високий темп змін, а чим він вищий, тим більша потреба у пришвидшенні розвитку інтелектуального потенціалу трудових ресурсів і загального рівня ДП.

Для того, щоб сформувати і поглиблювати інтелектуальний потенціал підприємства, можна використовувати такі методи:

- створення ціннісних характеристик персоналу шляхом використання новітніх форм і методів навчання;
- забезпечення системи передачі знань, умінь і навиків передових працівників;

- створення бази знань і забезпечення доступу до неї, постійне її оновлення;
- залучення висококваліфікованого персоналу, що володіє високим потенціалом;
- розробка дієвої системи професійної орієнтації і адаптації.

Для того щоб стати інтелектуальним підприємством, потрібно підвищувати інтелектуальний рівень персоналу, а для цього потрібно удосконалити процес навчання, а також підвищення кваліфікації. Головними критеріями інтелектуального рівня персоналу – це рівень розвитку міркування, процес швидкого розуміння та сприйняття інформації. На сьогодні, ДП «***» має взяти за мету розвинути інтелектуальний потенціал, завдяки чому зросте цінність надання послуг. Дуже важливою є здатність навчатися, адже від неї залежить і інтелект і знання.

Навчання – це діяльність або процес, який є двостороннім. З однієї сторони орієнтований на засвоєння нових знань, умінь та навичок, а з другої на їх практичному застосуванні на практиці. Навчання повинно бути як індивідуальним, на рівні кожної особи, так і комплексним, на рівні підприємства. Для того, щоб ДП «***» працював на максимальний результат, потрібно створити спеціальні умови для персоналу, в яких кожен працівник буде максимально розвиватись.

З метою забезпечення професійного розвитку персоналу рекомендується проводити для працівників ДП індивідуальні заняття, щоб вони отримували початковий кваліфікаційний рівень. Проведення індивідуальних занять передбачає закріплення за кожним новим працівником наставника, який буде проводити теоретичні та практичні навчання. Можна започаткувати на практиці проведення занять керівниками відділів. Так, раз у місяць/квартал, з підпорядкованими працівниками, щоб підвищувати їхню кваліфікацію. Пропонується також широке використання практики, коли працівники покращують майстерність, завдяки професійним курсам, де персонал ДП «***» зможе систематизувати знання та підвищити їх рівень.

ДП «***» може запровадити також ротацію як один із методів професійного підвищення рівня знань на «робочому місці». Ротація персоналу – це варіант, при якому працівники навчаються самостійно, коли співробітника на певний час переміщують на інше посадове місце для того, щоб він отримав нові знання, додаткову професійну кваліфікацію та розширив досвід. Але цей метод має недолік, пов'язаний з високими витратами, тому що знижується продуктивність праці, оскільки робітника перемістили на іншу посаду. Позитивна сторона ротації – це окремий стимул робітника до праці, що має безпосередньо проявитися, коли кваліфікація підвищиться завдяки освоєнню праці іншого різновиду.

Керівництво ДП «***» також має змогу звернутись й до інших методів професійного навчання, зокрема лекцій. Лекція є традиційним та найбільш поширеним методом професійного навчання персоналу, в ході якої лектор пропонує аудиторії навчальний матеріал, що сприймається на слух. Лекція є найбільш ефективним засобом викладу великого обсягу навчального матеріалу за короткий термін, дозволяє задавати запитання, розвивати багато ідей, зробити необхідні акценти. Лекції надзвичайно ефективні з економічної точки зору, оскільки один лектор працює з великою кількістю слухачів одночасно. В якості лектора ДП може запросити висококваліфікованих викладачів з вищих навчальних закладів, при цьому витрати установи будуть набагато меншими, ніж оплата навчання своїх співробітників у навчальних закладах.

Також пропонується, щоб керівники ДП відділів були охоплені навчанням. Таким заходом може бути застосування практики, коли проводять різноманітні семінари для керівників відділами ДП «***», де гарантується підвищення кваліфікаційного рівня, отримання додаткових знань, необхідних щоб успішно виконувати власну роботу. Окремо треба вжити заходів для забезпечення планомірної та систематичної роботи, щоб підвищувати професійний рівень менеджерів, що знаходяться на вищих управлінських рівнях. Так, для директора ДП «***» та його заступників обов'язкове

систематичне проходження курсів, бути учасниками різнопланових семінарів регіонального та державного рівнів, дискусій, переговорів ділової та наукової тематики.

Для вдосконалення системи управління розвитком персоналу ДП «***», пропонується здійснити нормативно-правові, фінансово-економічні, навчально-методичні, інформаційні заходи. Для підвищення ефективності системи розвитку персоналу ДП «***» рекомендується створити внутрішній тренінг-центр.

В тренінговому навчанні основна увага приділяється набуттю практичних компетентностей. Для співробітників пропонується набір завдань і вправ, які вони будуть виконувати за планом, тим самим зможуть удосконалювати свої знання, підвищувати ефективність роботи, а також формувати додаткові навички для кар'єрного росту.

Тренінг повинен виконувати такі завдання:

- розвивати спеціальні професійні знання та навички;
- передавати інформацію, необхідну, щоб співробітник орієнтувався у межах наукової установи та зовнішнього середовища;
- посилювати трудову мотивацію;
- удосконалювати схеми, пов'язані з міжособистісними комунікаціями, взаємодія.

За допомогою тренінгу буде можливість швидше адаптувати нових працівників до виконання завдань, формувати нові знання і вміння. Тренінг дасть можливість підготувати працівника до підвищення у посаді.

Тренінгові навчання мають як свої переваги так і недоліки. До переваг можна віднести: активну співучасть партнерів по навчальному процесу; навчальний процес обмежується достатньо коротким терміном (1 день, або 3, або інколи 5 днів); учасники охоплені практичною роботою, забезпечуються її навичками; учасники діляться особистим досвідом як з тренером, так і з іншими учасниками навчання, обмінюються ним; зниження опору навчальному процесу; розвиваються навички співпраці у команді. Основні

недоліки тренінгів полягають у занадто короткотривалому ефекту після тренінгу (від 3 до 4 місяців) та необхідністю повторного навчатися для відновлення навичок; після тренінгу не отримуються системні знання, які дають, наприклад, заклади вищої освіти; наявність ризику, що під час тренувань заплановані теми значно відхиляться від суті, таким чином необхідний результат не буде досягнутий; через дороге утримання власного штату тренерів, тренінг як метод розвитку персоналу є високовартісним процесом.

