

32
06.06.2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ
ТА МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**



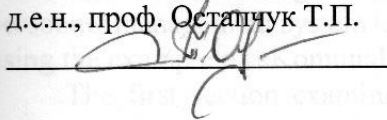
ГАЛАНЗОВСЬКА Ірина Володимирівна
(студентка групи ЗМО-21-2с)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ
Й ОСНОВНІ НАПРЯМИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ
НА ПРИКЛАДІ ПРБФ «КОМУНАЛЬНИК»**

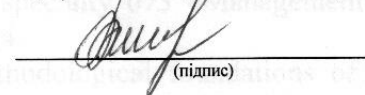
(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 5
від 03.06.2024
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



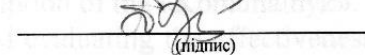
Керівник роботи:

к.е.н., доц. Вигівська І. М.
(наукове звання, прізвище та ініціали)


(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Поліщук І.Р.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2024

Анотація

Галанзовська І.В. Система управління персоналом організації й основні напрями її удосконалення на прикладі ПРБФ «Комунальник». – Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У роботі досліджено теоретико-методичні основи системи управління персоналом на підприємстві та оцінено її практичну реалізацію на прикладі ПРБФ «Комунальник». Робота складається з двох розділів.

У першому розділі розглянуто поняття, зміст та моделі системи управління персоналом, а також методи та підходи до аналізу стану управління персоналом. Також надано загальну характеристику підприємства ПРБФ «Комунальник».

Другий розділ присвячений аналізу та оцінці ефективності системи управління персоналом на підприємстві ПРБФ «Комунальник». Запропоновано шляхи поліпшення процесу професійного навчання та впровадження коучингу, а також удосконалення системи мотивації працівників підприємства.

Робота завершується висновками, що містять основні результати дослідження та практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом на підприємстві ПРБФ «Комунальник».

Ключові слова: управління персоналом, мотивація працівників, коучинг, професійне навчання, ефективне управління.

Annotation

Galanzovska I.V. The Personnel Management System of an Organization and the Main Directions for Its Improvement Using the Example of the Private Repair and Construction Firm «Komunalnyk». – Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 «Management and administration» of specialty 073 «Management». - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

The work investigates the theoretical and methodological foundations of the personnel management system in an enterprise and evaluates its practical implementation using the example of «Komunalnyk». The work consists of two sections.

The first section examines the concepts, content, and models of the personnel management system, as well as methods and approaches to analyzing the state of personnel management. It also provides a general description of the «Komunalnyk».

The second section is dedicated to analyzing and evaluating the effectiveness of the personnel management system at «Komunalnyk». It proposes ways to improve the process of professional training and the implementation of coaching, as well as to enhance the employee motivation system.

The work concludes with findings that include the main results of the study and practical recommendations for improving the personnel management system at «Komunalnyk».

Keywords: personnel management, employee motivation, coaching, professional training, effective management.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	4
<i>Розділ 1. Теоретико-методичні основи системи управління персоналом на підприємстві</i>	7
1.1. Поняття та зміст системи управління персоналом	7
1.2. Моделі системи управління персоналом	13
1.3. Характеристика методів та підходів до аналізу стану управління персоналом.....	23
1.4. Нормативно-правове забезпечення управління персоналом на підприємстві	33
Висновки до розділу 1.....	38
<i>Розділ 2. Оцінка системи управління персоналом підприємства на прикладі</i> ПРБФ	
«Комунальник».....	40
2.1. Організаційна та фінансово-економічна характеристика ПРБФ «Комунальник».....	40
2.2. Оцінка ефективності системи управління персоналом підприємства ...	56
2.3. Поліпшення процесу професійного навчання та впровадження коучингу в систему управління персоналом	65
2.4. Удосконалення системи мотивації працівників підприємства.....	73
Висновки до розділу 2.....	86
<i>Висновки</i>	88
<i>Список використаних джерел</i>	91
<i>Додатки</i>	97

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У пошуку ефективних підходів до управління персоналом науковці та практики вже тривалий час зосереджують свою увагу на розробці нових, більш досконалих моделей керівництва людськими ресурсами на підприємствах та в організаціях. При цьому переслідуються дві ключові цілі. По-перше, прагнення підвищити економічну ефективність діяльності компанії в цілому, включно із власне системою управління персоналом. Впровадження сучасних HR-технологій спрямоване на оптимізацію витрат та максимізацію віддачі від людського капіталу. По-друге, консолідація всіх працівників компанії, незалежно від їхньої посади чи рангу, навколо спільної мети та цінностей організації. Створення атмосфери корпоративної солідарності та відданості спільній справі є запорукою згуртованості колективу та його ефективної роботи.

Незважаючи на незмінність основних цілей управління персоналом, теорія і практика цієї сфери постійно стикаються з новими викликами. Це пов'язано з технологічним ускладненням виробництва, зростанням ролі групової діяльності, збільшенням чисельності працівників, розширенням функцій діяльності організацій та прискоренням змін у продуктах і технологіях. Такі трансформації на економічному, організаційному та технічному рівнях компаній змушують переглядати підходи до управління людськими ресурсами, впроваджуючи нові методи та інструменти роботи з персоналом.

Таким чином, процес удосконалення системи управління персоналом набуває безперервного характеру, що дозволяє розглядати його крізь призму еволюційного підходу. Цей підхід відображає послідовну адаптацію HR-системи до мінливих умов не лише внутрішнього середовища самої компанії (мікросередовище), але й до глобальних змін у національній та світовій економіці й політиці (макросередовище). Управління персоналом розвивається як невід'ємна складова загальної системи управління підприємством чи організацією.

Хоча питання управління персоналом розглядалося багатьма визначними

науковцями, такими як М. Армстронг, С.М. Невмержицька, Л.В. Балабанова, Дж. Пітерс, Д. Уіндлер, Г. Десслер, Ф.І. Хміль, Г. Генсель П.Ф. Друкер, О.П. Єлець та іншими, які внесли вагомий внесок у розвиток теоретичних, методичних та практичних аспектів цієї галузі, питання підвищення ефективності управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання продовжують потребувати подальших досліджень та розробок. Незважаючи на значний обсяг напрацювань, ця сфера вимагає постійного вдосконалення та пошуку нових підходів, адже бізнес-середовище невпинно змінюється, з'являються нові виклики та можливості для оптимізації HR-процесів.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є комплексний аналіз і систематизація теоретико-методичних засад управління персоналом, а також розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесів управління людськими ресурсами на підприємстві ПРБФ «Комунальник» з урахуванням сучасних реалій ведення бізнесу.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- розкрити сутність та зміст управління персоналом як концепції.
- вивчити існуючі моделі систем управління персоналом.
- розглянути методичні підходи до аналізу стану управління людськими ресурсами на підприємстві.
- надати загальну характеристику підприємству, на якому проводилося дослідження.
- провести комплексний аналіз системи управління персоналом даного підприємства.
- проаналізувати динаміку та структуру персоналу, оцінити ефективність управління ним.
- обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення процесу професійного навчання та впровадження коучингу в систему управління кадрами.

- розробити рекомендації для вдосконалення системи мотивації працівників.

- сформулювати пропозиції щодо вдосконалення організаційної структури управління персоналом.

Об'єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес управління персоналом на підприємстві. **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади управління людським ресурсами на підприємстві.

Методи дослідження. У теоретичному підґрунті дослідження використані положення зарубіжної та вітчизняної економічної науки в сфері менеджменту. Для досягнення поставлених завдань було залучено різноманітні методи дослідження. Методи теоретичного узагальнення та порівняння, такі як аналіз і синтез, індукція і дедукція, застосовувалися для розкриття теоретико-методичних засад управління персоналом на підприємстві. Економіко-статистичні методи, зокрема групування, порівняння, розрахунок середніх та відносних величин, кореляційний аналіз, використовувалися для аналізу стану системи управління кадрами на досліджуваному підприємстві. Для обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення процесів управління персоналом на об'єкті дослідження застосовувалися методи економічного аналізу, синтезу та порівняння.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених з питань управління персоналом, навчально-методична література, чинне законодавство України у сфері трудових відносин, статистичні дані, фінансова та управлінська звітність досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці та економічному обґрунтуванні рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом на досліджуваному підприємстві.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 76 сторінках друкованого тексту. Робота містить 27 таблиць та 20 рисунків.

Список використаних джерел налічує 69 найменування. Робота містить 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття та зміст системи управління персоналом

На даний момент в галузі теорії та практики управління персоналом існує численна кількість концептуальних підходів, які відрізняються за ступенем апробації та надійності. Розглядаючи сукупність розроблених концепцій у хронологічному порядку їх виникнення, стає можливим відстежити еволюцію наукової думки у сфері управління трудовими ресурсами. Аналіз генезису теоретичних положень дозволяє виявити передумови формування сучасних поглядів на проблематику управління персоналом, а також розширити перспективні напрямки подальшого розвитку наукових досліджень у цій галузі.

Періодизація розвитку управління персоналом як науки базується переважно на генезисі менеджменту та відповідних концепцій, що формувалися та використовувалися починаючи з кінця XIX ст. У теорії менеджменту традиційно виокремлюють кілька провідних наукових шкіл, які мають найбільший вплив на її еволюцію. Серед них - школи наукового управління, адміністративного менеджменту, людських відносин, поведінкових наук та науки управління. Важливо відзначити, що в менеджменті не відбулася радикальна заміна одних підходів та принципів іншими, натомість мало місце їх паралельне співіснування. По суті кожна новопостала школа на початковому етапі доповнювала вже наявній концепції. Наприклад, у 60-х роках XX століття в практиці менеджменту фактично застосовувалися одночасно положення адміністративної школи, школи людських відносин, поведінкових наук та науки управління. На наш погляд, такий плюралізм підходів значною мірою пояснюється складністю самого об'єкта управління. Неможливо врахувати окремо економічну чи вибрати соціально-психологічну складову в менеджменті.

Отже, саме комплексний підхід, який інтегрує здобутки всіх наукових шкіл та результати їхніх досліджень у практичну діяльність, дозволяє менеджменту ефективно виконувати покладені на нього завдання.

У Таблиці 1.1 представлено сукупність визначень поняття «управління персоналом». Можна констатувати, що незважаючи на численні відмінності у трактуваннях та підходах до виокремлення складових елементів цього процесу, загалом спостерігається концептуальна єдність у баченні різними авторами його сутності.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення терміну «управління персоналом»

<i>Автор</i>	<i>Визначення</i>
Майкл Армстронг [1, с. 5]	«управління персоналом - це стратегічний та цілісний набір діяльності, спрямованих на залучення, розвиток та утримання робочої сили організації»
Гері Десслер [7, с. 2]	«управління персоналом - це політика та практика, необхідні для того, щоб працівники внесли свій внесок в досягнення організаційних цілей»
В.М. Данюк та В.М. Петюх [42, с. 17]	«управління персоналом - це цілеспрямована діяльність керівного складу організації, керівників і фахівців підрозділів системи управління персоналом, що охоплює розробку концепції та стратегії кадрової політики і методів управління персоналом»
А.М. Колот [12, с. 23]	«управління персоналом – це продуктивна, високопрофесійна діяльність із забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку»
Хміль Ф.І. [21, с. 24]	«управління персоналом – це скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівника у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу»
Девід Десслер [6, с. 2]	«управління персоналом – це політики та практики, необхідні для залучення, розміщення, навчання, оцінювання, винагородження та належного використання всіх осіб для досягнення цілей організації»

Джерело: сформовано автором

Спираючись на сучасні здобутки теорії та практики управління людськими ресурсами, комплексним визначенням, яке охоплює всі ключові аспекти досліджуваної функції менеджменту, може слугувати наступне: управління персоналом - це система заходів, спрямованих на створення сприятливих умов для розвитку та реалізації потенціалу працівників, які колективно та індивідуально роблять внесок у досягнення цілей і вирішення завдань організації.

Варто відзначити, що концепції управління трудовими ресурсами значною мірою є результатом не лише теоретичних напрацювань, але й численних емпіричних досліджень у суміжних галузях знань, зокрема економіці, психології, соціології тощо.

Узагальнюючи основні наукові напрацювання, можна виокремити такі ключові концептуальні підходи (наукові школи) в галузі управління персоналом:

1. Концепція використання трудових ресурсів. Положення даного підходу активно застосовувалися в управлінській практиці з кінця XIX століття до 60-х років XX століття. Прихильниками цієї концепції були представники «Школи наукового управління», в рамках якої об'єктом дослідження виступав не власне працівник, а його трудова функція. Праця як виробничий ресурс розглядалась крізь призму двох основних параметрів: витрат робочого часу та розміру оплати праці.

2. Концепція управління персоналом. Даний підхід почав розвиватися з 30-х років XX століття. Його теоретичним підґрунтям стала концепція бюрократичної організації, розроблена А. Файолем. У рамках цього напрямку працівник розглядався крізь призму його формальної ролі в організаційній структурі - займаної посади. Управління трудовими ресурсами здійснювалося за допомогою численних адміністративних механізмів, таких як принципи, методи, повноваження та функції.

3. Концепція управління людськими ресурсами. Даний підхід розглядається як «філософія управління, яка базується на переконанні, що працівники є найціннішим активом організації, і що вони забезпечують конкурентну перевагу тією мірою, якою вони задоволені та вмотивовані щодо виконання своєї роботи» [33, с. 9].

4. Концепція управління людиною. Прихильники даної концепції говорять про «створення середовища, в якому працівники можуть процвітати. Найкращі компанії розуміють, що люди шукають не просто компенсаційні пакети, а можливості для росту та визнання... Вони відчують своїх людей як свій найбільш цінний актив і старанно піклуються про них» [32, с. 346].

5. Концепція управління людським капіталом. Первинно вона сформувалася як синтез економічної та соціальної складових у контексті діяльності організації. Надалі даний підхід розвинувся у повноцінну теоретико-методологічну концепцію, в рамках якої «людський капітал» трактується ширше, ніж сукупність професійних навичок, знань і умінь працівників. До його структури також включають такі чинники, як стан здоров'я, умови життєдіяльності людини тощо. По суті, відбувся перехід до розуміння людського капіталу як основного фактору забезпечення конкурентоспроможності національної економіки.

Проведений аналіз генезису науки про управління персоналом демонструє, що в процесі свого розвитку вона зазнала суттєвої еволюції теоретичних поглядів та концептуальних підходів. На сучасному етапі можна виокремити класичну та новітню парадигми наукового осмислення сутності, змісту й складових системи управління трудовими ресурсами організації. Найбільш повну й структуровану систематизацію відмінностей між даними парадигмами представлено у праці Ф.Герцберга (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Парадигми науки управління персоналом за Ф. Герцбергом [5]

<i>Фактори</i>	<i>Класичний підхід</i>	<i>Новітній підхід</i>
Підбір персоналу	Підбір на основі кваліфікацій та досвіду	Підбір на основі компетенцій та культури організації
Мотивація персоналу	Заробітна плата та матеріальні стимули	Розуміння індивідуальних потреб та мотиваторів працівників
Оцінка роботи	Оцінка результатів та виконання завдань	Система об'єктивних оцінок, включаючи зворотний зв'язок
Розвиток персоналу	Можливість професійного зростання	Індивідуалізовані програми розвитку, навчання та менторство
Винагородження	Фіксовані стандартні винагороди	Гнучкі системи винагородження та визнання досягнень
Комунікація	Одностороння комунікація (від керівництва до працівників)	Двостороння комунікація, відкритість та прозорість у спілкуванні
Лідерство	Автократичне керівництво, видача директив	Співпраця, емпатія та підтримка лідерства, стимулювання самоврядування та ініціативи в команді

У процесі розвитку наукової думки в галузі управління персоналом спостерігається паралельність з формуванням загальної теорії менеджменту, пройшовши при цьому ті ж ключові етапи. З цього можна зробити висновок, що й надалі наука управління персоналом розвиватиметься у подібному напрямку. Аналізуючи сучасний етап розвитку загальної теорії менеджменту, який визначається застосуванням концепцій MBO (Management By Objectives), MBQ (Management By Quality) і цифрової економіки, можна припустити, що розвиток системи управління персоналом буде відповідати основним принципам цих концепцій. Вже зараз багато дослідників звертають увагу на взаємозв'язок між людськими ресурсами та якістю роботи організації.

Крім того, на основі проведеного аналізу можна виокремити ключові характеристики, які визначають специфіку сучасних концептуальних підходів до управління трудовими ресурсами організацій (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Характеристики сучасних підходів до управління персоналом
в організаціях [18]**

<i>Критерій</i>	<i>Характеристика</i>
Стратегічний	Орієнтований на досягнення довгострокових цілей організації.
Гнучкий	Адаптивний до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.
Емпатичний	Зосереджений на підтримці та розвитку добробуту працівників.
Інноваційний	Спрямований на стимулювання творчості та інновацій у колективі.
Заснований на даних	Використовує аналіз даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.
Розвиток компетенцій	Забезпечує навчання та розвиток працівників для досягнення стратегічних цілей.
Результативний	Оцінює ефективність та результати працівників на основі конкретних критеріїв.
Різносторонній	Бере до уваги різноманітні аспекти, такі як різноманітність та інклюзивність.

У сучасний період теорія управління персоналом ґрунтується на таких основних принципах:

- Впровадження концепції «управління за цілями», що передбачає встановлення цілей діяльності для всіх рівнів та підрозділів у складі організації, а

також для кожного окремого працівника. У цьому процесі працівники беруть активну участь у формулюванні мети своєї діяльності. Успішне досягнення визначених цілей стає результатом спільних зусиль кожного члена колективу [9].

Управління, побудоване на взаємному довірі та саморегуляції, ґрунтується на японському підході до управління персоналом. Згідно з цим підходом, працівник приймає на себе відповідальність, а керівник може спокійно довіряти своїм співробітникам вирішення багатьох питань [31].