Тренінги можуть застосовуватись як для нових працівників, так і для працівників зі стажем. Самі тренінги будуть проводитись у групах, так як проводити індивідуальні тренінги є недоцільно, оскільки ефект від роботи є меншим від ціни на проведення такого навчального заходу.

Тренінг-центр потребує вкладення значних коштів та часу, але результати від його створення є значно більшими. Це дасть можливість задовольнити потребу особистості у саморозвитку, і цим самим зменшити плінність кадрів, а також покращити комплексну діяльність ДП «***» та збільшити компетентність персоналу.

Необхідно підкреслити важливість розробки системи сертифікації персоналу. Така система дасть можливість проводити комплексну оцінку розвитку персоналу, його навичок у відповідності до сучасного конкурентного ринку, та його вартості на ринку праці. Значення системи сертифікації полягає у тому, що рівень розвитку персоналу прямо впливає на діяльність ДП «***», на його імідж, стабільну роботу та конкурентоспроможність.

Сьогодення диктує необхідність врахування результатів, що дала сертифікація стосовно визначення на скільки працівник відповідає попиту, що диктує науково-дослідний сектор. Якщо підтверджується рівень відповідності, то ринок працюючих отримає конкурентоспроможного працівника, який, в свою чергу, стане професіоналом за статусом та одержить гарантовану зайнятість у своєму секторі. Що ж до працівника, то оцінка – це критерій його успішності. Проходячи оцінювання персонал краще розуміє ціль, яка перед

ним поставлена, відчуває себе важливим у системі ДП, працівник стає більш відповідальним і вмотивованих до виконання поставлених перед ним завдань.

Завдяки проведенню системи оцінки персоналу будуть виділятися кращі працівники, при цьому їх будуть заохочувати матеріально завдяки новій системі мотивації, розробленій у відповідності до системи оцінювання. Завдяки оцінці інтелектуального капіталу ДП «***» будуть вирішені наступні задачі:

1. В загальний ресурс управління буде включено новий набір схем та методів для комплексної оцінки ресурсної бази.

2. Система мотивації працівників дасть змогу збільшити продуктивність праці, якість виконання роботи працівниками та збільшить рівень підготовки персоналу [54, с. 60].

Ще одним напрямком в управлінні розвитком персоналу є забезпечення комфортного психологічного клімату. Це зумовлено загрозою професійного вигорання — типової проблеми для наукових працівників, як фахівців, що мають постійно комунікувати з великою кількістю людей, працювати зі значними масивами інформації та регулярно вдосконалювати свої знання. Статична інтелектуальна напруга несе негативний вплив на психологічний стан, тому для збереження здоров'я, психічної стійкості, надійності і професійного довголіття фахівця необхідні системні заходи протидії вигоранню. Комплекс таких заходів для ДП «***» запропоновано у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Комплекс заходів для забезпечення психологічного комфорту
працівників ДП «***»**

Напрямок	Заходи
1. Забезпечення психологічної стабільності	– тренінги по саморозвитку; – ознайомлення з базовим принципом ситуаційного контролю;

працівників	– анкетування щодо задоволеності умовами праці.
2. Зниження ризиків професійного вигорання працівників	– моніторинг когнітивної оцінки; – систематичний контроль за психологічним станом працівників; – аналіз психологічного клімату у структурних підрозділах ДП;
3. Організація антистресового навчання працівників	– лекції з психології стресу; – тренінги емоційної компетентності; – дослідження стрес-факторів за структурними підрозділами, відділами

Джерело : узагальнено автором [57, с. 70].

Формування кадрової політики з урахуванням представлених рекомендацій сприятиме забезпеченню розвитку підприємства та досягненню її стратегічних цілей. Для ДП «***» ключовим чинником довгострокової успішної діяльності повинна стати нова удосконалена система управління розвитком персоналу.

Вдосконалення управління розвитком персоналу передбачає формування зваженої та раціональної кадрової політики, що несе низку корисних ефектів, як для установи в цілому, так і для кожного окремого працівника (табл. 3.2).

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що в ДП «***» потрібно зробити такі зміни в управлінні розвитком персоналу: переорієнтувати політику підприємства на розвиток людських ресурсів; змінити структуру відділу кадрів.

Таблиця 3.2

Очікувані ефекти від формування та реалізації раціональної кадрової політики в ДП «*»**

Для ДП «***»	Для працівників
--------------	-----------------

• сприяння закріпленню «кадрового ядра»; • стимулювання підвищення ефективності професійної діяльності кадрів; • підвищення ефективності використання фонду оплати праці; • зниження плинності кадрів; • підвищення престижу установи в якості роботодавця; • створення сприятливого клімату для генерації інноваційних ідей працівниками; • зростання рівня лояльності персоналу; • оптимізація мотиваційної системи.	• поліпшення умов та охорони праці; • сприяння професійному розвитку; • створення нових можливостей для самореалізації; • забезпечення позитивного соціально-психологічного клімату; • отримання нових можливостей для збільшення рівня своєї заробітної плати; • створення нових каналів для комунікацій з керівництвом установи; • зниження ризиків професійного вигорання.
---	---

Джерело : узагальнено автором.

Враховуючи світові тенденції та досвід провідних компаній, ДП «***» повинен прагнути розвивати саме свій персонал, робити з них вмотивованих, висококваліфікованих спеціалістів. І у цьому йому окрім нового тренінг-підрозділу допоможе нова он-лайн система розвитку персоналу.

З метою удосконалення системи розвитку персоналу підприємства пропонується створити навчальну он-лайн платформу. Запропонований раніше новий структурний підрозділ ДП для навчання персоналу – тренінг-центр потребує великі фінансові кошти для втілення у життя. Проте, для того щоб мінімізувати витрати, пропонується впровадити нову онлайн-систему для постійного професійного розвитку та підвищення кваліфікації персоналу, яка буде знаходитись на абсолютно новій освітній платформі. Можливості онлайн-системи «Collective training for IBM» представлено на рисунку 3.2.

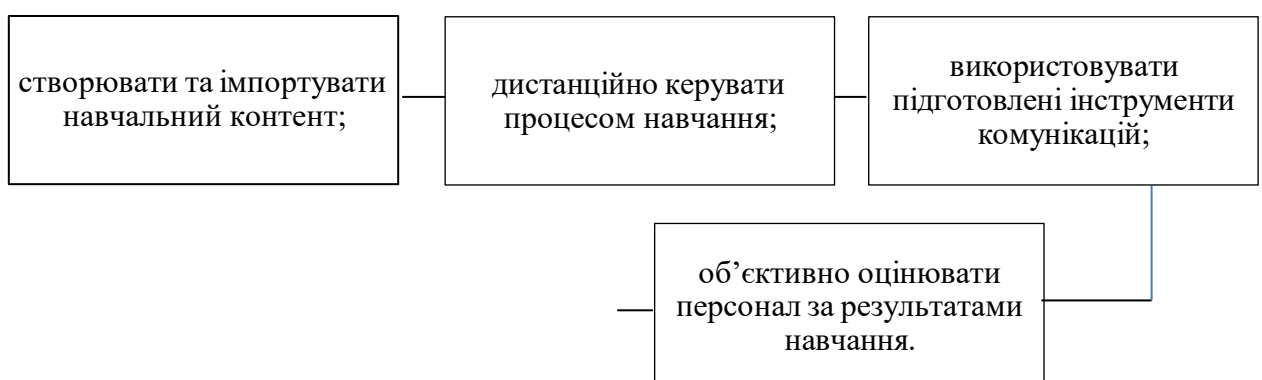


Рис. 3.2. Можливості онлайн-системи «Collective training for IBM»
 Джерело : розроблено автором.
 Формувати та розвивати базу знань;
 Онлайн-система «Collective training for IBM» дозволить:

- 1) створювати та імпортувати навчальний контент – впровадження в управління навчанням персоналу унікальних можливостей: створення тестів та опитування, навчальні та інформаційні сторінки, спеціалізовані та загальноосвітні курси або програми навчання, використовуючи вбудовані редактори.
- 2) дистанційно керувати процесом навчання – формувати списки завдань в індивідуальному чи груповому форматі, якими доповнена система дистанційного навчання, включаючи в них різноманітні навчальні матеріали (тести, рекомендовані книги або спеціальні програми навчання), налаштовувати автоматичні призначення навчання.
- 3) використовувати підготовлені інструменти комунікацій – забезпечити відмінний рівень двостороннього зв'язку для спілкування між співробітниками та керівниками, створювати в рамках системи навчання загальні та тематичні форуми, відкривати коментарі до завдань, підключати персональні нагадування та повідомлення.
- 4) Формувати та розвивати базу знань – комплексна система дистанційного навчання доповнена єдиною базою знань, формувати її та доповнювати новими навчальними, теоретичними і прикладними матеріалами, для простого і оперативного пошуку потрібної інформації.
- 5) Об'єктивно оцінювати персонал за результатами навчання – використовувати інструменти узагальненого та індивідуального тестування, для всебічної оцінки отриманих знань та навичок застосовують формування опитуваннями за методикою 360, чек-листи та персональні, анонімні або оснащені відкритим доступом опитувальники з тематичними, спеціальними

або загальними питаннями [59, с.71].

Отже, система розвитку персоналу є невід'ємною частиною розвитку самого підприємства та підвищення якості послуг, які надаються підприємством. Сучасні технології навчання та підвищення кваліфікації персоналу становлять широкий простір для творчості. Керівник підприємства сьогодні може втілити будь-який метод, головне щоб він відповідав стратегічним цілям розвитку та використовувався системно. Для успішної діяльності підприємств керівники не повинні заощаджувати кошти на удосконалення наявної системи розвитку працівників. Тільки здатність підприємства розвиватися швидше за своїх конкурентів є джерелом його соціально-економічних стратегічних переваг.

3.3 Економічне обґрунтування заходів щодо вдосконалення управління процесом формування та розвитку персоналу

Пропозиція щодо удосконалення системи розвитку персоналу підприємства за допомогою впровадження навчальної онлайн-платформи включає в себе такі основні елементи:

- дистанційне навчання;
- оцінка персоналу;
- створення тренінг-центру.

Перша складова – дистанційне навчання – дуже зручний елемент в умовах сьогодення, коли світова пандемія вносить корективи не тільки в наше повсякденне життя, а й у професійну діяльність, в тому числі он-лайн навчання. Дистанційне навчання може забезпечуватись каталогом з переліком безкоштовних курсів, з якого кожний працівник ДП зможе обрати потрібні йому. Тематика курсів буде різною: на початку – загальнонаукові процедури, спеціальні тести кожному відділу, а наприкінці – корпоративна культура. Даний елемент дає можливість доступу до таких трьох розділів:

- моє навчання – в даному розділі подається вся інформація про

курси, на яких навчалися працівники, бали, з якими закінчили навчання, а також буде можливість отримувати повідомлення, що надходитимуть до профілю працівника стосовно обов'язкових тестувань як загальнонаукових, так і тих, що призначаються керівником;

- каталог – надається вся інформація про всі доступні курси, їх вид, зміст, вся інформація відсортовується відповідно до конкретної тематики;
- звіти – в даному розділі будуть відображатися результати навчання на курсах, це дасть змогу керівництву стежити за результативністю.

Друга складова – оцінювання персоналу – буде відбуватися за трьома основними розділами:

- керівник визначає цілі працівника;
- співробітник визначає власні цілі;
- безпосереднє оцінювання.

Кожен рік має розпочинатися з того, що керівником буде надано визначення п'яти основним цілям для підпорядкованого працівника, який буде виконувати певну роботу для реалізації цих цілей весь наступний рік. Далі для підлеглого обов'язкове заповнення анкети, що оцінює цілі. Коли буде закінчуватись рік, керівникові належить оцінити виконання кожної цілі у відсотках. Керуючись даним оцінюванням буде нараховуватись премія, а також це підстава для розгляду можливостей для зростання кар'єри працівника. Крім цього, кожному співробітнику надаються можливості дати оцінку своєму керівникові та своїм колегам. Оцінки, які надає працівник та яку отримав сам під час оцінювання, будуть відображатися у спеціальних звітах [67].

Третя складова – тренінговий центр – це оперативне рішення важливих проблем за допомогою тренінгів, який наповнюється:

- тренінговим каталогом (повним переліком тренінгів, що пропонується, поділеним за ДП відділами на загальнонаукові обов'язкові та добровільні);
- тренінговими заявками (можлива завчасна подача співробітником

заявки, щоб приймати участь в усіх обраних активних тренінгах та можливий завчасний розрахунок витрат на них);

- тренінговим календарем (тренінги проводяться за розкладом);
- відкритими опитуваннями (для оцінювання ефективності тренінгу);
- списком доступних тренерів.

Онлайн навчальна платформа «Collective training for IBM» дасть можливість економити кошти завдяки тому, що всі пройдені співробітниками тренінги будуть доступні в он-лайн режимі. Відео з усіх тренінгів будуть завантажуватись у розділ дистанційне навчання. Це дасть змогу один раз провівши тренінг, мати до нього он-лайн доступ всім співробітникам, що дозволить економити значні кошти завдяки зменшенню витрат на проведення тренінгів та постійно поновлювати знання співробітникам ДП.