- Управління, що ґрунтується на повазі до всіх працівників, передбачає відмову від символів статусу. Це особливо важливо для розвитку міжособистісних відносин у підприємстві, де використовуються як матеріальні, так і нематеріальні засоби стимулювання.

- Обмеження уваги тільки на одному з напрямків не забезпечує підвищення продуктивності та якості виконання працівниками їх обов'язків. Лише комплексний вплив на всі аспекти мотивації співробітника може призвести до покращення ефективності його роботи.

- Фокус на постійному розвитку персоналу передбачає, що підвищення кваліфікації, навчання та перепідготовка мають охоплювати всіх працівників підприємства. Відповідно до цього підходу, розвиток професійних навичок забезпечує стабільність зайнятості, тому працівникам мають бути забезпечені однакові можливості у цьому напрямку.

З метою координації працівників у процесі діяльності підприємства, керівництво здійснює вплив, використовуючи різноманітні методи, такі як адміністративні, економічні та соціально-психологічні (рис. 1.1).

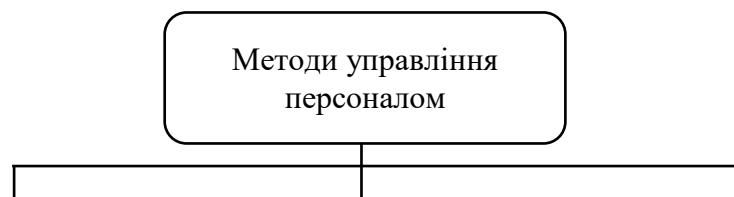




Рис. 1.1. Система методів управління персоналом в організації [7]

Підсумовуючи результати проведеного дослідження, можна констатувати, що вдалося виокремити ключові парадигмальні засади, які визначають сутнісні характеристики сучасних концептуальних підходів до управління персоналом в організаціях. Серед них - трактування працівника як найвищої цінності компанії, застосування розширеного тлумачення поняття «людський капітал» з урахуванням різноманітних його складових, а також стратегічна спрямованість в процесах прийняття управлінських рішень щодо розвитку та використання трудових ресурсів.

1.2. Моделі системи управління персоналом

У процесі свого становлення та еволюційного розвитку наука й практика управління персоналом поступово відходила від домінування виключно технократичного підходу на користь все більшого застосування гуманістичних концепцій [38]. Мало місце усвідомлення того факту, що людина, будучи складовою соціально-економічної системи організації, постає специфічним об'єктом управлінського впливу. Ця специфічність зумовлена як системністю самої людської природи, так і різноманітністю чинників, що детермінують її стан як елемента соціально-економічного середовища.

Трансформаційні процеси у системі виробничих відносин, а також гуманізація управлінської сфери зумовили не лише зміни цільових орієнтирів і

пріоритетів діяльності підприємств, але й викликали нагальну потребу забезпечення узгодженості управлінських рішень керівництва організацій з інтересами їхніх трудових колективів. Протягом тривалого часу панівною була обмежена за своєю суттю практика «роботи з кадрами», ефективність якої могла проявлятися лише в умовах повної зайнятості на ринку праці, передбачуваного економічного стану конкретного підприємства, а також за умови функціонування жорстких організаційних структур. Однак на сучасному етапі дана практика не спроможна забезпечити стає ефективне зростання організації.

Виклики та трансформаційні процеси, що нині відбуваються у соціально-економічних системах, зумовлюють нагальну потребу запровадження новітніх концептуальних моделей управління. Дані моделі мають бути орієнтовані на створення сприятливого середовища для безперервного розвитку організації через максимальну реалізацію потенціалу її персоналу. Вони передбачають застосування диверсифікованих мотиваційних програм, які, окрім оцінки поточної індивідуальної результативності працівника, враховують колективний характер праці та активне делегування повноважень щодо прийняття управлінських рішень на всі рівні організаційної ієрархії. Впровадження новітніх управлінських концепцій спрямоване на формування нової організаційної культури, системи цінностей, норм і установок суб'єктів трудової діяльності. Ключову роль також відіграє запровадження гнучких організаційних структур, здатних максимізувати використання творчого потенціалу людських ресурсів підприємства, активізувати їхню ініціативність та сприяти розвитку навичок самоменеджменту персоналу.

Водночас неможливо ігнорувати трансформаційні процеси, що відбуваються в сучасному соціумі. Підвищення якості життя населення, що проявляється передусім у зростанні рівня задоволення різноманітних матеріальних та нематеріальних потреб, безпосередньо позначається і на виробничій сфері. За таких умов працівник не сприймає себе виключно як функціональний елемент системи, а усвідомлює власну індивідуальність та самотність. У зв'язку з цим ефективно стимулювання трудової активності

персоналу організацій неможливе без урахування підвищених вимог працівників до якості їхнього трудового життя.

Крім того, необхідно враховувати, що в рамках сучасної теорії та практики управління персоналом виокремлюють три основні ієрархічні рівні - стратегічний, тактичний та оперативний. Відповідно, моделюючи систему управління трудовими ресурсами організації, слід не лише зважати на поточні аспекти управлінського впливу (мотивація персоналу в короткостроковій перспективі, оцінювання результатів діяльності тощо), а й забезпечувати стратегічну орієнтованість як розвитку самої компанії, так і реалізації інтересів її працівників. Це передбачає розробку довгострокових мотиваційних програм, стратегічне планування професійного зростання та розвитку персоналу з урахуванням перспективних потреб організації.

Стратегічний рівень управління персоналом орієнтований на підвищення конкурентоспроможності організації, зміцнення її інвестиційної привабливості та підтримку реалізації загальної ділової стратегії підприємства [39, с. 292]. У зв'язку з цим стратегічне управління трудовими ресурсами має передусім націлюватися на довгострокове закріплення працівників в організації та формування такого організаційного середовища, що уможлиблювало б для них проектування власного професійного майбутнього в рамках саме цього підприємства.

Тактичний рівень управління персоналом за визначенням більшості науковців окреслює принципи та інструментарій роботи з кадрами. При цьому відповідні тактичні заходи мають формуватися не лише на підставі загальної стратегії управління трудовими ресурсами організації, а й з урахуванням поточних завдань, що постають перед підприємством у короткостроковій перспективі.

Оперативний рівень управління персоналом безпосередньо зосереджується на управлінському впливі на працівника в процесі його трудової діяльності. Відповідно, саме на цьому рівні практично реалізуються всі функціональні складові системи управління трудовими ресурсами підприємства. М. Армстронг зазначає: «Оперативне управління персоналом стосується забезпечення

організації людьми, які їй потрібні, коли потрібно, і намагання створити умови для досягнення ними максимально можливих результатів. Це включає добір персоналу, розробку та впровадження стратегій і планів в області зайнятості, визначення потреб в навчанні та забезпечення його проведення, а також управління винагородами працівників і взаємовідносинами з ними» [1, с. 74].

Отже, проаналізувавши рівні управління трудовими ресурсами організації, можна констатувати існування класичної моделі побудови системи управління персоналом на підприємстві (рис. 1.2).

Ось як можна перефразувати цей текст академічним стилем, притаманним для дипломних робіт:

Під поняттям «філософія управління персоналом» традиційно розуміють філософсько-концептуальне осмислення організацією тих підходів, принципів, норм і правил роботи з людськими ресурсами, які вирізняють її з-поміж інших суб'єктів господарювання. Безумовно, формування філософії управління трудовими ресурсами на підприємстві не є разовим актом, а відбувається на основі загальної філософії самої організації. У найбільш розвинених компаніях філософські засади управління персоналом знаходять відображення у відповідних корпоративних документах. Однак навіть за відсутності їх формального вираження у вигляді конкретних правил та атрибутів, подібна філософія присутня в тій чи іншій формі в будь-якій організації [1].



Рис. 1.2. Класична модель системи управління персоналом

Джерело: сформовано автором на основі [1, 14]

На тактичному рівні відбувається формування та функціонування системи управління персоналом. Хоча різні автори трактують визначення та структуру цієї системи по-різному, можна виділити такі її загальні складові: кадровий склад апарату управління, технічні та інформаційні засоби, методи організації праці, правова база, комплекс програм з управління кадрами.

Незважаючи на відмінності в деталях, більшість дослідників згодні, що система управління персоналом є багатокomпонентною і охоплює кадрове, технічне, інформаційне, організаційне, правове та програмне забезпечення [1, с.74].

Механізм управління персоналом являє собою комплексну систему інструментів та підходів, метою якої є задоволення потреб підприємства у трудових ресурсах відповідної кількості та якості, а також забезпечення ефективного використання наявного кадрового потенціалу. Даний механізм охоплює різноманітні аспекти роботи з персоналом, зокрема управління комунікаційними процесами, врегулювання конфліктних ситуацій, мотивування працівників, оцінювання їх діяльності тощо.

Отже, механізм управління трудовими ресурсами є багатогранним явищем, що поєднує у собі методи та засоби залучення, утримання та розвитку кваліфікованого персоналу для досягнення цілей організації шляхом максимально ефективного використання людського капіталу [17].

Система управління персоналом, ґрунтуючись на філософії менеджменту, розробляє та застосовує механізми управління трудовими ресурсами за допомогою організаційних підходів і систем. Класична загальноприйнята модель

системи управління персоналом є інтуїтивно зрозумілою, проте, на нашу думку, має певні недоліки. По-перше, вона розглядає процеси управління кадрами в лінійній часовій перспективі, тоді як на практиці в господарській діяльності підприємств залежно від галузевої специфіки розвиток цих процесів може бути не таким очевидним. По-друге, дана модель не відображає системи взаємозв'язків між окремими елементами системи управління персоналом в організації.

Одна з ранніх моделей системи управління персоналом, заснована на концепції «управління людськими ресурсами», відома як «модель відповідності». Дана модель була розроблена дослідниками Мічиганської школи. Прихильники цього підходу стверджували, що системи управління трудовими ресурсами та організаційна структура повинні бути узгоджені та регулюватися таким чином, щоб відповідати загальній стратегії організації (звідси і назва «модель відповідності») [7, с.42].

Згідно з поглядами прихильників «моделі відповідності», управління людськими ресурсами в організаціях передбачає циклічний процес, що складається з чотирьох ключових функцій. Це підбір персоналу, оцінювання працівників, їх винагородження та розвиток трудових ресурсів. Саме ці чотири елементи, на думку дослідників Мічиганської школи, формують модель системи управління персоналом. Однак сучасні підходи до моделювання системи управління трудовими ресурсами ґрунтуються на необхідності застосування системного та програмно-цільового підходів, виходячи за межі чотирьохелементної моделі.

Системний підхід до управління персоналом передбачає комплексне сприйняття об'єкта управління - трудових ресурсів організації. З цієї точки зору, персонал розглядається як сукупність груп (спільнот) та окремих працівників (особистостей), між якими існує взаємодія та взаємовплив. При цьому окремих співробітників також може розглядатися як система, що складається з різних компонентів.

Системний підхід до управління персоналом передбачає, що система управління трудовими ресурсами є невід'ємною та ключовою складовою загальної

системи управління підприємством. Відповідно, під час моделювання системи управління персоналом необхідно враховувати всю повноту її взаємозв'язків та взаємодії з іншими компонентами соціально-економічного середовища організації. Система управління персоналом не може розглядатися відокремлено, а повинна бути інтегрована у загальну систему управління з урахуванням усіх чинників та елементів організаційного оточення.

Програмно-цільовий підхід у системі управління персоналом спрямований на узгодження цілей, завдань та функцій цієї системи з головними стратегічними орієнтирами, які стоять перед організацією в цілому. Інакше кажучи, управління трудовими ресурсами має бути тісно пов'язане з загальною стратегією та місією компанії.

У цьому контексті теорія управління людськими ресурсами пропонує одну з моделей системи управління персоналом, відому як Гарвардська схема (рис. 1.3) [66].

Згідно з Гарвардською моделлю, система управління людськими ресурсами спочатку має дві ключові особливості:

1. Значну відповідальність за реалізацію ефективної кадрової політики покладено на менеджерів середньої ланки.
2. Працівникам необхідно розробляти принципи, спрямовані на забезпечення розвитку персоналу. Ці принципи мають застосовуватися так, щоб взаємно підсилювати обидва рівні системи управління.

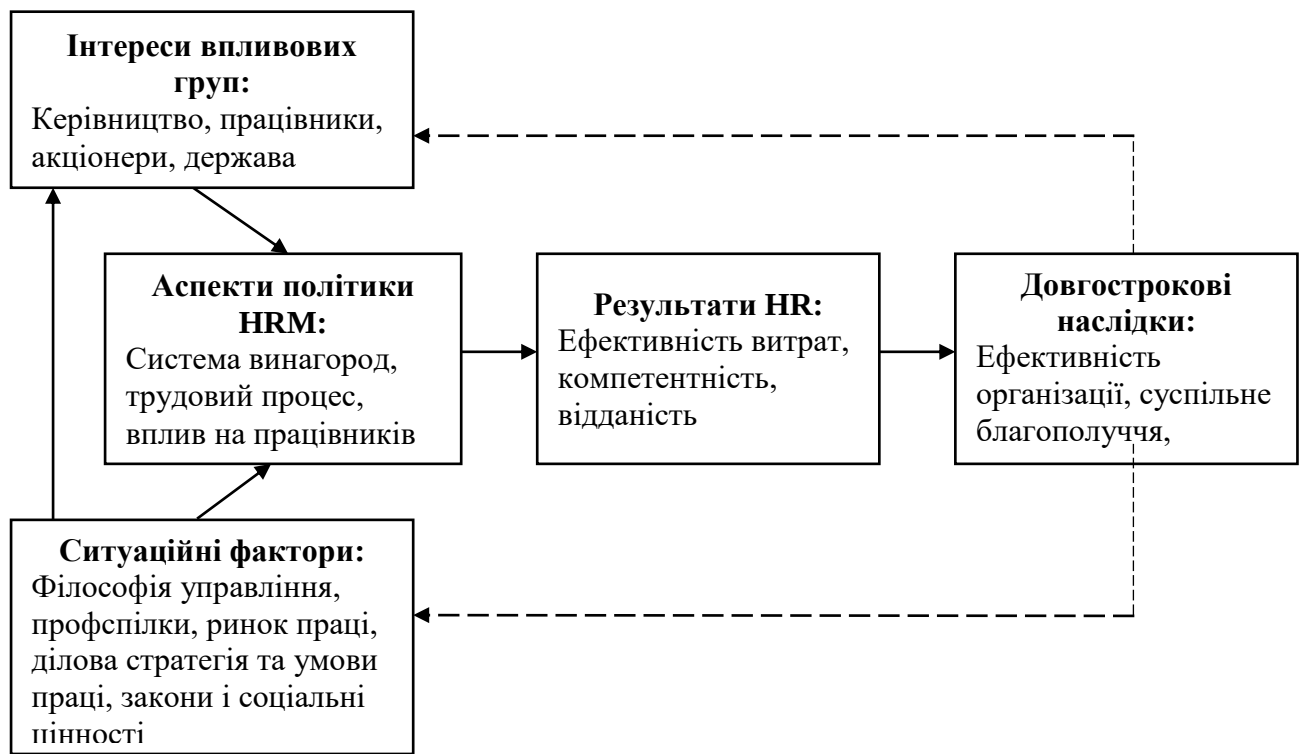


Рис. 1.3. Взаємозв'язок між елементами Гарвардської моделі [66]

Дана модель ґрунтується на врахуванні інтересів усіх груп впливу в організації: акціонерів, керівництва, працівників, держави та профспілок. Визнається важливість компромісу між інтересами різних сторін і груп. Акцентується стратегічний вибір та вплив внутрішнього і зовнішнього середовища на управлінські рішення керівництва, в тому числі стратегічні. Відповідно, необхідна інтеграція ринкових, товарних та соціокультурних аспектів діяльності підприємства [7].

Перевагами моделі є її стратегічна орієнтація та безумовне лідерство керівника в реалізації функції управління персоналом. Однак, з огляду на умови діяльності організацій, ця модель може використовуватися лише фрагментарно, оскільки визначає лише загальну концепцію.

Натомість багато сучасних авторів припускають, що побудова системи управління персоналом є раціональним та лінійним процесом (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Лінійна модель системи управління [7]

Система управління людськими ресурсами повинна ґрунтуватися на загальній бізнес-стратегії організації та бути спрямована на забезпечення її реалізації. Водночас вона покликана визначати зміст та створювати конкретні підсистеми управління персоналом. Подібно до попередньої моделі, ефективне функціонування цієї системи базується на об'єктивній та систематичній оцінці факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

Таким чином, модель системи управління персоналом слід розглядати, як комплексний підхід, що охоплює ключові принципи, методи та стратегії реалізації процесів управління кадрами на підприємстві. Проте варто зазначити, що лінійний характер цієї моделі накладає певні обмеження на можливості її практичного застосування.

У межах дослідження моделей системи управління персоналом на підприємстві доцільно також проаналізувати моделі формування зазначеної системи. На рисунку 1.5, представлено трьохетапну модель побудови системи управління персоналом (рис. 1.5.).

У процесі формування системи управління персоналом на підприємстві передбачається низка послідовних етапів. На початковому етапі необхідно розробити «дерево цілей», де будуть визначені цілі як працівників, так і адміністрації, з подальшим узгодженням та мінімізацією їх суперечностей, а також встановленням ролі та місця управління персоналом у досягненні загальних стратегічних цілей компанії.