За допомогою «Collective training for IBM» буде відрегульовано систему оцінювання персоналу. Завдяки цьому, кожний співробітник буде мати оцінку з боку керівництва, коректність якої можливо бути оспорити. Ще однією перевагою є зворотне оцінювання свого керівника, до якої мають доступ також і інші співробітники відділів. Це дозволить врегулювати конфліктні ситуації на підприємстві, визначити компетентність керівника не тільки як професіонала, але як і лідера колективу. Привабливим доповненням також є визначення цілей на поточний рік. Кожному співробітнику буде визначено п'ять цілей, і в залежності від їх виконання в кінці року буде

виплата премій, та розгляд кандидатів для кар'єрного росту. Але все ж таки головною перевагою даної платформи буде можливість дистанційно навчатись кожному співробітнику, що дозволить значно розвинути людський потенціал, та економити значні суми на організації тренінгів [20, с. 42].

Ще однією досить важливою перевагою навчальної платформи є імпортування навчального контенту. Керівники даної платформи будуть із зовнішніх ресурсів брати різні цікаві матеріали, пропонується зробити навіть свою бібліотеку, з якої кожний співробітник буде мати змогу завантажити різні навчальні матеріали, книги, передові наукові дослідження.

Дистанційне управління процесом навчання також дозволить більш раціонально витрачати час на перевірку знань співробітників, а також додасть прозорості та об'єктивності оцінок. Заплановано створити досить велику базу знань для розвитку персоналу, яка дозволить всебічно розвивати працівника.

Щоб діяльність «Collective training for IBM» підтримувалась на найкращому рівні, потрібно до HR-підрозділу залучити додаткового спеціаліста, обов'язки якого будуть включати:

- адміністрування онлайн-системи «Collective training for IBM»;
- взаємодія з незалежними тренерами;
- своєчасне оновлення інформації на навчальній платформі;
- підбір контенту для «Collective training for IBM»;
- закупівля більш актуального та нового контенту.

Якщо ДП створить онлайн-систему навчання, то зможе поставити розвиток своїх кадрів на новий рівень. Також з'явиться можливість покращити контроль за тим, як персонал розвивається, забезпечивши більшу прозорість навчального процесу. Онлайн-система «Collective training for IBM» зможе дозволити дистанційно керувати освітнім процесом та економити значні кошти через створення спеціальної бази знань, де знайде відображення і склад тренінгів, на яких отримано навчання, у режимі он-лайн, і, буде доступ до власної бібліотеки для саморозвитку.

Отже, завдяки електронній освіті, крім зручності у використанні персоналом, отримуються такі переваги, як: доступне створення та імпортування навчального контенту; дистанційне управління навчанням; формування та розвиток бази знань тощо. Але для отримання такого ефективного інструмента необхідні витрати відповідних ресурсів.

Для впровадження системи онлайн-навчання персоналу ДП «***» необхідні фінансові ресурси (одноразові вкладення), які наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Витрати для реалізації розвитку системи управління персоналом

№	Пропозиція	Відповідальний	Сума
---	------------	----------------	------

			витрат, грн.
1.	Розробка посадових інструкцій з точним описом обов'язків відповідальних за функціональність та доступність системи	Відділ кадрів, відповідальна особа	0
2.	Розроблення та удосконалення програми	ІТ відділ	225 000
3.	Підтримка технічного забезпечення	Працівник ІТ відділу/ Системний адміністратор	120 000
4.	Розробка програм та наповнення контентом	Керівники відділів ДП	200 000
5.	Оцінювання ефективності та доданого ефекту від використання	Керівник відділу кадрів	37 000

Джерело : розроблено автором.

Отже, вираження економічного ефекту полягає в тому, що знижуються витрати, пов'язані з управлінням, вдосконаленням співпраці з професіоналами, скорочуються витрати, що виникають, коли робота з професіоналами недостатньо контролюється. Це досягається за допомогою того, що зорганізується наставництво; своєчасно виконуються та вирішуються проблеми, що знижують ефективність роботи персоналу, підвищується цінність професіоналів ДП «***».

Соціально-психологічний ефект виражається в підвищенні рівня співпраці та довіри між керівництвом і фахівцями, які недавно прийняті на роботу; підвищення ступеня інформованості про цілі, стратегії і поточні роботи установи; підвищенні рівня прихильності фахівців своєї організації; поліпшенні соціально-психологічного клімату в колективі [57, с. 41].

Якщо витрати в 2025 році складуть 582 000 грн. або 48,5 тис. грн. в середньому щомісяця, очікуваний економічний ефект передбачається на рівні 700 000. Такий ефект відбудеться за рахунок таких факторів:

- економія на оренді, операційних витратах виїзних тренінгів;
- одноразове придбання матеріалів у тренерів та консалтингових фірм можуть бути завантажені в систему та використані багаторазово;
- відсутність необхідності високої частоти тренінгів.

Розрахуємо термін окупності проекту за даними табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок терміну окупності проекту по реструктуризації персоналу

Період	Економічний результат, тис. грн	Витрати, тис. грн.
Січень	58,3	58,5
Лютий	58,3	56,5
Березень	58,3	43,5
Квітень	58,3	55,5
Травень	58,3	48,0
Червень	58,3	47,0
Липень	58,3	45,0
Серпень	58,3	42,0
Вересень	58,3	44,0
Жовтень	58,3	55,0
Листопад	58,3	56,0
Грудень	58,3	31,0

Джерело : розроблено автором.

Річний економічний ефект – це результативність, що показала економічна діяльність, реалізація заходів по економічним програмам. Визначається як різницю між результатами діяльності господарюючого суб'єкта та ресурсними витратами.

Формула для розрахунку річного економічного ефекту (ЕЕ_р) має вигляд:

$$ЕЕ_r = E_r - З_k, (3.1)$$

де E_r – річна економія від впровадження заходів за рахунок скорочення і економії на умовно-постійних витратах, грн.;

$З_k$ – одноразові капітальні затрати, пов'язані із здійсненням заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві, грн.

$$ЕЕ_r = 700\,000 - 582\,000 = 118\,000 \text{ грн.}$$

Відносною величиною, що називають ефективністю, характеризують на скільки результативні будь-які затрати. Заходи, що впроваджуються, мають ефективність – це показує відношення: який ефект дали здійснені заходи до того, скільки на них витрачено. Наступна формула дає визначення ефективності (Евз) від того, що запровадили заходи, а витрати на них скоротили:

$$Евз = ЕЕ_r / З_k, (3.2)$$

де, $ЕЕ_r$ – річний економічний ефект від впровадження заходів, грн.;

Зк – одноразові капітальні затрати, пов’язані із здійсненням заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві, грн.

$$Евз = 118\,000 / 582\,000 = 20,3 \%$$

Розрахунки показали, що впроваджені заходи щодо реалізації стратегії розвитку персоналу, достатньо ефективні, оскільки значення економічної ефективності – 20,3 %.

Термін окупності капітальних вкладень на впровадження заходів визначається за формулою:

$$Ток = \frac{Зк}{Ер - Зп} \quad (3.3)$$

де Зк - одноразові капітальні затрати, пов’язані із здійсненням заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві, грн.;

Зп - поточні затрати, пов’язані із здійсненням цих заходів, грн.;

Ер - річна економія від впровадження заходів за рахунок скорочення і економії на умовно-постійних витратах, грн.

$$Ток = \frac{582\,000}{700\,000} = 0,83 \text{ роки.}$$

Враховуючи затрати, що здійснені на реалізацію заходів щодо обраного розвитку системи управління в ДП «***», можна зробити висновок, що впровадження буде досить ефективним, так як річний економічний ефект становить 118 тис. грн. з терміном окупності в 10 місяців. Розробка цієї платформи була разовою інвестицією. При цьому це забезпечить позитивний ефект протягом тривалого періоду часу.

Таким чином, на прикладі вкладення інвестицій у навчальну платформу «Collective training for IBM» з розвитку працівників можна зробити висновок про те, що даний проект з удосконалення системи управління персоналом є надзвичайно ефективним, не дивлячись на сучасний тренд серед вітчизняних підприємств. Всі розрахункові показники ефективності вкладення коштів у розвиток персоналу ДП «***» свідчать про те, що кожна вкладена гривня у

розвиток персоналу може надати надзвичайну економію людського часу, який персонал підприємства може використовувати для нарощення свого прибутку. Тому, для підвищення ефективності інвестицій у розвиток персоналу доцільно регулярно здійснювати моніторинг показників ефективності інвестицій у розвиток персоналу. Зокрема, рекомендується розробити цілісну систему розвитку персоналу на базі платформи «Collective training for IBM», на якій можливо розмістити усю календарну інформація щодо тренінгів та інших заходів з розвитку персоналу, здійснювати оцінку персоналу з формуванням індивідуального плану розвитку співробітника на наступний період, організовувати внутрішню мобільність та ротацію персоналу. Також, необхідно здійснювати не лише професійний, але і особистісний розвиток персоналу та вживати заходи щодо підвищення лояльності персоналу.

Висновки до розділу 3

Сьогодні в Україні склалася ситуація, що характеризується загостренням економічної кризи та практично ігноруванням всіх аспектів соціальної орієнтації. В таких умовах більше уваги звертають на себе питання щодо управління персоналом на підприємствах, а саме ефективного формування персоналу з високим рівнем продуктивних здібностей та постійним його розвитком.

Вдосконалити управління процесом формування персоналу та покращити діяльність ДП «***» насамперед можна, впливаючи на соціальну сферу на основі комплексного рішення кадрових проблем та проведення ефективної кадрової політики.

Пріоритетами соціальної політики ДП «***» є створення умов для зростання доходів та гідної оплати праці, комфортних умов праці, розвитку кадрового потенціалу та соціальної інфраструктури. Сучасні умови потребують від поточного управління персоналом до стратегічного управління, що дасть змогу забезпечити процес нагромадження людського капіталу, покращення його кількісних і якісних характеристик.

При плануванні заходів управління розвитком трудового колективу, керівництву і колективу ДП «***» необхідно розробити «План соціального розвитку колективу», який являє собою систему заходів, спрямованих на всебічний розвиток усіх членів колективу на основі розвитку інтелектуального потенціалу трудових ресурсів. Для цього потрібно удосконалити процес навчання, а також підвищення кваліфікації.

Навчання може бути як індивідуальним, на рівні кожної особи, так і комплексним, на рівні ДП. З метою забезпечення професійного розвитку персоналу рекомендується проводити для працівників ДП індивідуальні заняття, щоб вони отримували початковий кваліфікаційний рівень. Проведення індивідуальних занять передбачає закріплення за кожним новим працівником наставника, який буде проводити теоретичні та практичні навчання. Можна започаткувати на практиці проведення занять керівниками

відділів. ДП може запровадити також ротацію як один із методів професійного підвищення рівня знань на «робочому місці». Поза робочим місцем керівництво ДП «***» може використовувати і інші методи професійного навчання, зокрема лекції. Лекції – це найбільш ефективний засіб поглиблення знань та одночасно більш економічний, оскільки працювати можливо з великою кількістю слухачів. В якості лектора ДП може запросити висококваліфікованих викладачів з вищих навчальних закладів, що дозволить підприємству заощадити кошти на навчанні своїх співробітників у навчальних закладах.

В управлінні розвитком персоналу важливим напрямком є також забезпечення комфортного психологічного клімату. Пропонується комплекс заходів для забезпечення психологічного комфорту працівників ДП «***» за наступними напрямками: забезпечення психологічної стабільності працівників; зниження ризиків професійного вигорання працівників; організація антистресового навчання працівників.

Для підвищення ефективності системи розвитку персоналу ДП «***» рекомендується створити внутрішній тренінг-центр. Це дасть можливість задовольнити потребу особистості у саморозвитку, і цим самим зменшити плинність кадрів, а також покращити комплексну діяльність ДП «***» та збільшити компетентність персоналу. Недоліком створення внутрішнього тренінг-центру можна визначити потреба значних фінансових ресурсів для реалізації цього проекту. Для того щоб мінімізувати витрати, пропонується впровадити навчальну онлайн-систему для постійного професійного розвитку та підвищення кваліфікації персоналу, яка буде знаходитись на абсолютно новій освітній платформі. Для впровадження системи онлайн-навчання персоналу ДП «***» необхідні одноразові вкладення у сумі 582 000 грн., очікуваний економічний ефект передбачається на рівні 700 000. Такий ефект відбудеться за рахунок таких факторів: економія на оренді, операційних витратах виїзних тренінгів; одноразове придбання матеріалів у тренерів та консалтингових фірм можуть бути завантажені в систему та використані

багаторазово; відсутність необхідності високої частоти тренінгів.