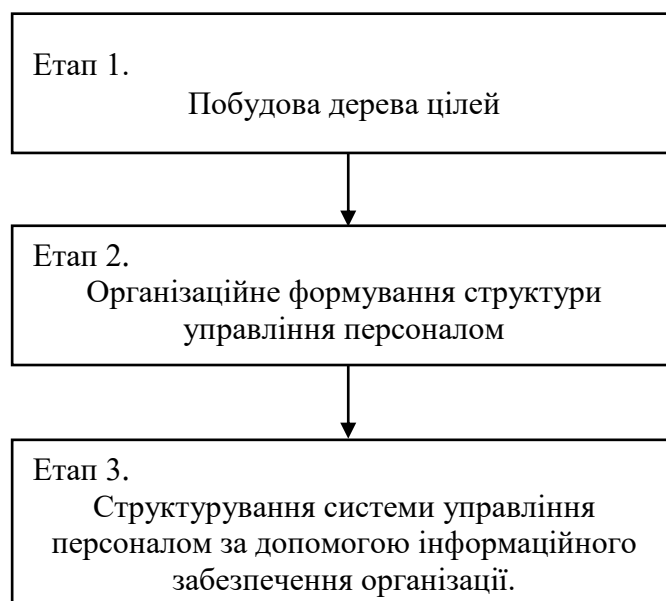


Рис. 1.5. Підхід до створення системи управління персоналом [18]

Після побудови «дерева цілей» переходять до другого етапу, на якому досліджуються організаційні аспекти системи управління персоналом. Це передбачає ідентифікацію структурних підрозділів кадрової служби, формулювання їхніх завдань і функцій, побудову організаційної структури управління персоналом з урахуванням специфіки діяльності підприємства (галузь, масштаби, розміри тощо).

На завершальному третьому етапі, виходячи з організаційно-структурної побудови служби управління персоналом, формується система інформаційного забезпечення для прийняття управлінських рішень у сфері управління кадрами.

Майкл Армстронг розглядає процес формування системи УП як невід'ємну частину загальної стратегії організації: «Процес формування системи управління персоналом повинен відбуватися одночасно з розробкою корпоративної стратегії організації та стратегії управління людськими ресурсами. Система УП має бути тісно пов'язана з цілями організації та сприяти їх досягненню через ефективне використання людських ресурсів» [1, с.92].

Джон Айвансевич та Роберт Донеллі наголошують на важливості узгодження системи УП з організаційною культурою: «Процес формування ефективної системи управління персоналом має ґрунтуватися на ретельному аналізі організаційної культури, цінностей та переконань, притаманних даній організації. Система УП повинна бути сумісною з цими факторами та водночас сприяти їх розвитку у бажаному напрямку» [24, с. 117]

Сучасні теоретичні та практичні підходи до побудови систем управління персоналом на підприємствах включають як загальні концепції, так і окремі випадки, що передбачають трансформацію філософії управління. Зокрема, існують рекомендації щодо поступового переходу в управлінні кадрами від авторитарного стилю керівництва до принципів делегування повноважень та відповідальності працівникам [10].

На початковій стадії рекомендується підготувати необхідну документацію, яка включатиме загальні керівні принципи та посадові інструкції. На цьому етапі також визначаються рамки діяльності та проводиться навчання керівників і працівників. Наступним кроком є безпосереднє впровадження нового стилю керівництва, що вимагає адаптації персоналу. При цьому пропонується спочатку обмежити адаптаційний період у часі. Завершальним етапом є формування цільових команд та організація їхньої роботи. Така модель може розглядатися як приклад галузевої специфіки при моделюванні систем управління персоналом, що враховує особливості конкретної сфери діяльності організації.

Отже, у сучасній вітчизняній та зарубіжній теорії існує широкий спектр різноманітних підходів до моделювання системи управління персоналом. Ці підходи відрізняються складом підсистем, загальними принципами формування, рівнем економічного обґрунтування та ступенем апробації на практиці в організаціях. Однак, незважаючи на різноманітність підходів та моделей управління персоналом, вони мають низку обмежень.

Більшість наявних моделей управління персоналом ґрунтуються на традиційних підходах, зокрема концепції «управління людськими ресурсами». Однак стрімкий розвиток факторів виробництва (праці, капіталу, інформації) та їх перехід до якісно нового стану, особливо в частині виробничих та інформаційних технологій, вимагає трансформації управлінських технологій. Суттєвим змінам також підлягає людський капітал, який є основною рушійною силою підвищення ефективності економіки.

Отже, перехід до застосування концепції «управління людським капіталом» вимагатиме трансформації системи управління персоналом. Це передбачає зміни в її структурі та змісті, механізмах функціонування, концептуальних підходах, філософії та архітектурі побудови відповідної моделі.

1.3 Характеристика методів та показників ефективності управління персоналом

У сучасній теорії менеджменту проблеми управління персоналом аналізуються досить ретельно. Сьогодні в літературі пропонується достатньо повний та об'єктивний інструментарій, який дозволяє не лише проводити емпіричні дослідження, а й здійснювати статистичні узагальнення. Водночас варто відзначити, що протягом розвитку науки управління персоналом відбувалися суттєві зміни в сутнісних та методологічних підходах до оцінки цієї функції.

Початково в теорії та практиці управління персоналом акцент робився здебільшого або навіть виключно на оцінці результатів праці працівника. Наприклад, концепція використання трудових ресурсів передбачала саме такий підхід, де праця та система управління персоналом оцінювалися через показники продуктивності праці та витрат на її оплату. Однак з розвитком наукової думки в галузі управління персоналом система оцінних показників розширилася, а також збільшилася кількість об'єктів оцінювання [21, с. 395]. Окрім оцінки безпосередньо праці, почали досліджувати стан працівників, якісні та кількісні характеристики персоналу організації, самі кадрові функції. А з переходом до процесного підходу увага зосередилася на дослідженні кадрових процесів.

Безумовно, зі збільшенням масштабу та ускладненням предмета дослідження методологія його вивчення також повинна змінюватись. Методологією називають «сукупність методів, прийомів та принципів, необхідних для здійснення певного виду роботи» [16, с. 94]. Коли йдеться про аналіз діяльності господарюючих суб'єктів, методологія розглядається як комплекс аналітичних підходів та правил для дослідження функціонування підприємства з метою досягнення поставлених цілей аналізу. В економічному аналізі існує загальна методологія, а також приватні методології, які деталізують загальні принципи стосовно конкретних галузей чи об'єктів дослідження.

У сучасних ринкових реаліях головною метою існування будь-якої комерційної організації є невпинне нарощування її вартості. Досягти цього можна лише за умови злагодженої та ефективної роботи всіх її підрозділів: фінансового, комерційного, виробничого та соціального. Кожен структурний елемент має

функціонувати в режимі максимальної оптимальності. У зв'язку з цим надзвичайно важливо чітко визначити критерії такої оптимальності, а також організаційно встановити, яким чином здійснюватиметься оцінка рівня оптимальності функціонування. Згідно з концепцією так званого «управлінського кубу», ця функція покладається на контроль, облік та аналіз, адже саме вони відповідають за моніторинг та перевірку відповідності реального процесу функціонування об'єкта управління тим рішенням, які були прийняті керівництвом.

Під час оцінювання систем управління персоналом необхідно брати до уваги їхню цільову спрямованість та зацікавлені сторони (споживачів результатів) цього процесу. Зважаючи на цілі й завдання, що вирішуються в ході дослідження системи управління персоналом, ключовими можна вважати виявлення її сильних і слабких сторін у сфері кадрового менеджменту; прийняття управлінських рішень щодо управління персоналом; забезпечення зацікавленого партнерства тощо. Головними суб'єктами оцінки системи управління кадрами виступають співробітники кадрових служб, керівництво організації, власники, зовнішні партнери та працівники підприємства. Кожен із зазначених суб'єктів має певний рівень спеціальної підготовки у сфері кадрового менеджменту, а також власні конкретні цілі.

Нині існують два основні підходи до оцінювання системи управління персоналом: оцінка самих працівників та оцінка безпосередньо системи управління кадрами. Однак дуже часто спостерігається плутанина цих двох понять, коли під оцінкою системи управління персоналом розуміють лише оцінку працівників: їхньої кваліфікації, результатів роботи, професійного потенціалу. Іноді до цього додається ще й оцінка ведення кадрової документації. Проте така оцінка стосується лише об'єкта управління кадрами на підприємстві, а не самої системи управління персоналом. Справжня ж оцінка системи передбачає перевірку її відповідності встановленим критеріям. Втім, коли йдеться про соціальні системи, кількісні критерії оптимальності зазвичай не визначаються. Мова йде про соціальний ефект і часто про неможливість оцінити

результативність несертифікованими експертами. Проте, як зазначалося вище, у ринкових умовах, навіть коли справа стосується соціальних нововведень, їхня ефективність все одно оцінюється [23, с. 101].

Під час оцінювання системи управління персоналом необхідно враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін (власників, керівництва, працівників тощо). Система має функціонувати в певному оптимальному режимі, рівень оптимальності якого потрібно оцінити. Отже, у сфері кадрового менеджменту мають здійснюватися три види оцінювальних процесів:

- оцінка працівників (їхнього потенціалу, результатів роботи тощо), яка проводиться на трьох рівнях (індивідуальному, періодичному та поточному).
- оцінка кадрової документації (на предмет відповідності законодавчим нормам, вимогам до організації документообігу на підприємстві тощо).
- оцінка стану та функціонування системи управління персоналом загалом, тобто всіх її підсистем.

Виходячи з викладеного, організаціям необхідно використовувати таку методику оцінювання стану системи управління персоналом, яка б відповідала ряду вимог:

- своєчасність та гнучкість (оцінювання має надавати всю необхідну інформацію як за підсумками певного періоду, так і в режимі реального часу);
- прозорість (система оцінки і, що важливо, її результати мають бути зрозумілими не лише для тих, хто її проводить, але й для всіх потенційних споживачів);
- здатність не лише встановлювати причинно-наслідкові зв'язки, а й надавати їм кількісну оцінку;
- достовірність результатів (можливість перевірки отриманих результатів);
- економічність та простота (система не повинна бути надмірно трудомісткою, бажано використовувати простий інструментарій із застосуванням сучасних інформаційних технологій, а також забезпечити можливість заміни працівника, відповідального за оцінювання, тобто більш ніж одна особа в організації має бути спроможна опанувати цю систему).

На методологічному рівні перелічені вимоги до системи оцінювання стану управління персоналом вважаються основними та висуваються найчастіше під час вибору відповідної методики аналізу [40]. Однією з найпоширеніших форм оцінювання системи управління персоналом на підприємстві є кадровий аудит. По суті, кадровий аудит являє собою спеціалізований аналіз кадрової ситуації в організації, який дає змогу оцінити рівень її кадрового забезпечення.

Аудиторська перевірка в сфері управління персоналом проводиться за такими основними напрямками:

- оцінювання кадрового потенціалу організації, якісних і кількісних характеристик персоналу. Найчастіше для цього застосовуються методи оцінювальних центрів, аналізу кейсів та інтерв'ювання, соціологічних досліджень.
- діагностика кадрових процесів і процедур управління персоналом, оцінка їхньої ефективності. У даному випадку використовуються аналіз документації, анкетування, структуроване інтерв'ювання працівників.

Таким чином, аудит передбачає комплексний аналіз стану кадрового забезпечення організації, а також процесів і процедур управління персоналом з метою виявлення проблемних ділянок та розробки рекомендацій щодо вдосконалення системи.

У деяких джерелах під кадровим аудитом розуміється виключно перевірка кадрового діловодства [41, с. 69]. Утім, кадровий аудит є не просто інструментом моніторингу, а й важливим засобом управління в сфері менеджменту персоналу. Через різноманітність підходів до філософії та змісту кадрового аудиту його сутність можна тлумачити досить різнобічно. Проте, базуючись на основних завданнях кадрового аудиту, що висвітлюються в більшості видань з цієї тематики, його концептуальну основу можна звести до таких ключових аспектів:

- оцінювання відповідності кадрового потенціалу підприємства його стратегічним цілям та векторам розвитку;
- дослідження структури системи управління персоналом та її взаємозв'язку з організаційною структурою компанії;

- перевірка дотримання нормативно-правових актів різних рівнів, як внутрішніх локальних документів, так і зовнішніх актів вищої юридичної сили;
- вивчення першопричин виникнення трудових конфліктів та інших проблемних питань у соціально-трудої сфері, розробка рекомендацій щодо їх розв'язання, недопущення та мінімізації негативного впливу.

Часто, пояснюючи сутність та важливість кадрового аудиту, проводять паралелі з аудитом бухгалтерського обліку як формою фінансового контролю. Проте, на нашу думку, принципова відмінність кадрового аудиту від інших методик оцінювання полягає саме в цьому порівнянні.

Філософія оцінювання системи управління персоналом має відображати її важливість для забезпечення ефективного розвитку підприємства (рис. 1.6). Ефективний розвиток організації базується на оцінці результативності її діяльності, що дає змогу виявити резерви для підвищення результативності та прибутковості. З точки зору економіки підприємства, ключовими факторами зростання ефективності є ефективність використання засобів праці, предметів праці та, безумовно, трудових ресурсів як провідних виробничих факторів.



Рис. 1.6. Логічна модель системи оцінки ефективності розвитку підприємства [7]

Отже, філософія кадрового аудиту формує його цілі, визначає методологічний підхід до його проведення, а головне - методичний інструментарій, за допомогою якого оцінюється не стільки ефективність, скільки відповідність встановленим нормам та законодавчим актам. Традиційно методологія кадрового аудиту передбачає використання організаційно-

аналітичних, соціально-психологічних та економічних методів [7]. Однак основний наголос робиться на перевірці документації, наприклад, шляхом візуального вивчення, контент-аналізу тощо. Також широко застосовуються такі методи, як анкетування, спостереження, опитування, тестування та низка інших.

Під час аналізу системи управління персоналом на підприємстві однією з ключових проблем є складність кількісного вимірювання та опису досліджуваних процесів і об'єктів. На сьогодні існує різноманітність методик оцінювання системи управління людськими ресурсами в організації.

Одним із підходів до оцінювання системи управління персоналом є економічний підхід, в рамках якого основна увага приділяється аналізу економічних показників. Наприклад, у праці «Економіка та ринок праці» під загальною редакцією А.С. Головачова запропонована комплексна методика оцінки організації праці на підприємстві [41]. У ній виділено сім груп оціночних показників: показники використання робочої сили, показники використання робочого часу, показники якості праці, показники інтенсивності праці, показники умов праці, показники задоволеності працею та показники стабільності трудового колективу. Дана методика повністю ґрунтується на кількісних показниках, що забезпечує її об'єктивність.

Проте, на нашу думку, для здійснення комплексного аналізу системи управління персоналом з урахуванням сучасних вимог недостатньо розглядати лише кінцеві результати, доцільно також оцінювати самі процеси та вихідні характеристики, закладені в основу. Таким чином, згадана методика може стати базисом для аналізу системи управління кадрами за умови її адаптації до нинішніх реалій та потреб.

Слід зазначити, що економічний підхід, орієнтований на кількісні показники, забезпечує об'єктивність оцінювання. Проте він не завжди здатний повною мірою відобразити якісні аспекти управління персоналом, соціально-психологічні фактори та нематеріальні процеси. Тому для формування комплексного уявлення про стан кадрової системи доцільно поєднувати економічний підхід з іншими

методиками, які враховують якісну складову.

Аналіз використання персоналу в організації можна проводити за допомогою методик, викладених у виданнях з аналізу та планування господарської діяльності [21]. Ці методики різняться рівнем деталізації застосування факторного аналізу, що дає змогу визначати причини виявлених проблем. Однак істотним недоліком таких методик є те, що вони розглядають лише окремі аспекти: забезпеченість кадрами, соціальний захист працівників, використання фонду робочого часу, продуктивність праці, трудомісткість продукції, ефективність використання трудових ресурсів та фонд заробітної плати.

Другим підходом до оцінювання системи управління персоналом є процесний підхід, який фокусується на аналізі відповідних процесів. Приміром, у своєму науковому доробку «Теорія вимірювання керованості господарською діяльністю підприємств» О.А. Висоцький запропонував методику діагностики системи управління персоналом на підприємстві [3]. Ця методика пропонує розглядати функцію управління мотивацією на підприємстві (управління персоналом) як загальну функцію впливу мотивів індивідуального та соціального характеру на працівників.

Відповідно до підходу, запропонованого О.А. Висоцьким, спеціальну функцію управління мотивацією слід розглядати як функціональну взаємодію трьох складових: підсистеми матеріального стимулювання, підсистеми морального стимулювання та підсистеми управління персоналом підприємства.

Згідно з цією методикою, основними параметрами для оцінки системи матеріального стимулювання є: система нормування праці, система оцінювання результатів праці, система формування основної заробітної плати, система преміювання та система депреміювання [62, с. 99].

Відповідно до зазначеної методології, ключовими елементами системи

нематеріального стимулювання є: формування у працівників почуття гордості за організацію, оцінювання та мотивація можливостей працівників для професійного

розвитку, оцінювання та формування в працівників відчуття причетності до трудового колективу, оцінювання та мотивація потреби в праці у працівників, соціально-психологічна робота з персоналом, оцінювання та формування гарантій для співробітників.

Згадана методика передбачає, що останньою складовою системи комплексної оцінки рівня керованості функцією мотивації є функція управління мотивацією праці, яку оцінюють за такими параметрами: діяльність кадрового підрозділу, система роботи з персоналом організації та інші відповідні показники.

Під час діагностики системи управління мотивацією праці використовуються різні методи збору інформації: групове анкетування, індивідуальне анкетування, опитування, спостереження, вивчення документації. Перевагою цієї методики є її комплексний характер, який дозволяє охопити різноманітні аспекти системи мотивації. Однак, зосередженість методики виключно на застосуванні методів експертного оцінювання не дає змоги досягти високого рівня об'єктивності отриманих результатів.

Третій підхід до оцінювання системи управління персоналом ґрунтується на функціональному аналізі й передбачає оцінку ключових функцій управління персоналом. Деякі науковці не розглядають комплексну оцінку кадрової системи, а зосереджуються лише на окремих її складових. Наприклад, у праці «Організаційна поведінка» Дж. В. Ньюстром та К. Девіс торкаються питань оцінювання рівня задоволеності працею та атестації за результатами діяльності [30]. Г. Десслер акцентує увагу на атестації робочих місць та аналізі кадрового потенціалу [1]. Варто зазначити, що методики, запропоновані цими авторами, є актуальними та, безсумнівно, мають використовуватися на практиці в господарській діяльності підприємств. Однак вони висвітлюють лише окремі аспекти оцінювання системи управління персоналом і не дають комплексного уявлення про цей процес.