Враховуючи затрати, що здійснені на реалізацію заходів щодо обраного розвитку системи управління персоналом в ДП «***», можна зробити висновок, що впровадження буде досить ефективним, так як річний економічний ефект становить 118 тис. грн. з терміном окупності в 10 місяців. Розробка онлайн-платформи потребує разових інвестицій, але при цьому забезпечить позитивний ефект протягом тривалого періоду часу.

Таким чином, на прикладі вкладення інвестицій у навчальну платформу для розвитку своїх працівників можна зробити висновок про те, що даний проект з удосконалення системи управління персоналом є надзвичайно ефективним.

ВИСНОВКИ

Ефективність функціонування кожного підприємства прямо залежить від того, наскільки вдало сформовано систему управління персоналом в умовах зовнішнього та внутрішнього середовища. Сьогодні триває процес розвитку та оновлення концепції управління персоналом, при цьому удосконалюються як системи управління персоналом, так і методи та інструменти, що використовуються. На діючих підприємствах систему управління персоналом вже сформовано. Однак, питання про її удосконалення залишаються сьогодні вкрай актуальними.

В результаті проведеного дослідження, мету кваліфікаційної роботи було досягнуто. Були розроблені теоретико-методичні засади та обґрунтовані практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом Державного підприємства «***» з урахуванням специфіки його виробничої, наукової та екологічної діяльності.

Ефективність функціонування ДП «***» прямо залежить від того, наскільки вдало сформовано систему управління персоналом в умовах динамічного зовнішнього та внутрішнього середовища. Система управління персоналом на ДП вже сформована, проте її удосконалення залишається вкрай актуальним з огляду на високі вимоги до безпеки праці та кваліфікації у сфері поводження з небезпечними відходами.

ДП «***» діє з метою проведення науково-технічних досліджень у металургійній галузі та утилізації вторинної сировини, що вимагає підготовки висококваліфікованих наукових та виробничих кадрів. Таким чином, система УП повинна бути націлена не лише на економічні, але й на інноваційні та екологічні результати.

Аналіз соціально-економічних результатів господарської діяльності ДП «***» за 2022–2024 роки виявив низку системних проблем:

Фінансовий дисбаланс: Загальні видатки зросли на 9,37%. При цьому видатки на оплату праці зросли на 14,85%, тоді як видатки на соціальне

забезпечення мають негативну тенденцію, знизившись на -60,47%. Це свідчить про нестабільність соціальної політики та використання додаткової зарплати для компенсації.

Плинність та дефіцит кадрів: Облікова кількість штатних працівників скоротилась з 211 до 203 осіб. Коефіцієнт обороту зі звільнення (0,054 у 2024 р.) суттєво перевищує коефіцієнт обороту з прийняття (0,010), що вказує на наявність серйозних проблем зі стимулюванням або незадовільними умовами праці.

Старіння наукових кадрів: Чисельний склад наукових працівників скоротився на 13 осіб. Середній вік працівників зростає, що може бути зумовлено плинністю молодих науковців. Це створює ризик втрати інституційної пам'яті та унікальних технологічних знань.

Проблеми мотивації: Фонд додаткової заробітної плати суттєво перевищує основну. Це підтверджує, що ДП змушене компенсувати низькі оклади за рахунок надбавок та премій, які, проте, не мають чіткої тенденції та можуть бути непрозорими, що знижує довгострокову мотивацію.

Загалом видатки загального фонду за три роки зросли на 2 899 833 грн., тобто 9,37%. При цьому видатки на оплату праці у 2024 році помітно зростали, порівняно з 2022 роком – на 14,85%, а з ними нарахування на оплату праці збільшились. Але негативну тенденцію має соціальне забезпечення, в якому середньорічний темп зниження склав -60,47%.

З аналізу кількості штатних працівників видно, що облікова кількість штатних працівників за три роки змінилась з 211 осіб на початок 2022 року до 203 осіб на кінець 2024 року, з них зменшилась кількість жінок у колективі з 97 до 95 осіб. У 2023 році поступово зростала кількість прийнятих штатних працівників і підвищилась кількість звільнених. Усього протягом трьох років кількість прийнятих штатних працівників в ДП «***» становить 16 чоловік, а звільнених – 30 чоловік.

Оцінка руху персоналу ДП у досліджуваному періоді показала, що коефіцієнт обороту кадрів з прийняття у 2022 та 2023 роках мав позитивну

тенденцію, а у 2024 році – залишився незмінним на рівні 0,010. Коефіцієнт обороту зі звільнення у 2022- 2023 роках знижувався, проте у I півріччі 2024 року склав 0,054. Оскільки коефіцієнт обороту зі звільнення перевищує коефіцієнт обороту з прийняття, можна зробити висновок про наявність можливих проблем, пов'язаних з незадовільними умовами праці, чи її організації, чи відсутністю система стимулювання або соціального захисту. Чисельний склад наукових працівників ДП «***» за 2023-2024 роки майже по кожному показнику ДП має негативну тенденцію. Загальна кількість наукових працівників скоротилась на 13 чоловік, з яких 2 жінки. За науковим ступенем: кількість докторів наук залишилась незмінною, а кандидатів наук стало на одного більше.

Аналіз персоналу ДП «***» за віковою структурою показав, що через плінність кадрів середній вік працівників зростає, це може бути зумовлено тим, що ДП «***» залишають більш молоді науковці. Середній вік наукових працівників зріс на 2,18%. За ступенем: середній вік докторів наук зріс на 1,37% (з 67,08 до 68,0 років), а ось кандидатів наук навпаки зменшився на 3,50% (з 47,67 до 46,0 років). Щодо аналізу співробітників за посадами, найстаршою категорією є провідні наукові співробітники, а наймолодшою – молодші наукові співробітники.

Фонд оплати праці штатних працівників ДП «***» з кожним роком зростає. При фонд додаткової заробітної плати у 2024 році суттєво перевищують основної заробітної плати. Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів не мають чіткої тенденції.

Розподіл штатних працівників ДП «***» за розмірами заробітної плати за 2022-2024 роки вказує, що переважна більшість працівників отримувала заробітну плату в розмірі від 5000,01 до 6000,00 грн. Кількість працівників, які отримували до однієї мінімальної заробітної плати зменшувалась в досліджуваному періоді, при цьому кількість отримувачів заробітної плати понад 20 000,00 грн. зросла з 2 осіб до 14 осіб.