Існує четвертий спосіб оцінювання системи управління персоналом, який ґрунтується на комплексному аналізі результативності. Згідно з поглядами М. Армстронга та А. Берона, можна виокремити такі показники (параметри) для

вимірювання результативності: фінансові результати, досягнуті результати діяльності, відповідність встановленим стандартам («вплив»), судження третіх осіб («відгук») та часові показники. Крім того, є інші підходи до структурування показників, що характеризують результативність, наприклад, задоволеність зацікавлених сторін, якість процесів та стратегій, наявність здібностей і компетенцій, внесок зацікавлених сторін (за Е. Нілі та К. Адамсом).

Ключовою відмінністю зазначених підходів є їхня орієнтація на оцінювання досягнення запланованих результатів та використання кількох напрямів оцінки системи управління персоналом. При цьому прихильники даного підходу виділяють декілька методів (моделей), які дозволяють вимірювати результативність: застосування Індексу людського капіталу (Human Capital Index) Уотсона Уайтга; використання моніторингу людського капіталу Е. Мейо; реалізація моделі Sears Roebuck; впровадження моделі інвестицій у людський капітал «Genome»; використання системи збалансованих показників Р. Каплана та Д. Нортон; застосування моделі якості EFQM.

При аналізі практичного застосування згаданих підходів, насамперед, виникає проблема управління результативністю, оскільки не всі види діяльності дозволяють ефективно це реалізувати. Внаслідок цього не для всіх видів діяльності можна об'єктивно оцінити результативність. Проте, незважаючи на ці складнощі, варто намагатися знаходити можливості для проведення такої оцінки.

Нині організації опинилися в ситуації, коли технології, які вони застосовують (маркетингові, виробничі тощо), випереджають у своєму розвитку, а головне, у швидкості цього розвитку, підходи, що використовуються для реалізації низки управлінських функцій. Вітчизняні підприємства, з одного боку, намагаються впроваджувати сучасні виробничі технології, а з іншого - прагнуть інтегрувати їх у традиційні організаційні структури та системи управління.

У останні кілька десятиріч світ спостерігає стрімкий розвиток продуктивних сил, що вимагає переосмислення підходів до управління ними на всіх рівнях суспільного відтворення, включаючи зміни в управлінні персоналом [22, с.71]. Вирішення цих завдань потребує відходу від традиційного розуміння системи

управління персоналом лише як сукупності методів формування робочого колективу та забезпечення його ефективного використання. Сучасний менеджмент стоїть на порозі масштабних трансформацій, зумовлених, передусім, переходом до нового технологічного укладу. Поступове впровадження глобальних телекомунікаційних інформаційних мереж призведе до формування якісно нових управлінських систем. Вже зараз спостерігається зростання рівня автоматизації практично всіх процесів: виробничих, обслуговуючих та управлінських.

Еволюція виробничих та сервісних процесів перетворює роль людини на суто контрольну функцію. Компетенції працівників та самі системи управління зазнають трансформації. Впровадження кластерів, аутсорсингових схем вимагає нових підходів до управління персоналом на підприємствах. Імовірно, реформування управлінських систем призведе до створення віртуальних офісів, повного переходу на електронний документообіг та використання хмарної інфраструктури. В таких умовах зміниться зміст роботи з управління персоналом, що потребуватиме пошуку новітніх методологічних підходів для оцінювання систем управління персоналом в «організаціях майбутнього».

1.4. Нормативно-правове забезпечення управління персоналом на підприємстві

Нормативно-правове забезпечення системи управління персоналом підприємства охоплює сукупність документів нормативного та правового характеру. Це включає законодавчу базу (закони України та підзаконні нормативно-правові акти, які регулюють трудову діяльність) і внутрішньофірмові юридичні та нормативні акти, такі як колективні договори та угоди.

До нормативно-правової бази управління персоналом відносять сукупність документів, що створюють нормативно-методичне і правове забезпечення функціонування управління персоналом як системи [56, с. 132].

Право громадянина України на працю гарантує Конституція України, згідно якої (ст. 43) кожен має право на працю, що включає можливість заробляти собі на

життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується. Держава створює умови для повного здійснення громадянами права на працю, гарантує рівні можливості у виборі професії та роду трудової діяльності, реалізовує програми професійно-технічного навчання, підготовки і 64 перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб. Кожен має право на належні, безпечні і здорові умови праці, на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом. Право на своєчасне одержання винагороди за працю захищається законом [49].

Трудове законодавство України охоплює такі основні закони:

1. Кодекс законів про працю (КЗпП) України. Регулює трудові відносини всіх працівників, сприяючи підвищенню продуктивності праці, покращенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва та, на цій основі, піднесенню матеріального і культурного рівня життя трудящих. Він також зміцнює трудову дисципліну та поступово перетворює працю на благо суспільства в одну з головних життєвих потреб кожної працездатної людини [26].

2. Закон України «Про зайнятість населення» визначає правові, економічні та організаційні основи реалізації державної політики у сфері зайнятості населення. Він також встановлює гарантії держави щодо захисту прав громадян на працю та забезпечує реалізацію їхніх прав на соціальний захист від безробіття [Помилка! Джерело посилання не знайдено.7].

3. Закон України «Про колективні договори і угоди» встановлює правові основи розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод. Його метою є сприяння регулюванню трудових відносин і захисту соціально-економічних інтересів працівників та роботодавців [58].

4. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» визначає правові та організаційні основи функціонування системи заходів для вирішення колективних трудових спорів (конфліктів). Він спрямований на забезпечення взаємодії сторін соціально-трудова відносин у процесі врегулювання таких спорів (конфліктів), що виникають між ними [61].

5. Закон України «Про оплату праці» встановлює економічні, правові та організаційні принципи оплати праці працівників, які укладають трудовий договір

з підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності (далі - підприємства), а також з окремими громадянами. Він також охоплює сферу державного і договірної регулювання оплати праці та спрямований на забезпечення регулярного та стимулюючого характеру заробітної плати [60].

6. Закон України «Про охорону праці» визначає основні принципи щодо забезпечення конституційного права працівників на охорону їхнього життя та здоров'я під час праці, на створення належних, безпечних і здорових умов праці. Він також регулює взаємовідносини між роботодавцем і працівником у сфері безпеки, гігієни праці та умов праці, з участю відповідних органів державної влади. Цей закон також встановлює єдиний порядок організації системи охорони праці в Україні [60].

7. Закон України «Про пенсійне забезпечення» забезпечує непрацездатним громадянам України право на матеріальне забезпечення через надання трудових і соціальних пенсій за рахунок суспільних фондів. Цей закон спрямований на забезпечення врахування суспільно корисної праці як джерела підвищення добробуту народу і кожної людини. Він також встановлює єдність умов і норм пенсійного забезпечення для робітників, членів колгоспів та інших категорій трудящих. Закон гарантує соціальний захист пенсіонерів шляхом встановлення пенсій, орієнтованих на прожитковий мінімум, і регулярного перегляду їх розмірів залежно від зростання мінімального споживчого бюджету і покращення ефективності національної економіки [64].

Нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом - це комплекс документів різного характеру, які включають організаційні, методичні, розпорядчі, технічні, нормативно-технічні, техніко-економічні та економічні матеріали. Ці документи встановлюють норми, правила, вимоги, характеристики, методи та інші дані, необхідні для вирішення завдань організації праці та управління персоналом. Вони затверджуються відповідним компетентним органом або керівництвом організації в установленому порядку.

Нормативно-методичне забезпечення створює умови для ефективного процесу підготовки, прийняття і реалізації рішень з управління персоналом. Воно

включає організацію розробки та застосування методичних документів, а також систематизацію нормативного регулювання у сфері управління персоналом [56, с. 134].

До нормативно-методичних документів відносять:

- нормативно-довідкові, що включають норми і нормативи для організації і планування праці (маршрутно-технологічні та операційно-технологічні карти, технологічні карти управлінських процедур, норми централізованого характеру, наприклад, розмір прибуткового податку на фізичних осіб тощо);
- документи організаційного, організаційно-розпорядницького та організаційно-методичного характеру, що регламентують завдання, функції, права, обов'язки підрозділів і окремих працівників системи управління персоналом

Так, важливими організаційно-розпорядницькими документами є Правила внутрішнього трудового розпорядку, що включають такі розділи:

- загальні положення;
- порядок прийому і звільнення робітників та службовців;
- основні обов'язки робітників та службовців;
- основні обов'язки адміністрації;
- робочий час і його використання;
- заохочення за успіхи в роботі;
- відповідальність за порушення трудової дисципліни.

Одним з найважливіших організаційних документів є колективний договір, який розробляється з особистою участю підрозділів служби управління персоналом (наприклад, відділу кадрів, відділу організації праці та заробітної плати, юридичного відділу). Колективний договір є угодою, яку укладає трудовий колектив з адміністрацією стосовно регулювання їхніх взаємин у процесі виробничо-господарської діяльності протягом календарного року.

До документів організаційно-методичного і методичного характеру відносяться ті, які регламентують виконання функцій з управління персоналом, сюди входять:

- положення з формування кадрового резерву в організації;
- положення з організації адаптації працівників;
- рекомендації з організації підбору і добору персоналу;
- положення з урегулювання взаємин у колективі;
- положення з оплати і стимулювання праці;
- інструкція з дотримання правил техніки безпеки тощо [54, с. 43-45].

Так, розробку цих документів зазвичай здійснюють працівники відповідних підрозділів або ланок системи управління персоналом, таких як відділ кадрів, відділ організації праці та заробітної плати, юридичний відділ та інші. Вони мають необхідні знання та компетенції для розробки та впровадження цих організаційних документів відповідно до вимог законодавства та потреб конкретної організації.

Найважливішими внутрішніми організаційно-регламентуючими документами у будь-якій організації, які регламентують діяльність служби управління персоналом, є:

- положення про підрозділи, які входять до складу служби управління персоналом;
- посадові інструкції працівників, зайнятих у процесі управління персоналом.

Важливої уваги заслуговує правове забезпечення системи управління персоналом, тобто використання засобів і форм юридичного впливу на органи й об'єкти управління персоналом з метою досягнення ефективної діяльності організації.

До основних завдань правового забезпечення системи управління персоналом відносять:

- правове регулювання трудових відносин, які складаються між роботодавцями і найманими робітниками;
- захист прав і законних інтересів працівників, які впливають із трудових відносин.

У зв'язку з вказаними завданнями правове забезпечення системи управління персоналом включає:

- виконання і застосування норм діючого законодавства у сфері праці, трудових відносин;
- розробку і затвердження локальних нормативних і ненормативних актів організаційного, організаційно-розпорядницького, економічного характеру;
- підготовку пропозицій щодо зміни діючих чи скасування застарілих і таких, що фактично втратили силу, нормативних актів, виданих в організації по трудових, кадрових питань.

На підприємстві відповідальність за забезпечення правового режиму покладається на керівника та інших посадових осіб, а також на керівника системи управління персоналом та її працівників у справах, що входять у їхню компетенцію. Головним підрозділом, що відповідає за проведення правової роботи в області трудового законодавства, є юридичний відділ. Його фахівці забезпечують дотримання норм та ведуть контроль за правомірністю ініціатив та дій, пов'язаних з трудовими відносинами в організації.

Кадрові служби мають унікальну специфіку, оскільки їхня робота непосредственно пов'язана з людьми, і ефективне їх функціонування базується на чіткому регулюванні прав і обов'язків всіх учасників трудових відносин. Це досягається шляхом встановлення правових норм на централізованому або локальному рівні. Такі норми надають керівництву та працівникам кадрових служб необхідний рамковий фреймворк для ефективного виконання їх обов'язків та забезпечення взаємної відповідальності та розуміння у трудових відносинах [56, с. 135-136].

До норм централізованого характеру належать акти централізованого регулювання, такі як Кодекс законів про працю, постанови уряду України, а також акти Міністерства соціальної політики. У той же час, окремі аспекти праці можуть бути узгоджені за допомогою локальних правових норм, що приймаються у кожній конкретній організації. Це дозволяє адаптувати правові норми до конкретних умов та потреб певної організації.

В умовах ринкових відносин до сфери локального регулювання відносять такі акти:

- накази керівника організації з кадрових питань (щодо прийому, звільнення, переводу);
- положення про підрозділи, посадові інструкції;
- стандарти організації й ін.

В систему нормативних актів про працю входять угоди генеральні, галузеві (тарифні), спеціальні (регіональні), колективні договори й інші правові акти, що застосовуються безпосередньо в організаціях.

До актів ненормативного характеру відносять розпорядження і вказівки, які можуть видавати керівники служби управління персоналом і її підрозділами [54, с. 45].

Висновки до розділу 1

1. Управління персоналом являє собою комплекс дій, метою яких є формування сприятливого середовища для розкриття та застосування здібностей працівників, які як окремі особистості й як колектив долучаються до реалізації стратегічних цілей та оперативних завдань компанії.

2. Сучасна вітчизняна та закордонна теоретична база пропонує широкий спектр різноманітних концепцій і моделей для систем управління персоналом. Ці підходи відрізняються складом підсистем, загальними принципами побудови, рівнем економічного обґрунтування, а також ступенем практичного впровадження та апробації в діяльності організацій.

3. Ефективна система управління персоналом має включати три види оцінювання. По-перше, це оцінка самих працівників, яка охоплює їхній потенціал, результативність праці тощо і проводиться на одиничному, періодичному та поточному рівнях. По-друге, це оцінка кадрового діловодства та документації щодо їх відповідності нормативно-правовим актам, вимогам до організації документообігу в компанії. По-третє, це комплексна оцінка стану та

функціонування всієї системи управління персоналом, включно з аналізом усіх її підсистем.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ПРБФ «КОМУНАЛЬНИК»

2.1. Організаційна та фінансово-економічна характеристика ПРБФ «Комунальник»

Ремонтно-будівельна фірма «Комунальник» є юридичною особою публічного права, що набула своїх прав і обов'язків з моменту державної реєстрації. Вона є підприємством приватної форми власності. Фірма володіє повною цивільною правосдатністю для виконання функцій та завдань, визначених її Статутом.

Підприємство має самостійний баланс, розрахунковий, поточний, валютний та інші рахунки в банківських установах, реєстраційні рахунки в органах Державної казначейської служби України. Воно може від свого імені набувати майнових і особистих немайнових прав, брати на себе зобов'язання, виступати позивачем і відповідачем у суді.

Мета діяльності підприємства – ефективність та оптимізація процесів, розширення ринкової частки, провадження якісної ремонтної та будівельної діяльності, забезпечення дотримання стандартів та вимог, досягнення фінансової стабільності та прибутковості.

Ключовою фігурою в управлінні діяльністю фірми «Комунальник» є її директор. Його права, обов'язки та відповідальність визначаються чинним законодавством України та Статутом підприємства.

Директор виступає представником фірми у відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, а також юридичними та фізичними особами. При цьому він діє без довіреності в межах повноважень, передбачених Статутом підприємства.

Згідно з вимогами Бюджетного кодексу України, Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про Державну казначейську службу України» та інших нормативно-правових актів, приватна ремонтно-

будівельна фірма «Комунальник» зобов'язана: складати затверджені форми місячної, квартальної та річної звітності; подавати звітність до органів Державної казначейської служби України, Державної фіскальної служби України, Державного комітету статистики України, Пенсійного фонду України, Фонду соціального страхування України.

Відповідно до чинного законодавства України, приватна ремонтно-будівельна фірма «Комунальник» самостійно: здійснює оперативний, бухгалтерський та фінансовий облік своєї діяльності згідно з Національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку в приватному секторі та затвердженою обліковою політикою; веде статистичну звітність за встановленими нормами і подає її в установленому порядку до контролюючих органів; обчислює та сплачує податки й обов'язкові платежі відповідно до податкового законодавства для підприємств приватної форми власності.

Директор та головний бухгалтер фірми несуть персональну відповідальність за достовірність бухгалтерської та статистичної звітності.

Таблиця 2.1

Реєстраційна картка підприємства

Дата заповнення:

10.04.2024

1. Повна назва підприємства	Приватна ремонтно-будівельна фірма «Комунальник»
2. Скорочена назва підприємства	ПРБФ «Комунальник»
3. Юридична адреса	Україна, 1004, Житомирська обл., місто Житомир, вул. Миколи Лисенка, будинок 3
4. Фактична адреса	Україна, 1004, Житомирська обл., місто Житомир, вул. Миколи Лисенка, будинок 3
5. Телефон	+380412447331
6. Код ЄДРПОУ	20425612
7. Номер і дата державної реєстрації	13051200000001243 04.01.1995
8. Дата заснування та фактичний термін діяльності, років	04.01.1995 29 років
9. Форма власності	Приватна власність
10. Організаційно-правова форма	Приватне підприємство

Джерело: сформовано автором

Приватна ремонтно-будівельна фірма «Комунальник» - це динамічне підприємство, що спеціалізується на наданні послуг у сфері будівництва, ремонту та реставрації будівель. Завдяки багаторічному досвіду на ринку, ця компанія здобула довіру та визнання серед своїх клієнтів. Збірна команда фахівців «Комунальник» складається з професіоналів, що мають значний досвід у галузі будівництва та завжди готові взятися за будь-яке завдання з високоякісним результатом.

Ця фірма пропонує широкий спектр послуг, які охоплюють усі аспекти будівельних та ремонтних робіт (табл. 2.2). «Комунальник» здійснює будівництво житлових, комерційних та індустріальних об'єктів, використовуючи сучасні технології та матеріали. Фірма також спеціалізується на ремонті будівельних об'єктів різного призначення, а також на реставрації історичних споруд та відновленні після надзвичайних ситуацій, таких як пожежі або повені.

Таблиця 2.2

Номенклатура послуг ПРБФ «Комунальник»

<i>Будівельні роботи</i>	<i>Ремонтні роботи</i>
Будівництво житлових об'єктів	Ремонтні роботи в житлових приміщеннях
Будівництво комерційних об'єктів	Ремонтні роботи в комерційних приміщеннях
Будівництво індустріальних об'єктів	Ремонтні роботи в індустріальних приміщеннях
Реставрація історичних об'єктів	Відновлення після надзвичайних ситуацій
Будівництво громадських об'єктів	Ремонтні роботи в офісних приміщеннях
Будівництво об'єктів рекреації та спорту	Реконструкція об'єктів рекреації та спорту

Джерело: сформовано автором

Слід зазначити, що компанія завжди ставить на перше місце питання якості своїх послуг. Надійність та ефективність своєї роботи ПРБФ «Комунальник» доводить через багаторічний досвід у виконанні різноманітних ремонтно-будівельних проєктів в найрізноманітніших умовах.

Такі результати роботи стали можливими завдяки багаторічним зусиллям підприємства щодо вдосконалення системи управління якістю. Кожен етап

проектів проходить строгий контроль якості та відповідності нормам і стандартам, забезпечений системою менеджменту якості.

Відділ технічного контролю здійснює перевірки на кожному етапі виконання

робіт - від оцінки потреб клієнта до завершення проекту. Співробітники фірми мають значний виробничий досвід та забезпечують високий стандарт якості наших послуг.

Приватна ремонтно-будівельна фірма «Комунальник» заснована як комерційне підприємство з метою отримання прибутку від своєї господарської діяльності. Створення компанії відбулося на підставі рішення засновника згідно з нормами Цивільного та Господарського кодексів України, а також інших регулюючих актів.

Основним видом діяльності фірми, зазначеним у Класифікаторі видів економічної діяльності, є будівництво житлових і нежитлових будівель (КВЕД: 41.20). Як суб'єкт підприємницької діяльності, «Комунальник» зосереджений на отриманні комерційного прибутку в рамках чинного законодавства України про господарську діяльність.

За Статутом, підприємство має лише 1 засновника – фізичну особу Корзуна Андрія Миколайовича, він має 100% статутного капіталу, що в еквіваленті становить 19 700 грн, юридичних осіб-засновників чи акціонерів підприємство не має.

Організаційна структура ПРБФ «Комунальник» є лінійно-функціональною, тому що відбувається розділення функцій на різні відділи, та керівники відділів спеціалізуються на своїх зонах відповідальності. Підприємство має вертикальну систему взаємозв'язків між функціональними підрозділами (рис. 2.1).

Лінійно-функціональна організаційна структура поєднує елементи лінійної та функціональної структур. Її основою є розподіл повноважень та відповідальності за функціями і прийняттям рішень за ієрархічним принципом. Така структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, при цьому

функціональні підрозділи надають допомогу лінійним керівникам у виконанні їхніх управлінських функцій. Схема передбачає, що керівники функціональних відділів мають право безпосереднього впливу на виконавців. Керівнику організації підпорядковуються його заступники за функціональними напрямками. Керівник здійснює лінійне управління всіма учасниками структури, тоді як очільники функціональних підрозділів надають функціональну підтримку виконавцям робіт.

Структура підприємства, статус і функції його структурних підрозділів визначаються Статутом та положеннями про відповідні підрозділи підприємства. Структурні підрозділи утворюються, реорганізуються або ліквідуються відповідно до рішення директором підприємства в порядку, визначеному Статутом.

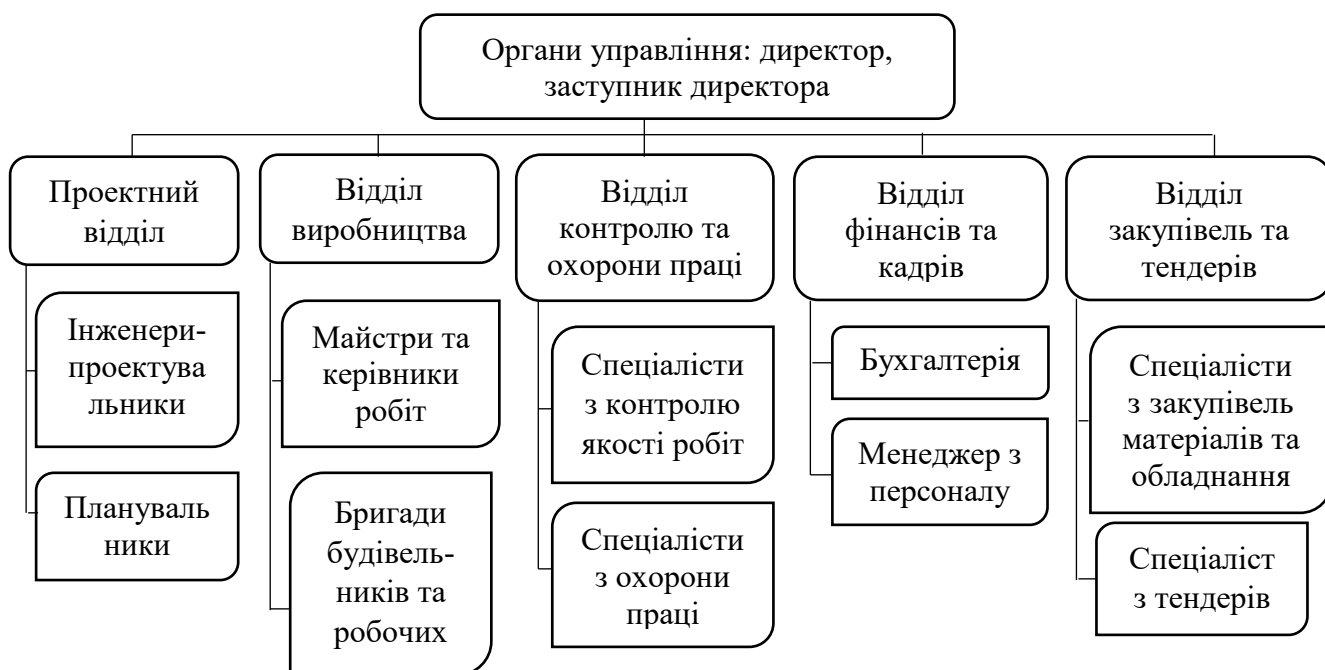


Рис. 2.1. Організаційна структура ПРБФ «Комунальник»

Джерело: сформовано автором на основі Статуту підприємства

Техніко-економічні показники ПРБФ «Комунальник» наведено в табл. 2.3. Фінансова звітність у додатках А-Г.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники ПРБФ «Комунальник»

Показники	Роки			Відхилення 2023 до 2021 рр.	
	2021	2022	2023	+/-	%
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка), тис. грн.	115 276,90	39 035,30	81 452,50	-33 824,40	-29,4
2. Собіварт. реаліз. прод. (послуг)	110 651,70	37 784,60	78 769,50	-31 882,2	-28,8

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6
2. Валовий прибуток, тис. грн.	4 625,20	1 250,70	2 683	-1 942,20	-42
3. Операційний прибуток, тис. грн.	790,10	377,50	718,30	-71,80	-9,09
4. Чистий прибуток, тис. грн.	664,90	342,20	594,40	-70,50	-10,6
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	121	91	91	-30	-24,8
6. Середньорічна вартість активів:	61 363	63 920,90	64 334,45	2 971,45	4,8
• необоротних активів, тис. грн.	2 094,65	2 094,55	2 105,65	11	0,53
• в т.ч. основних засобів, тис. грн.	2 094,65	2 094,55	2 105,65	11	0,53
• оборотних активів, тис. грн.	59 268,35	61 826,35	62 228,80	2 960,45	5
7. Фондовіддача	55,03	18,64	38,68	-16,35	-29,7
8. Фондомісткість	0,02	0,05	0,03	0,01	50
9. Фондоозброєність, тис. грн./особу	17,31	23,02	23,14	5,83	33,7
10. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,95	0,63	1,31	-0,64	-32,8
11. Продуктивність праці, тис. грн./особу	952,7	429	895,1	-57,6	-6,05
12. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.					
13. Рентабельність господарської діяльності, %					x
14. Рентабельність активів підприємства, %	0,011	0,005	0,009	-0,002	x
15. Рентабельність власного капіталу, %	13,47	6,58	10,28	-3,19	x

Джерело: сформовано автором.

Чистий дохід (виручка) підприємства у 2021- 2023 рр. мав тенденція як спаду, так і зростання. Загалом за три роки він впав на 33 824,40 тис. грн., або на 29,4%. Варто зазначити, що в період з 2022 по 2023 рр. чистий дохід (виручка) зріс на 108,5%. І на кінець періоду, що аналізується склав 81 452,50 тис. грн. Собівартість продукції зменшилась на 28,8%, з 110 651,70 до 78 769,50 тис. грн. Значне зниження собівартості та чистого доходу може свідчити, про певне

зменшення виробничої потужності підприємства, або різкому зниженню попиту на даний вид діяльності.

Згідно з наведеними даними, підприємство не змогло зберегти позитивні результати діяльності у складних умовах, про що свідчать показники операційного та чистого прибутку.

Спостерігалось скорочення середньооблікової чисельності працівників з 121 до 91 особи. Одночасно відбулося зростання вартості основних засобів, що сприяло підвищенню фондоозброєності з 17,31 до 23,14 тис. грн. на одного працюючого. Збільшення основних засобів з 2094,65 до 2105,65 тис. грн. (на 0,53%) було пов'язане з технічним переозброєнням. Ці зміни вплинули на показники фондовіддачі та фондомісткості. В останньому році фондовіддача становила 38,68 тис. грн., що нижче ніж у 2021 р. (55,03 тис. грн.), свідчаючи про гірше використання основних засобів. Проте динаміка фондомісткості вказує на протилежну тенденцію.

Зниження середньооблікової чисельності персоналу та зменшення чистого доходу свідчать про відсутність балансу робочої сили на підприємстві. Враховуючи специфіку діяльності, де підприємство працює за державним замовленням з обмеженим фінансуванням, зазначеним у контракті, утримання надлишкового персоналу буде економічно недоцільним. Водночас, незначне скорочення кадрів є позитивним моментом, оскільки не спостерігається масового відтоку робочої сили. За таких обставин, поточна ситуація є найбільш сприятливою для підприємства.

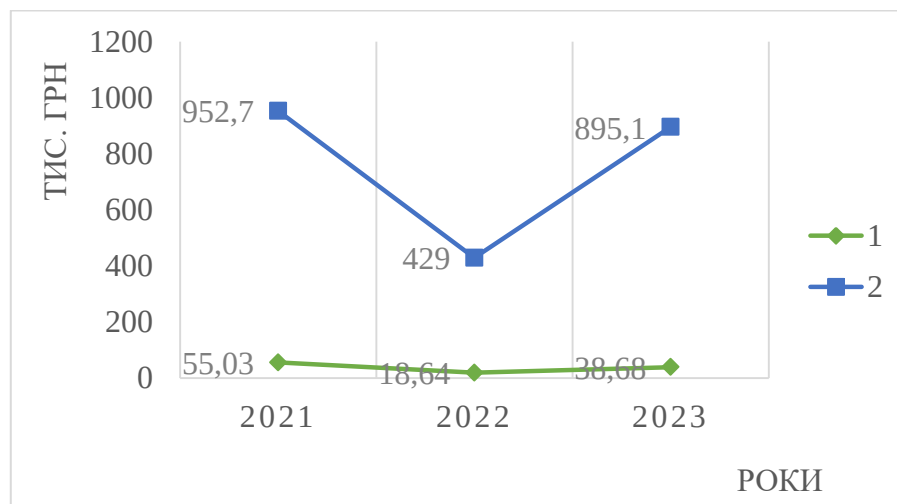


Рис. 2.2. Фондовіддача та продуктивність праці ПРБФ «Комунальник» за 2021-2023 роки, тис грн.

Джерело: сформовано автором

1 – Фондовіддача

2 – Продуктивність праці

У період 2021-2023 років загальна сума активів та пасивів підприємства «Комунальник» зменшилася на 1229 тис. грн. до 134551,2 тис. грн., що становить 0,9% зниження. При цьому обсяг необоротних активів зріс на 30137 тис. грн. (47,73%), а оборотні активи збільшилися на 22,2 тис. грн., складаючи 1,7% від валюти балансу.

Джерела фінансування також зросли, головним чином за рахунок власного капіталу, який збільшився на 844,2 тис. грн. (17,1%) завдяки накопиченню нерозподіленого прибутку. Питома вага власного капіталу у валюті балансу підприємства становила близько 4,3%. Поточні зобов'язання та забезпечення є значним джерелом фінансування діяльності підприємства, їх частка коливається в межах 46,36-45,7%.

Таблиця 2.4

Динаміка та структура активів та пасивів ПРБФ «Комунальник» за 2021-2023 рр.

Показники	На 31.12.2021 р.		На 31.12.2022р.		На 31.12.2023 р.		Відхилення 2023р. до 2021р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	%
Необоротні активи	2 264,6	1,67	1 924,5	1,61	2 286,8	1,7	22,2	0,98
Оборотні активи	65 625,5	48,33	58 027,2	48,39	64 988,8	48,3	-636,7	-0,97
Необоротні активи та групи вибуття	0,00	0,	0,00	0	0,00	0	0,00	0
Власний капітал	4 937,8	3,64	5 197,6	4,33	5 782	4,3	844,2	17,1
Довгострокові зобов'язання	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0
Поточні зобов'язання	62 952,3	46,36	54 754,1	45,67	61 493,6	45,7	-1458,7	-2,3
Разом	135780,2	100	119903,4	100	134551,2	100	-1229	-0,9

Джерело: сформовано автором

Отже, аналіз ефективності діяльності підприємства показав, що ПРБФ «Комунальник» є прибутковим, в 2023 р. прибуток склав 594,40 тис грн., що на 70,50 тис грн. на менше показника 2021 р., це є негативним фактором для підприємства.

Аналіз оборотного капіталу виявив його неефективне використання, адже він був сформований за рахунок залучених коштів. Крім того, основний капітал також частково сформовано із залучених джерел фінансування. Ключовими показниками, що характеризують ефективність діяльності, є показники рентабельності. Згідно з даними аналізу, спостерігається зниження рентабельності активів на 0,002% та рентабельності власного капіталу на 3,19%, що є негативним фактором і свідчить про погіршення ефективності роботи підприємства.

Успішний розвиток підприємства «Комунальник» на сьогодні значною мірою залежить від ефективності роботи персоналу, що вимагає постійного вивчення та вдосконалення системи управління кадрами. Згідно зі Статутом, управління підприємством здійснюють директор, заступник директора, менеджер з персоналу, а також функціональні керівники та керівники підрозділів у межах своїх обов'язків та компетенцій. За кількістю працівників підприємство вважається середнім. (рис. 2.3) [4].



Рис. 2.3. Середньооблікова чисельність працівників ПРБФ «Комунальник»

Джерело: сформовано автором

На підприємстві «Комунальник» використовуються різні методи управління персоналом, які можна розділити на три основні категорії: організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні. У табл. 2.5 представлені основні аспекти зазначених методів управління людським ресурсами ПРБФ «Комунальник».

Таблиця 2.5

Методи управління персоналом ПРБФ «Комунальник»

Група методів	Метод	Характеристика
Організаційно-адміністративні	Формування організаційної структури	Структура управління та штатний розпис формуються Директором (Корзуном А.М).
	Видання організаційних наказів	Директор ПРБФ «Комунальник» видає розпорядчі документи (накази) щодо управління персоналом.
	Організаційний вплив	Підбір та розподіл персоналу здійснює менеджер з персоналу під керівництвом заступника директора.
	Організаційне нормування	Розробка посадових інструкцій, положень, стандартів розробляє менеджер з персоналу під керівництвом Директора.
Економічні	Планування	Розробка планів по кадровій політиці знаходиться у веденні менеджера з персоналу і затверджується директором ПРБФ «Комунальник»
Соціально-психологічні	Матеріальне стимулювання	В ПРБФ «Комунальник» здійснюється виплата працівникам премій, доплата за стаж, виконання плану
	Економічні норми та нормативи	Встановлення норм щодо виробки та продуктивності праці для працівників підприємства
	Підвищення мотивації	Мотивація працівників ПРБФ «Комунальник» безпосередньо залежить від результатів праці, відповідно до плану роботи на місяць, в кінці місяця, підводяться підсумки і виділяють працівників, які мають гарні результати.
	Розвиток соціальних потреб та інтересів	Двічі на рік працівники підприємства проходять опитування, під час якого висловлюють свої соціальні інтереси та потреби. Менеджер з персоналу збирає та аналізує ці відомості й на їх основі розробляє комплекс заходів для працівників. Серед них можуть бути навчальні програми, курси підвищення кваліфікації та інші ініціативи, спрямовані на задоволення виявлених потреб персоналу.
	Підвищення кваліфікації при зростанні кар'єри	На даному підприємстві існує пряма залежність між кваліфікацією працівника та його кар'єрним зростанням. Співробітникам, які демонструють високі результати та відданість роботі, пропонується можливість підвищити свою кваліфікацію та посісти вищу посаду.
	Запобігання конфліктних ситуацій	Начальниками об'єктів проводиться соціальний інструктаж на тему «Дружний колектив – плідна та якісна робота підприємства»

Джерело: сформовано автором

Організаційно-адміністративні методи управління в ПРБФ «Комунальник» охоплюють розробку посадових інструкцій, встановлення системи стягнень та заохочень, видання наказів, підбір та розподіл кадрів. Відповідальність за впровадження цих методів покладається на директора, його заступників, менеджера з персоналу.

Економічні методи управління персоналом передбачають проведення аналізу, ціноутворення та планування, за що відповідають працівники бухгалтерії підприємства.