Система розвитку персоналу в ДП «***» дає можливість підтримувати

високий потенціал розвитку працівників. ДП намагається поєднувати і звичайні, традиційні методи розвитку разом із новітніми формами. Персонал має можливість на постійній основі отримувати нові знання та удосконалювати свої навички. Система розвитку персоналу в ДП «***» має потенціал, але потребує системних змін для усунення виявлених проблем. Слід акцентувати увагу на забезпеченні конкурентного рівня оплати праці, забезпеченні гідними умовами та охороною праці та посиленні соціального захисту. Запропоновано підвищувати професійний розвиток через ротацію персоналу та запровадження нової системи підвищення кваліфікації для кар'єрного росту.

Для забезпечення постійного навчання та економії коштів запропоновано створити нову онлайн-систему на базі сучасної навчальної платформи (наприклад, «Collective training for IBM»). Цей захід дозволить забезпечити онлайн-доступ до тренінгів усім співробітникам і значно економити кошти на їх повторному проведенні.

Впровадження інновацій у навчання є фінансово доцільним. Розрахунки показали, що річний економічний ефект від впровадження платформи становить 118 тис. грн. з терміном окупності – 10 місяців (менше року). Це підтверджує доцільність реалізації запропонованих заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Шаповал О. А. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства / О. А. Шаповал, С. Л. Таранічев // *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 2019. Вип. 27 (2). С. 97-100. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuumevcg_2019_27\(2\)__19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuumevcg_2019_27(2)__19).
2. Пантелєєв М. С. Принципи побудови системи управління персоналом підприємства / М. С. Пантелєєв, Н. М. Шматько, А. В. Волощенко // *Дослідження та оптимізація економічних процесів "Оптимум-2014"* : тр. 10-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 2-4 грудня 2014 р. Харків : НТУ "ХПІ", 2014. С. 311-314.
3. Азарова А. О., Кравчик В. В. Актуальні принципи формування системи управління персоналом на підприємствах // *Матеріали XLVII наукової конференції підрозділів Вінницького національного технічного університету (НТКП ВНТУ–2018) [Електронне мережне наукове видання]* : збірник доповідей. Вінниця : ВНТУ, 2018.
4. Усіченко, І., Лисенко Т., Мироненко М. Гуру сучасного менеджменту. *Економіка та суспільство*, 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-57>
5. Крушельницька, Ольга Володимирівна. Управління персоналом [Текст] : навч. посібник для студ. вищих навч. закл. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. 2. вид., перероб. й доп. К. : Кондор, 2005. 308 с.
6. Друкер, П. Ф. Ефективний керівник. Найточніший посібник з досягнення правильних результатів / П. Друкер ; пер. з англ. Р. Машкової. 2-ге вид. Київ : КМ-БУКС, 2019. 288 с.
7. Менеджмент у питаннях та відповідях: навчальний посібник / А. А. Вдовічен, О. Г. Вдовічена, В. А. Чичун та ін. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. 172 с.
8. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І.

- Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
9. Управління персоналом. Практикум : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня, С. П. Коляда, Н. С. Ковтун. 2-ге вид., переробл. і допов. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. 210 с.
10. Лозова, О. В. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання [Текст] / Оксана Василівна Лозова, Валентин Олександрович Демченко // *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Том 2. № 4. С. 37-45.
11. Гамаль А. М. Управління персоналом в умовах розвитку ринкових відносин: автореф. дис. ... канд. економ. наук: 08.06.01. Донецьк, 2002. 20 с.
12. Антощишина Н. І., Малюкіна Д. О. Сучасний погляд на систему управління персоналом в аспекті забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*, 2014. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3350>
13. Древецька О.І., Юрчик Г.М. Сутність та складові управління персоналом всучасному науковому дискурсі. Студентський вісник національного університету водного господарства та природокористування, 2017. № 2. С. 78–83.
14. Мельник О. Ю., Саркісян Л. Г. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2017. № 6 (2). С. 118-122. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_6_2/pdf/046-051.pdf
15. Жуковська В.М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету, 2017. No 2. С. 13–17.
16. Корсаков Д.О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства /Д.О. Корсаков [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e11_3kors.pdf

17. Балабанова, Л. В. Управління персоналом [Електронний ресурс] : підручник для студ. вищ. навч. закл. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак . Київ : Центр учбової літератури, 2019 . 468 с.
18. Хандій, О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім В. Даля, 2010. 240 с.
19. Лук'янихін, В. О. Менеджмент персоналу. Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. 592 с.
20. Смірнова К.В. Кадровий менеджмент: конспект лекцій. Одеса : Одеський державний екологічний університет, 2022. 156 с.
21. Дараган Л.В., Бурлаєнко Т.І. Теоретичні аспекти управління персоналом на сучасному підприємстві. Науковий вісник УМО. Серія: економіка та управління. 2019. Випуск 6.
URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_6/%D0%
22. Ладова О., Зачосова, Н. Методичні підходи до формування системи hr-менеджменту як елементу стратегічного та інноваційного управління розвитком організації. *Молодий вчений*, 2024. 5 (129), 128-133.
<https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-5-129-24>
23. Андрушко В. К. Управління персоналом: Політика. Стратегія. Тактика. Мотивація. Розвиток. Атестація. Ефективність: навч.-метод. посіб. / Андрушко В. К., Комар Ю. М., Кома С. Ю. Хмельницький: Хмельницький ін-т регіонального управління та права, 2000. 255 с.
24. Птащенко О., Чернобай Л., Малихіна С., Вережомська І., Яремчук, С. Проблеми та перспективи застосування стратегій управління персоналом міжнародних компаній в українській бізнес-практиці. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2022. 1 (42), 406—414.
<https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/42YYRam7/>
25. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 3

(55). С. 94–100.

26. Чигур І. В., Глущенко Л. Д. Порівняльна характеристика зарубіжних моделей управління персоналом. *НТКІІ ВНТУ. Факультет менеджменту та інформаційної безпеки*. 2020. <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/29006>

27. Шульгіна Т. С. Теоретичні аспекти формування персоналу підприємства / Т. С. Шульгіна // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності = Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property : збірник наукових праць : у 2-х вип. / ПДТУ. Маріуполь, 2013. Вип. 1, Т. 3. С. 208-212.

28. Придятько Е. М. Моделювання впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на ефективність процесу формування персоналу промислового підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 1 (34). С. 125-133.

29. Захарова О. В., Придятько Е. М. Формування персоналу промислового підприємства: інструментарій забезпечення ефективності: монографія; ДВНЗ «Донецький національний технічний університет». Київ: ФОП Гуляєва В. М., 2019. 273 с.

30. Ведерніков М. Д., Волянська-савчук Л. В., Глушко Т. В., Зелена М. І., Данілкова А. Ю. Теоретичні засади визначення процесів пошуку, добору та відбору персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2021, № 1. с. 239 – 251.