Соціально-психологічні методи спрямовані на аналіз та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, стимулювання ініціативності працівників. Застосування цих методів є прерогативою керівництва та всього трудового колективу ПРБФ «Комунальник».

На підприємстві «Комунальник» приділяють велику увагу правильній постановці цілей в управлінні персоналом. Цей процес здійснюється на основі таких ключових принципів: цілі мають бути конкретними, з чітко визначеними показниками та термінами їх досягнення; цілі повинні бути реалістичними та досяжними в рамках наявних ресурсів; до процесу визначення цілей залучаються самі працівники, враховуються їхні думки та пропозиції; забезпечується зворотний зв'язок, регулярний моніторинг та коригування цілей у разі необхідності.

Цілі компанії встановлюються керівництвом і доводяться до працівників підрозділів. Керівники підрозділів спільно з кваліфікованими співробітниками визначають цілі діяльності кожного підрозділу. На регулярних нарадах начальники доводять до працівників цілі компанії, підрозділу, конкретні показники та терміни їх досягнення. Для керівників, фахівців і професіоналів їхні індивідуальні трудові цілі встановлюються щоквартально під час індивідуальних співбесід з безпосереднім керівником, де визначаються чотири конкретні цільові показники: три функціональні та один, пов'язаний із професійним рівнем і діловими якостями працівника. Для робітників індивідуальні цілі встановлюються їхніми безпосередніми керівниками. Після постановки цілей керівник перевіряє їх

правильне розуміння та пояснює працівникам важливість їх досягнення й особисту вигоду від цього.

Чіткі цілі мають потужний мотиваційний вплив, оскільки фокусують увагу та зусилля на конкретних напрямках роботи, є еталонами результатів діяльності, допомагають усвідомити очікування та винагороду. Інформування працівників про діяльність компанії включає ознайомлення з поточною ситуацією, прогнозними сценаріями, запланованими заходами та роллю працівника в їх реалізації. Це забезпечує працівників необхідною інформацією, підвищує їхню зацікавленість у вирішенні завдань, формує відчуття причетності та покращує соціально-психологічний клімат у колективі.

Керівництво ПРБФ «Комунальник» будує роботу з колективом на таких засадах:

- винагорода – базується на результатах праці кожного окремого працівника та всього трудового колективу загалом. Прикладами винагород є премії, надбавки за вислугу років, інші стимулюючі виплати.

- гнучкість - передбачає пристосування керівництва до мінливих цілей колективу та умов роботи. Менеджери нижчої ланки (начальники об'єктів) під час виконання своїх функцій проявляють лояльність до працівників, цілей колективу та робочих умов, якщо це потрібно для підвищення ефективності підприємства.

- комфортність - передбачає створення сприятливих умов для творчих процесів у трудовому колективі. Це включає в себе наявність творчої, цікавої роботи, коли працівники можуть вносити раціоналізаторські пропозиції щодо організації праці, спрямовані не лише на полегшення умов, а й на підвищення ефективності діяльності підприємства.

На підприємстві ПРБФ «Комунальник» працює персонал з різним рівнем кваліфікації. Особливий акцент робиться на роботі з молодими фахівцями. Для ефективної адаптації молоді створено раду молодих спеціалістів та впроваджено систему наставництва. Окрім цього, організовано навчання та професійний розвиток молодих працівників, а також забезпечено сприятливі умови для їхнього

кар'єрного зростання. Плануючи перспективи розвитку, керівництво прагне залучати талановиту молодь і вже сьогодні опікується майбутніми кадрами, які поповнять лави підприємства через 5-10 років. Для цього діє програма довузівської підготовки в рамках спеціалізованих класів.

ПРБФ «Комунальник» активно працює над підготовкою кваліфікованих кадрів для майбутньої роботи на підприємстві. Вони інвестують у вдосконалення навчальної бази та матеріально-технічного забезпечення партнерських університетів відповідно до сучасних стандартів. Крім того, компанія запровадила систему корпоративних і соціальних стипендій для формування резерву майбутніх фахівців. Найбільш перспективних студентів і випускників запрошують на виробничу практику, а згодом на постійну роботу у структурні підрозділи підприємства. Такий підхід дозволяє ПРБФ «Комунальник» готувати кваліфіковані кадри безпосередньо під свої потреби та забезпечувати їх цінним практичним досвідом.

Таким чином, підприємство цінує свій потенціал та отримує високу віддачу від інвестицій у підготовку кадрів, їх навчання та соціальну підтримку як на роботі, так і поза нею. Виважені інвестиції в персонал приносять найбільшу віддачу.

Таблиця 2.6

Вікова структура персоналу ПРБФ «Комунальник»

Показники	Роки						Відхилення 2023 до 2021 рр	
	2021		2022		2023			
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Всього працівників	121	100,0	91	100,0	91	100,0	-30	-24,8
з них: до 30 років	28	23,1	22	24,2	22	24,2	-6	-21,4
31–45 років	82	67,8	59	64,8	59	64,8	-23	-28
46–55 років	8	6,6	8	8,8	8	8,8	-0	0
старші 56 років	3	2,5	2	2,2	2	2,2	-1	-33,2

Джерело: сформовано автором

Найбільше на підприємстві працівників віком 31-45 років – 64,8%, але у 2023 їх чисельність зменшилась на 28%, це пояснюється розгортанням військових

дій на території України. Найменше працівників старших 56 років – 2,2%, тому що робота на підприємстві вимагає гарної фізичної підготовки.

Таблиця 2.7

Склад та структура персоналу ПРБФ «Комунальник» за статтю

Показники	Роки						Відхилення 2023 р. до 2021рр.	
	2021		2022		2023			
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	+/-	%
Всього працівників	121	100,0	91	100,0	91	100,0	-30	-24,8
з них: – жінки	4	3,3	4	4,4	4	4,4	0	0
– чоловіки	117	96,7	87	95,6	87	95,6	-30	-25,6

Джерело: сформовано автором

Незважаючи на компетентне керівництво, в колективі ПРБФ «Комунальник» час від часу виникають конфліктні ситуації, найчастіше міжособистісного характеру, пов'язані з творчим процесом роботи. Конфліктогенність робочого персоналу зумовлена нерівномірним розподілом працівників за статтю та віком (табл. 2.6. та 2.7.). Так, у 2023 році жінки становили 4,4%, а чоловіки – 95,6% від загальної чисельності. Молодий персонал віком до 30 років складав 24,2%, досвідчені працівники 31-45 років – 64,8%, працівники передпенсійного віку 46-55 років – 8,8%, а працівники старші 56 років – 2,2%. Останні дві категорії, чисельністю 10 осіб, виявляється найбільш схильною до повчань та конфліктів.

Аналіз системи управління персоналом в організації виявив як позитивні, так і негативні аспекти. Однією з проблемних зон є незадоволеність частини працівників роботою на ПРБФ «Комунальник». За результатами опитування співробітників (проведеного за спеціально розробленою анкетною), виявилось, що лише 56,7% з них повністю задоволені своєю працею (табл. 2.8). Такий показник є досить низьким для даного підприємства.

Таблиця 2.8

**Показники, що аналізують систему управління ПРБФ «Комунальник»
(первинне опитування працівників)**

Показник	% задоволених
----------	---------------

	<i>працівників</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
1. Задоволеність змістом роботи	61,3
2. Задоволеність режимом праці	29,8
3. Задоволеність умовами праці	62,4

Продовження табл. 2.8

<i>1</i>	<i>2</i>
4. Задоволеність заробітною платою	53,6
5. Задоволеність рівнем організації робочого процесу	58,4
6. Задоволеність атмосферою в колективі	52,9
7. Задоволеність системою управління	78,7
Середній показник, %	56,7

Джерело: сформовано автором

Розглянемо показники задоволеності працівників ПРБФ «Комунальник» різними аспектами діяльності підприємства для виявлення причин їхньої незадоволеності системою управління персоналом.

Змістом праці задоволені 61,3% працівників, тобто більшість влаштовує характер обов'язків, форма відповідальності тощо.

Водночас режим роботи підприємства, яке інколи працює без вихідних, із цілодобовим графіком на окремих ділянках, задовольняє лише 29,8% персоналу. Умови праці (зміст робочого місця, режим праці та відпочинку) задовольняють 62,4% працівників. Однак рівень заробітної плати, яка нараховується за окладами й тарифними розцінками відповідно до обсягу робіт, влаштовує тільки 53,6% (46,4% незадоволені).

Слід зазначити, що у 2021-2023 роках витрати на оплату праці зменшились на 5,1% (табл. 2.9), так сума середньої заробітної плати збільшилась, це можна пояснити зменшенням кількості працівників на підприємстві. Середня зарплата на підприємстві зросла з 7,45 тис. грн до 9,4 тис. грн, або на 26,2%.

Таблиця 2.9

**Витрати на оплату праці та середня заробітна плата на підприємстві
ПРБФ «Комунальник» за період з 2021 по 2023 рр.**

<i>Показники</i>	<i>Роки</i>			<i>Відхилення 2023 р. до 2021 р.</i>	
	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>+/-</i>	<i>%</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>

Витрати на оплату праці, тис.грн	10 817.40	7 098	10 264.80	-552,60	-5,1
Середньооблікова чисельність працівників	121	91	91	-30	-24,8

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6
Середня з/п по підприємству, грн	7450	6500	9400	1950	26,2
Мінімальна з/п по країні на початок року, грн	6000	6500	6700	700	11,7
Співвідношення середньої з/п по підприємству з мінімальною з/п по країні	1,2	1	1,4	0,2	16,7

Джерело: сформовано автором

Основним недоліком системи оплати праці на підприємстві є низький рівень базових окладів. Однак при нарахуванні щомісячної заробітної плати застосовується низка додаткових виплат та надбавок (за стаж роботи на підприємстві, місячні та квартальні премії, оплата понаднормових годин, надбавки за перевиконання планових показників тощо). В результаті сукупний розмір нарахованої заробітної плати досягає прийнятного рівня.

Таблиця 2.10

Переваги та недоліки існуючої системи управління персоналом ПРБФ

«Комунальник»

<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
1. Забезпечення належної підготовки кадрів перед призначенням на посаду. 2. Під час найму перевага надається кандидатам з відповідним досвідом роботи, що дозволяє мінімізувати витрати на навчання. 3. Сприяння швидкій адаптації нових працівників у неформальному середовищі. 4. Врахування думок та пропозицій персоналу	1. Відсутність довгострокового кадрового планування. 2. Брак чітко сформульованої кадрової політики. 3. Відсутність резерву кадрів. 4. Неналежне заохочення ініціативності персоналу. 5. Частковий брак матеріального стимулювання. 6. Плинність кадрів. 7. Незадоволеність працівників режимом праці. 8. Незадоволеність працівників рівнем заробітної плати. 9. Конфліктні ситуації під час організації роботи персоналу. 10. Неналежний рівень організації праці.

Джерело: сформовано автором

Наразі суттєво змінити систему нарахування заробітної плати не видається можливим, адже в умовах економічної кризи збільшення фонду оплати праці було б невиправданим і могло б спричинити значне зростання витрат та відповідне зниження прибутку підприємства.

Рівень організації робочого процесу, атмосфера в колективі і рівень організації праці влаштовують 52-79% працюючих на даному підприємстві.

Отже, на підприємстві ПРБФ «Комунальник» існує нагальна потреба в ефективній системі управління персоналом. Для активного розвитку компанії необхідно, щоб кадровий механізм своєчасно виявляв проблеми у роботі з персоналом та оперативно їх вирішував. Наразі на підприємстві є сприятливі умови для масштабного вдосконалення програм управління персоналом, залучення нових кваліфікованих фахівців та впровадження інноваційних підходів у цій сфері.

2.2 Оцінка ефективності системи управління персоналом підприємства

Здійснимо аналіз динаміки та структури персоналу підприємства ПРБФ «Комунальник» за категоріями працівників - керівники, спеціалісти, робітники тощо. Результати цього аналізу буде оформлено у вигляді таблиці 2.11.

Згідно з даними таблиці 2.11, протягом 2021-2023 років відбулися деякі трансформації у складі працівників компанії. Спостерігалось скорочення чисельності виробничого персоналу, що може вказувати на зменшення обсягів виробництва чи реорганізацію виробничих процесів. Проте, виробничий персонал і надалі залишається найчисельнішою категорією працівників, становлячи майже 88% від загальної кількості зайнятих у 2023 році, як ілюструє рисунок 2.2.

Таблиця 2.11

Склад та структура персоналу ПРБФ «Комунальник» за категоріями

Показники	Роки	Відхилення 2023 до
-----------	------	--------------------

	2021		2022		2023		2021рр.	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Середньооблікова чисельність персоналу	121	100,0	91	100,0	91	100,0	-30	-24,8

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9
В т.ч.:								
– керівники	2	1,7	2	2,2	2	2,2	0	0
– спеціалісти	6	5	6	6,6	6	6,6	0	0
– службовці	3	2,5	3	3,3	3	3,3	0	0
– виробничий персонал, у т. ч.	110	90,9	80	87,9	80	87,9	-30	-27,3
– основний	82	67,8	67	73,6	67	73,6	-15	-18,3
– допоміжний	28	23,1	13	14,3	13	14,3	-15	-53,6

Джерело: сформовано автором

Далі проведемо аналіз структури персоналу ПРБФ «Комунальник» за категоріями (див. табл.2.11).

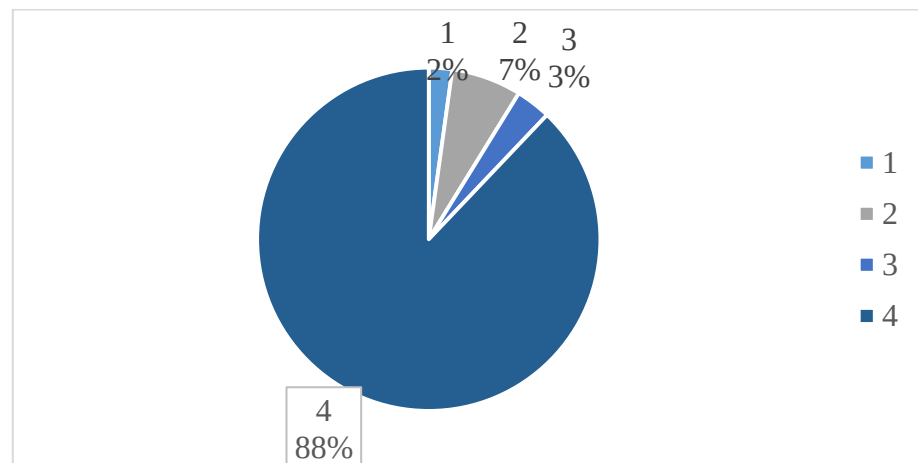


Рис. 2.4. Структура персоналу ПРБФ «Комунальник» у 2023р.

Джерело: сформовано автором

1 – Керівники.

3 – Службовці.

2 – Спеціалісти.

4 – Виробничий персонал.

Друга за чисельністю категорія працівників - це спеціалісти. У 2023 році їхня питома вага становила 6,6% від загальної кількості зайнятих на підприємстві.

Найменш численною групою персоналу виявилися керівники, які складали лише 2,2% від загального штату згідно з даними, наведеними на рисунку 2.4

Переходячи до наступного аспекту, розглянемо гендерний розподіл персоналу ПРБФ «Комунальник» (див. табл.2.7).

За результатами проведеного аналізу стало видно, що у 2023 р. 95,6% персоналу підприємства ПРБФ «Комунальник» становили чоловіки (в 2021 р. – 96,7%) та 4,4% становили жінки (у 2021 році – 3,3%) (рис. 2.5).

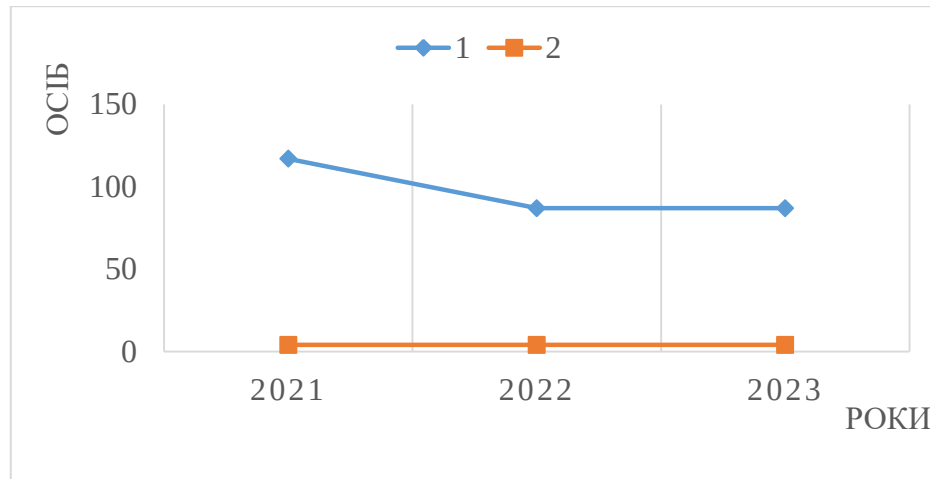


Рис. 2.5. Динаміка чисельності працівників ПРБФ «Комунальник» 2021-2023 рр.

Джерело: сформовано автором

1 – чоловіки.

2 – жінки.

Варто відзначити, що протягом аналізованого тривалого періоду в три роки кількість працівників-жінок на підприємстві залишалася незмінною. У той же час, чисельність чоловіків-працівників скоротилася на 30 осіб. Це скорочення безпосередньо відповідає загальному зменшенню кількості персоналу на ПРБФ «Комунальник» за вказаний період.

Розглянемо структуру персоналу підприємства ПРБФ «Комунальник» з точки зору вікового розподілу працівників. Відповідні дані представлені у таблиці 2.2 і охоплюють чотири вікові категорії: до 30 років - молоді працівники на початку кар'єрного шляху; від 31 до 45 років - працівники середнього віку; від 46 до 55 років

- працівники передпенсійного віку; старші 56 років - працівники пенсійного

віку та працюючі пенсіонери.

За результатами аналізу вікового складу персоналу у 2023 році спостерігалися такі тенденції: кількість молодих працівників віком до 30 років скоротилася на 6 осіб порівняно з 2021 роком і становила 22 особи; найбільшою віковою групою були працівники у віці від 31 до 45 років, чисельність яких зменшилася на 23 особи в порівнянні з 2021 роком і складала 59 осіб у 2023 році; чисельність працівників передпенсійного віку (46-55 років) залишилася незмінною - 8 осіб як у 2023, так і у 2021 роках; кількість працюючих пенсіонерів та осіб пенсійного віку старше 56 років скоротилася на 1 особу і у 2023 році становила 2 особи.

Таким чином, основне скорочення персоналу відбулося серед працівників середнього віку 31-45 років та молодих співробітників до 30 років. Водночас, представництво передпенсійної та пенсійної вікових груп залишалося відносно стабільним протягом аналізованого періоду.

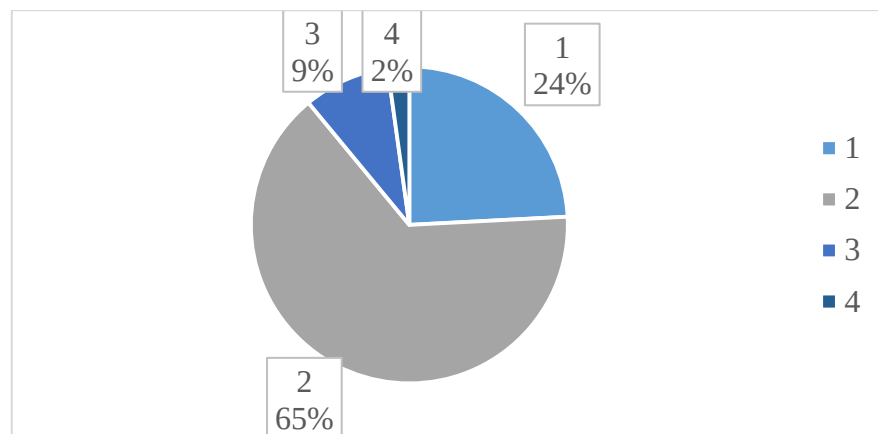


Рис. 264. Структура персоналу ПРБФ «Комунальник» за віком у 2023 р.

Джерело: сформовано автором

1 – до 30 років.

3 – від 46 до 55 років.

2 – від 31 до 45 років.

4 – старші 56 років.

Структуру персоналу підприємства ПРБФ «Комунальник» за віковою ознакою у 2023 р. представимо на рис. 2.6.

На підприємстві ПРБФ «Комунальник» у 2023 році найбільшу частку становили працівники віком від 31 до 45 років (майже 65%) та до 30 років (24%).

Отже, основну масу персоналу (89%) складали особи молодого та середнього віку (до 45 років). Частка працівників у віці 46-55 років становила 9%, а віком старше 56 років - 2%. При цьому слід відзначити, що протягом 2021-2023 років вікова структура персоналу ПРБФ «Комунальник» залишалася відносно стабільною, без суттєвих змін.

Таблиця 2.12

**Аналіз структури персоналу за рівнем освіти працівників за період з
2021 по 2023 рр.**

Показники	Роки						Відхилення 2023 до 2021 рр.	
	2021		2022		2023			
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	+/-	%
Всього працівників	121	100,0	91	100,0	91	100,0	-30	-24,8
з них: – з вищою освітою	60	49,59	68	74,73	68	74,73	8	13,3
– з середньою спеціальною і технічною	58	47,93	22	24,18	22	24,18	-36	-62,1
– з середньою загальною	3	2,48	1	1,1	1	1,1	-2	-66,7

Джерело: сформовано автором

Рівень освіти персоналу (працівників) підприємства ПРБФ «Комунальник» в звітному 2023 р. суттєво підвищився порівняно з 2021 р., що підтверджується даними табл. 2.12.

За результатами аналізу було виявлено, що персонал ПРБФ «Комунальник» має належний рівень освіти. Так, у 2023 році працівники з вищою освітою становили майже 75% (у 2021 році – 49,6%). Відповідно, частка працівників без вищої освіти складала близько 24% (у 2021 році – 48%). Зменшення частки працівників з середньою спеціальною і технічною освітою відбувалося за рахунок тих, хто здобував вищу освіту. Це можна пояснити прагненням працівників з часом здобути повну вищу освіту. Наочно структуру персоналу ПРБФ «Комунальник» за рівнем освіти можна побачити на рис. 2.7.

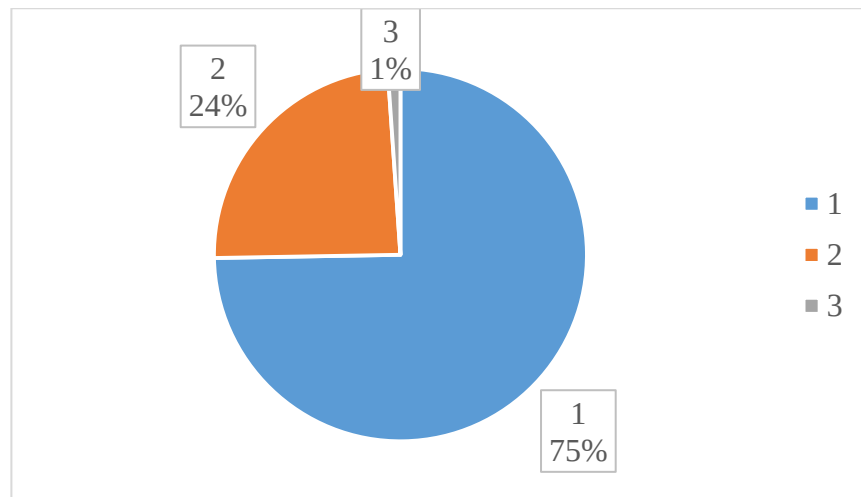


Рис. 2.7. Структура персоналу за рівнем освіти у 2023 р.

Джерело: сформовано автором

1 – працівники з вищою освітою.

2 – працівники з середньою спеціальною та технічною освітою.

3 – працівники з середньою загальною освітою.

Наступним кроком проаналізуємо динаміку руху персоналу в ПРБФ «Комунальник». Це передбачає ретельне вивчення процесів, пов'язаних як з прийомом нових працівників, так і зі звільненням існуючих співробітників організації (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Показники руху персоналу на підприємстві у 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 до 2021 рр.	
	2021	2022	2023	+/-	%
	2	3	4	5	6
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	121	91	91	-30	-24,8
2. Прийнято працівників, осіб	15	0	8	-7	-46,7
3. Вибуло працівників, осіб, у тому числі:	7	30	8	1	14,29
– за власним бажанням	5	5	5	0	0
– за порушення дисципліни	1	0	0	-1	-100
– по скороченню штатів	0	0	0	0	0
– з інших причин	1	25	3	2	200
4. Коефіцієнт прийняття кадрів	12,4	0	8,8	-3,6	–
5. Коефіцієнт вибуття кадрів	5,8	33	8,8	3	–
6. Коефіцієнт плинності кадрів	18,2	33	17,6	-0,6	–
7. Коефіцієнт стабільності кадрів	94,2	67	91,2	-3	–

Джерело: сформовано автором

1. Розрахуємо коефіцієнт прийняття кадрів (формула 2.1).

$$K_{\text{пр}} = (Ч_{\text{п}}/Ч_{\text{сер}}) \times 100\%, \quad (2.1)$$

де, $K_{\text{пр}}$ – коефіцієнт прийняття кадрів; $Ч_{\text{п}}$ - чисельність прийнятих працівників;

$Ч_{\text{сер}}$ – середньоолікова чисельність працівників.

$$K_{\text{пр}2021} = (15/121) \times 100\% = 12,4$$

$$K_{\text{пр}2022} = (0/91) \times 100\% = 0$$

$$K_{\text{пр}2023} = (8/91) \times 100\% = 8,8$$

2. Розрахуємо коефіцієнт вибуття кадрів (формула 2.2).

$$K_{\text{в}} = (Ч_{\text{зв}}/Ч_{\text{сер}}) \times 100\%, \quad (2.2)$$

де, $K_{\text{в}}$ – коефіцієнт вибуття кадрів; $Ч_{\text{зв}}$ – чисельність працівників, що було звільнено; $Ч_{\text{сер}}$ – середньоолікова чисельність працівників.

$$K_{\text{в}2021} = (7/121) \times 100\% = 5,8$$

$$K_{\text{в}2022} = (30/91) \times 100\% = 33$$

$$K_{\text{в}2023} = (8/91) \times 100\% = 8,8$$

3. Розрахуємо коефіцієнт плинності кадрів (формула 2.3).

$$K_{\text{пл}} = ((Ч_{\text{зв}} + Ч_{\text{п}})/Ч_{\text{сер}}) \times 100\%, \quad (2.3)$$

де, $K_{\text{пл}}$ – коефіцієнт плинності кадрів; $Ч_{\text{зв}}$ – чисельність працівників, що було звільнено; $Ч_{\text{п}}$ - чисельність прийнятих працівників; $Ч_{\text{сер}}$ – середньоолікова чисельність працівників.

$$K_{\text{пл}2021} = ((15+7)/121) \times 100\% = 18,2$$

$$K_{\text{пл}2022} = ((0+30)/91) \times 100\% = 33$$

$$K_{\text{пл}2023} = ((8+8)/91) \times 100\% = 17,6$$

4. Коефіцієнт стабільності кадрів (формула 2.4).

$$K_{\text{с}} = (Ч_{\text{зл}} / Ч_{\text{сер}}) \times 100\%, \quad (2.4)$$

де, $K_{\text{с}}$ – коефіцієнт стабільності кадрів; $Ч_{\text{зл}}$ – чисельність працівників, що залишилась; $Ч_{\text{сер}}$ – середньоолікова чисельність працівників.

$$K_{\text{с}2021} = (114/121) \times 100\% = 94,2$$

$$K_{\text{с}2022} = (61/91) \times 100\% = 67$$

$$K_{\text{с}2023} = (83/91) \times 100\% = 91,2$$

Дані щодо руху персоналу в ПРБФ «Комунальник» свідчать про поступове оновлення кадрового складу підприємства (рис. 2.8). Коефіцієнт прийняття кадрів зменшився на 3,6 пунктів і у 2023 році досяг рівня 8,8%. На зниження даного показника вплинули зовнішньоекономічні умови. Водночас, на підприємстві мали місце звільнення працівників, спричинені досягненням працівниками пенсійного віку, порушеннями трудової дисципліни, звільненнями за власним бажанням та інші причини. Слід зазначити, що значення коефіцієнта звільнення збільшилося з 5,8% до 8,8%. Нормативним рівнем цього коефіцієнта для організації вважається 8 – 10%. Отже, у 2023 році цей показник перебував у нормативних межах, що свідчить про уповільнення процесу звільнень на підприємстві.

Протягом 2021-2022 років коефіцієнт плинності персоналу на підприємстві зріс до рівня 33%, однак у наступному році він знизився до 17,6%. Це вказує на певну стабілізацію кадрових процесів. Така динаміка свідчить про ефективність інструментів щодо утримання працівників, зростання їхньої лояльності до компанії та дієвість стабілізаційних заходів у системі управління персоналом.

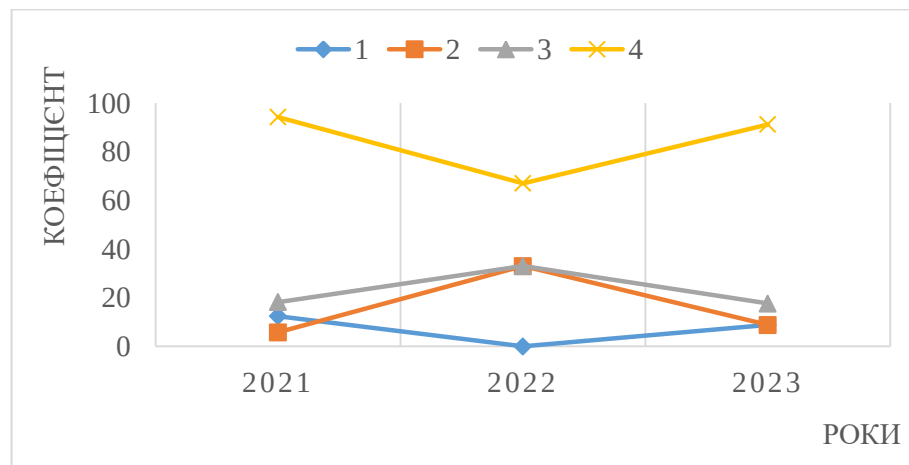


Рис. 2.8. Динаміка чисельності працівників за 2021-2023 рр.

Джерело: сформовано автором

1 – Коефіцієнт прийняття кадрів.

2 – Коефіцієнт вибуття кадрів.

3 – Коефіцієнт плинності кадрів.

4 – Коефіцієнт стабільності кадрів.

Оцінювання ефективності управління персоналом підприємства зазвичай здійснюється за допомогою аналізу низки показників. Серед них: коефіцієнти плинності кадрів (розглянуті раніше), продуктивність праці (відображає величину чистого доходу, згенерованого одним працівником), рентабельність витрат на персонал (демонструє суму чистого прибутку, що припадає на одну гривню витрат на персонал), а також дохідність витрат на персонал (показує розмір чистого доходу, отриманого з однієї гривні витрат на персонал) (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Показники ефективності управління персоналом підприємства ПРБФ
«Комунальник», 2021-2023 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2023 до 2021 рр.	
	2021	2022	2023	+/-	%
1. Чистий дохід (виручка), тис. грн.	115 276,90	39 035,30	81 452,50	-33 824,40	-29,4
2. Чистий прибуток, тис. грн.	664,90	342,20	594,40	-70,50	-10,6
3. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	121	91	91	-30	-24,8
4. Витрати на оплату праці, тис. грн.	10 817,40	7 098	10 264,80	-552,60	-5,1
5. Продуктивність праці, тис. грн./особу.	952,7	429	895,1	-57,6	-6,05
6. Рентабельність витрат на персонал	0,06	0,05	0,06	0	0
7. Дохідність витрат на персонал	10,7	5,5	7,9	-2,8	-26,2

Джерело: сформовано автором

Розрахуємо рентабельність витрат на персонал (формула 2.5).

$$P_{\text{вп}} = (\Pi_{\text{ч}} / V_{\text{пер}}), \quad (2.5)$$

де, $P_{\text{вп}}$ – рентабельність витрат на персонал; $\Pi_{\text{ч}}$ – чистий прибуток; $V_{\text{пер}}$ – витрати на персонал.

$$P_{\text{вп}2021} = 664,90 / 10\,817,40 = 0,06$$

$$P_{\text{вп}2022} = 342,20 / 7\,098 = 0,05$$

$$P_{\text{вп}2023} = 594,40 / 10\,264,80 = 0,06$$

Розрахуємо дохідність витрат на персонал (формула 2.6).

$$D_{\text{вп}} = (D_{\text{ч}} / V_{\text{пер}}), \quad (2.6)$$

де, $D_{\text{вп}}$ – дохідність витрат на персонал; $D_{\text{ч}}$ – чистий дохід (виручка); $V_{\text{пер}}$ – витрати на персонал.

$$D_{\text{вп}2021} = 115\,276,90 / 10\,817.40 = 10,7$$

$$D_{\text{вп}2022} = 39\,035,30 / 7\,098 = 5,5$$

$$D_{\text{вп}2023} = 81\,452,50 / 10\,264.80 = 7,9$$

Аналіз показників ефективності управління персоналом підприємства демонструє, що власники та керівництво недостатньо працюють над вдосконаленням системи управління. Порівнюючи 2023 рік з 2021 роком, можна помітити зниження продуктивності праці в реальному вираженні та дохідності витрат на персонал (на 57,6 тис. грн та 2,8 пункти відповідно). Однак, рентабельність витрат на персонал залишилася незмінною. Таким чином, управління персоналом у 2023 році порівняно з 2021 роком за деякими показниками погіршилося. Проте, порівнюючи 2023 рік з 2022 роком, спостерігається протилежна ситуація. Рентабельність та дохідність витрат на персонал збільшилися (на 0,01 та 5,2 пунктів відповідно). Ці результати вказують на правильні дії щодо покращення управління персоналом, але необхідність розробки рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом все ще спостерігається.

2.3. Поліпшення процесу професійного навчання та впровадження коучингу в систему управління персоналом

У ході дослідження системи управління ПРБФ «Комунальник» були виявлені певні тенденції та проблемні аспекти. Для їх вирішення були розроблені обґрунтовані рекомендації, спрямовані на вдосконалення:

1. Процесу професійної підготовки та впровадження методів коучингу в управління персоналом;
2. Системи мотивації працівників підприємства;
3. Організаційної структури управління персоналом.

Запропоновані заходи мають на меті оптимізувати процеси розвитку та стимулювання кадрового потенціалу, а також підвищити ефективність управлінських рішень у сфері управління людськими ресурсами на підприємстві.