31. Воржакова Ю.П., Поліщук К.О. Вдосконалення механізму кадрового забезпечення на підприємстві в особливих умовах воєнних дій. *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2023. № 3 (67). С. 21-30.

32. Гальків Л.І., Кулініч Т.В., Новаківський І.І., Петрович Й.М., Рачинська Г.В. Розвиток малого та середнього підприємництва в сучасних умовах: моніторинг і регулювання : монографія . Львів: Видавництво «Растр-7», 2020. 284 с.

33. Управління персоналом : підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Сторожук та ін.] ; за заг. ред. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2012. 666 с.

34. Пашкус О.В., Олексієнко Л.М. Управління персоналом : навч. посіб. для

здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «бакалавр» спеціальності «Менеджмент». Львів : [Львівський державний університет безпеки життєдіяльності], 2022. 260 с.

35. Дзямулич М. Ефективність функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві, 2023 Том 13, № 1. с. 3 - 7.

36. Федоришина Л. М., Гарват О. А. Розвиток персоналу в системі корпоративного управління. Інноваційна економіка, 2022. № 1. С. 52-59.

37. Морозов О. Ф., Гончар В. О. Система управління розвитком персоналу підприємства. Ефективна економіка, 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5372>

38. Бабчинська О.І. Інструменти формування системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2021. № 3. С. 169–173

39. Шелюжак І.Г., Тодорюк С.І., Кифяк В.І. Інноваційні методи розвитку персоналу. Бізнес Інформ, 2020. № 3. С. 437–444. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-437-444>

40. Єлець О.П., Гармаш І.О. Трудові ресурси підприємства та підходи до їх оцінки. Економіка і суспільство. 2017. № 9. С. 418-422.

41. Про управління об'єктами державної власності : Закон України від 21 вересня 2006 р. // Відомості Верховної Ради України. 2006. № 46. Ст. 456. (Із змінами).

42. Господарський кодекс України : Закон України від 16 січня 2003 р. // Відомості Верховної Ради України. 2003. № 18-22. Ст. 144. (Із змінами).

43. Родіна О.В., Савченко Т.В., Довганьов М.А. Формування державного регулювання підприємницької діяльності в умовах воєнного стану. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*, 2024. 1 (8). С. 58-63.

44. Економіка підприємства : підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.

45. Дашко І. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2021. № 10. С. 22–28. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.3>
46. Безпалько, О. В., Березянко, Т. В. Бергер, А. Д. та ін. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. / за заг. ред. О. В. Безпалько. Київ : Кафедра, 2020. с. 310
47. Терьохін С. В. Види та засоби аналізу ефективності використання трудових ресурсів підприємством / С. В. Терьохін, І. А. Шеховцова // Сучасні проблеми економіки та підприємництва. 2014. Вип. 13. С. 269-273.
48. Захарова О.В. Процедура комплексної оцінки якості професійного розвитку персоналу промислового підприємства / Захарова О.В., Городничук Н.В. / *Економіка і організація управління*, № 3(19) – 4(20). 2014. С. 100-107.
49. Гавкалова Н. Л., Криворучко А. С. Управління витратами на персонал – основа ефективності менеджменту персоналу : монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 232 с.
50. Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки: колективна монографія / під ред. д.е.н., професора Г.Г. Савіної. Херсон: ФОП Вишемирський В.С., 2019. 130 с.
51. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2 (8), С. 88–92.
52. Про оплату праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери: постанова Кабінету Міністрів України від 28.12.2016 р. № 1037. Офіційний вісник України. 2017 р., № 4. Ст. 141.
53. Вишневська М., Крамаренко А. Впровадження грейдингової системи оплати праці в умовах виробничого підприємства. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. 2020. № 3(79). С. 104 -115.

54. Райко М.С. Оплата праці як один із важливих факторів матеріального стимулювання. Право та інновації. №1 (29). 2020. С. 59 – 64. DOI: [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2020-1\(29\)-9](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2020-1(29)-9)
55. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану. Закон України №2136-XI від 15.03.2022р. URL: https://ips.ligazakon.net/document/t222136?an=1&ed=0000_00_00 (дата звернення 04.01.2025 р)
56. Крохмаль В.В., Пархоменко – Куцевіл О.І. Державне управління сферою оплати праці. Державне управління. Інвестиції: практика та досвід. № 7 – 8. 2022. С.57-63. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3>
57. Ачкасова, Л. М. Удосконалення управління персоналом підприємства: моделі компетенцій, моніторинг ефективності, управління конфліктами : монографія / Л. М. Ачкасова, Т. О. Водолажська, О. О. Гетьман. Харків : ФОП Панов А. М., 2025. 124 с. ISBN 978-617-8534-40-0.
58. Водолажська, Т. О. Обґрунтування складових елементів компетенцій працівників / Т. О. Водолажська, А. О. Жеведь, К. В. Гура // Економіка трансп. комплексу : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т ; редкол.: О. М. Криворучко (голов. ред.) та ін. Харків, 2024. Вип. 43. С. 47–61.
59. Данилевич Н.С., Давидюк Т.В. Роль цифрових технологій у формуванні сучасного менеджменту персоналу. Збірник тез VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції "Нові інформаційні технології управління бізнесом". Київ: Спілка автоматизаторів бізнесу, 2025. – 37.
60. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) : форма № 2 / Державне підприємство «***». м. Львів. Неопублікований архівний матеріал. 2023 р. 35 арк.
61. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) : форма № 2 / Державне підприємство «***». м. Львів. Неопублікований архівний матеріал. 2024 р. 35 арк.

62. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) : форма № 2 / Державне підприємство «***». м. Львів. Неопублікований архівний матеріал. 2025 р. 37 арк.
63. Звіт з праці : форма № 1-ПВ (квартальна) / Державне підприємство «***». м. Львів. Неопублікований внутрішній документ. I-IV квартали 2022 р. 10 арк.
64. Звіт з праці : форма № 1-ПВ (квартальна) / Державне підприємство «***». м. Львів. Неопублікований внутрішній документ. I-IV квартали 2023 р. 10 арк.
65. Звіт з праці : форма № 1-ПВ (квартальна) / Державне підприємство «***». м. Львів. Неопублікований внутрішній документ. I-II квартали 2024 р. 12 арк.
66. Звіт з праці : форма № 1-ПВ (квартальна) / Державне підприємство «***». м. Львів. Неопублікований внутрішній документ. I-II квартали 2025 р. 12 арк.