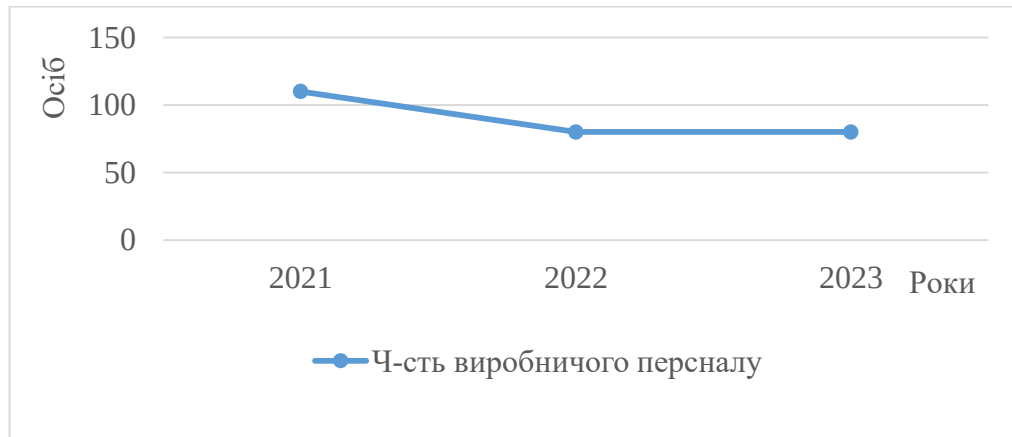


Рис. 2.9. Чисельність виробничого персоналу 2021-2023 рр.

Джерело: сформовано автором

У останні роки ПРБФ «Комунальник» зменшило чисельність працівників робітничих професій (рис. 2.9). Це зумовлено зменшенням обсягів виробництва. У зв'язку з цим виникла необхідність підвищення кваліфікації персоналу відповідно до вимог сучасних виробничих процесів. Проте існують певні перешкоди на шляху розвитку професійного навчання. Зокрема, відзначається низька мотивація працівників щодо підвищення їхнього професійного рівня. Крім того, спостерігається неефективність системи мотивації кар'єрного зростання. Така ситуація вимагає вжиття відповідних заходів з боку керівництва для вдосконалення процесів професійного розвитку та посилення стимулів для працівників.

Світовий досвід часто підтверджує доцільність розвитку партнерських відносин на галузевому та міжгалузевому рівнях. З огляду на це, для вдосконалення механізму формування якісного кадрового потенціалу ПРБФ «Комунальник» варто орієнтуватися на стратегію створення кластерної взаємодії ремонтно-будівельного підприємства з освітніми закладами. Така кооперація забезпечить ефективне поєднання науки та виробництва, підвищення

конкурентоспроможності й продуктивності учасників кластеру, зменшення витрат, зайнятість працівників та консолідацію інтересів сторін.

Тісна інтеграція між установами освіти та підприємствами галузі забезпечує взаємозв'язок між потребами ринку праці та сферою надання освітніх послуг. Це сприяє створенню системи безперервної професійної освіти, підвищенню якості підготовки кадрів відповідно до сучасних стандартів і узгодженню кваліфікації робітників з вимогами роботодавців. У рамках такої інтеграції ПРБФ «Комунальник» може надавати уряду пропозиції щодо підготовки кадрів, які враховуватимуть поточний стан і перспективи розвитку підприємства. Після розгляду пропозицій ПРБФ «Комунальник» та інших компаній, їх узгодження з потребами економіки країни, уряд надсилає науковим та освітнім установам відповідні розпорядження у формі рекомендацій з підготовки фахових робітників, керівників та спеціалістів.

Для створення якісного кадрового потенціалу ПРБФ «Комунальник» доцільно залучити до кластерної взаємодії з підприємством такі освітні заклади міста Житомира: Фаховий коледж будівництва, архітектури та дизайну ПНУ, Поліський національний університет, Державний університет «Житомирська політехніка». Підвищенню кваліфікації сприятиме створення партнерськими освітніми організаціями єдиного інформаційного середовища для обміну кращими практиками та консультацій.

Основні функції залученого до кластерної взаємодії вищого навчального закладу передбачають (рис. 2.10): надання місць для навчальної, науково-дослідної та виробничої практики студентів, визначення тем курсових і дипломних робіт, надання керівників проектів, виконання науково-дослідних робіт на замовлення підприємства, визначення пріоритетних напрямів досліджень для ПРБФ «Комунальник».

У свою чергу, підприємство бере на себе зобов'язання: забезпечити робочі місця на об'єктах та в офісі для студентів, визначати теми курсових та дипломних проектів, надавати керівників проектів, фінансувати науково-дослідні роботи на

договірній основі, визначати пріоритетні теми досліджень для подальшого їх вивчення.

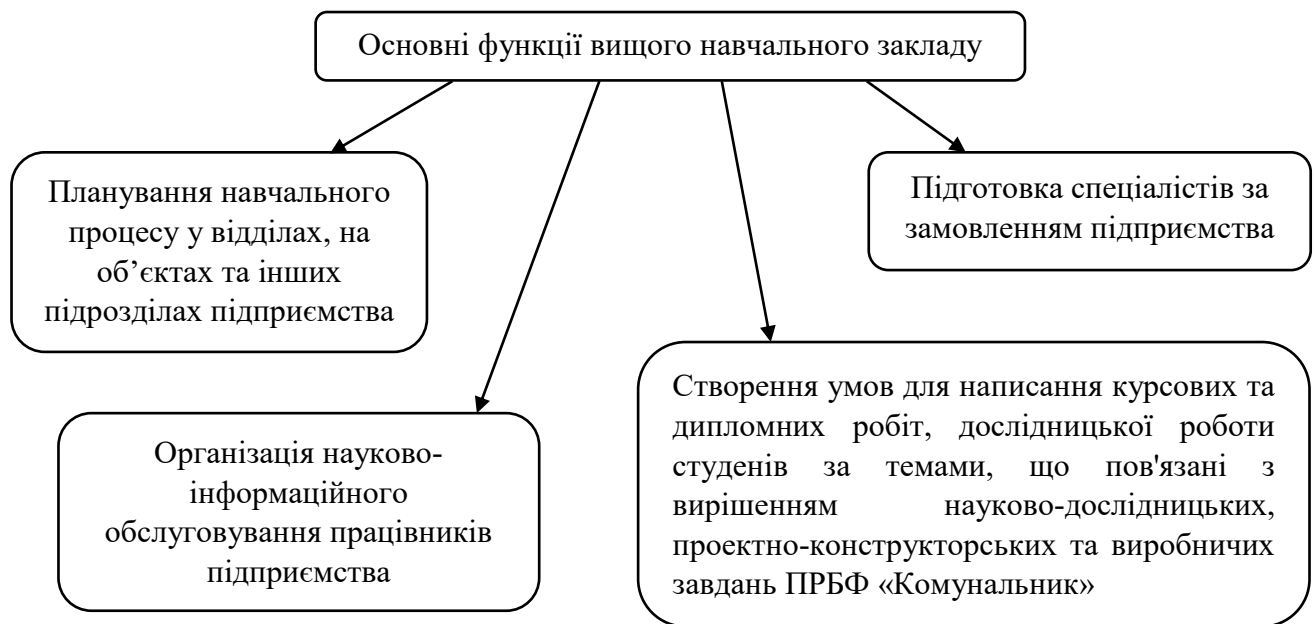


Рис. 2.10. Основні функції ВНЗ в кластерній взаємодії

Джерело: сформовано автором

Впровадження системи кластерної взаємодії дозволить забезпечити ПРБФ «Комунальник» кваліфікованими робітниками та фаховим управлінським персоналом, а також сформувати кадровий резерв. Створений му такий спосіб кадровий потенціал буде якісним, проте з огляду на постійний розвиток новітніх технологій, вимагатиме подальшого підвищення професійного рівня. Тому виникає

необхідність у розбудові ефективної системи професійного навчання.

ПРБФ «Комунальник» планує заходи з перепідготовки та підвищення кваліфікації своїх працівників, беручи до уваги фінансові можливості підприємства та необхідність таких ініціатив. Проте важливим аспектом є також

задоволеність працівників своєю роботою, отримання гідної винагороди, можливості кар'єрного розвитку, готовність брати на себе відповідальність і покращувати свої перспективи на ринку праці.

Для забезпечення ефективного та якісного процесу перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців доцільно запровадити систему карток індивідуального професійного розвитку. Кожна така картка міститиме персональні дані працівника: прізвище, ім'я, по батькові, вік, рівень професійної освіти, посаду, період роботи на підприємстві, дати проходження курсів підвищення кваліфікації. Також у картці відображатимуться відомості про наявність у фахівця лідерських та організаторських здібностей, раціоналізаторських пропозицій, схильності до навчання, особливих професійних якостей, переліку проблем у роботі, нереалізованих завдань та їх причин. Керівники підрозділів спостерігатимуть за діяльністю та поведінкою підлеглих, вносячи відповідні записи до карток. Наприкінці року картки передаватимуться менеджеру з персоналу для аналізу та організації необхідних форм навчання для кожного фахівця.

Схему вдосконаленого процесу професійного навчання працівників ПРБФ «Комунальник» представлено на рис. 2.11. Впровадження системи карток індивідуального професійного розвитку дозволить підібрати для кожного працівника оптимальний вид навчання, який максимально розкриє його потенціал та сприятиме кар'єрному зростанню. В цілому, такі заходи призведуть до зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та посилення конкурентних переваг ПРБФ «Комунальник».

Удосконалений процес професійного навчання передбачає постійний моніторинг і аналіз індивідуальних карток розвитку працівників керівниками підрозділів. На основі зібраної інформації управління персоналом визначає пріоритетні напрями та види навчання для фахівців. Після проходження відповідних курсів чи тренінгів працівники зможуть більш ефективно виконувати свої обов'язки, реалізовувати наявний потенціал та сприяти підвищенню продуктивності й конкурентоспроможності всього підприємства.

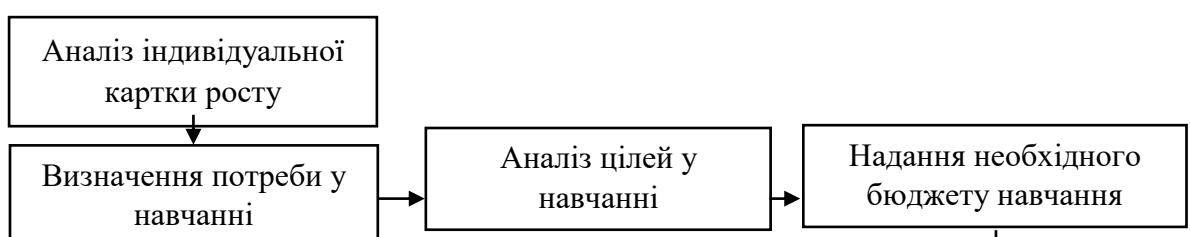


Рис. 2.11. Удосконалений процес професійного навчання працівників

Джерело: сформовано автором

Керівництво ПРБФ «Комунальник» приділяє значну увагу підвищенню мотивації персоналу. Пріоритетним напрямком є розвиток індивідуальних здібностей працівників, оскільки сукупні результати діяльності підприємства наряду залежать від здібностей кожного окремого співробітника. Таким чином, ступінь розкриття внутрішнього потенціалу співробітників ПРБФ «Комунальник» впливає на спроможність підприємства нарощувати ефективність своєї роботи.

Коучинг на сьогодні є ефективним інструментом управління персоналом, який сприяє розвитку окремих працівників, підрозділів та організації в цілому. Впровадження коучингу принесе вигоди як для самого підприємства, так і для його співробітників. Працівники отримають підтримку власної ініціативності, більшу самостійність, усвідомлення можливостей для подальшого розвитку - ключових факторів для підвищення мотивації персоналу. ПРБФ «Комунальник» зможе мати у своєму складі мотивованих, ефективних та лояльних співробітників. Згідно з даними Міжнародної Федерації Коучингу, окупність витрат на коучинг становить 5,3 до 1 [68].

Основні сфери застосування коучингу в новітніх організаціях, які можуть зацікавити керівництво ПРБФ «Комунальник», представлені на рис. 2.12. Найбільшу славу коучинг має як засіб мотивації виконавців (57% респондентів). Крім того, коучинг часто використовується як частина командування (46%) та як елемент програми підготовки кадрового резерву (39%).

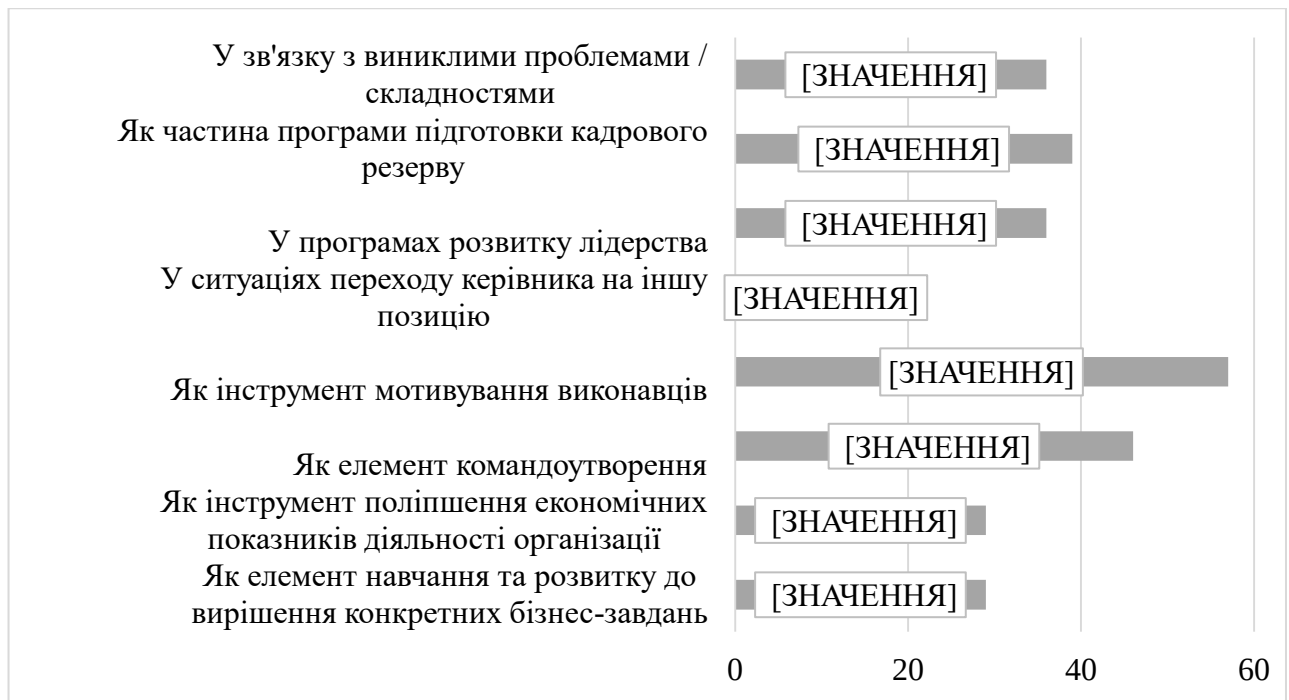


Рис. 2.12. Контекст проведення коучингу в організації [68]

Дослідження переваг застосування коучингу в організаціях дозволило визначити ключові чинники, які сприяють прийняттю рішення про його впровадження. Як видно з рисунка 2.13, найбільш вагомими перевагами були визнані підвищення продуктивності діяльності співробітників (85,7%) та ефективніше використання їхніх навичок і ресурсів (71,4%).

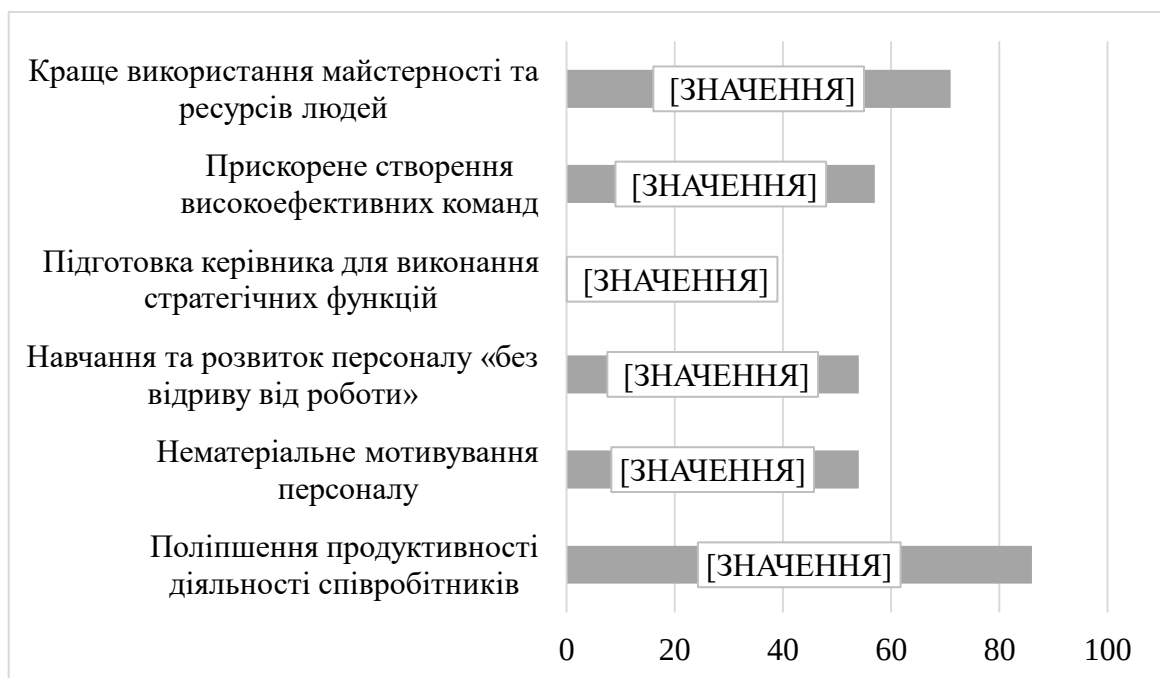


Рис. 2.13. Переваги застосування коучингу в організації [68]

Інтегрування коучингу в систему управління персоналом потребує певного часу та виконання послідовних дій, що дозволяють успішно розпочати застосування коучингових інструментів у повсякденній роботі. Для ефективного впровадження коучингу в організацію розроблено покрокову методику, яка складається з 6 основних етапів (рис. 2.14).

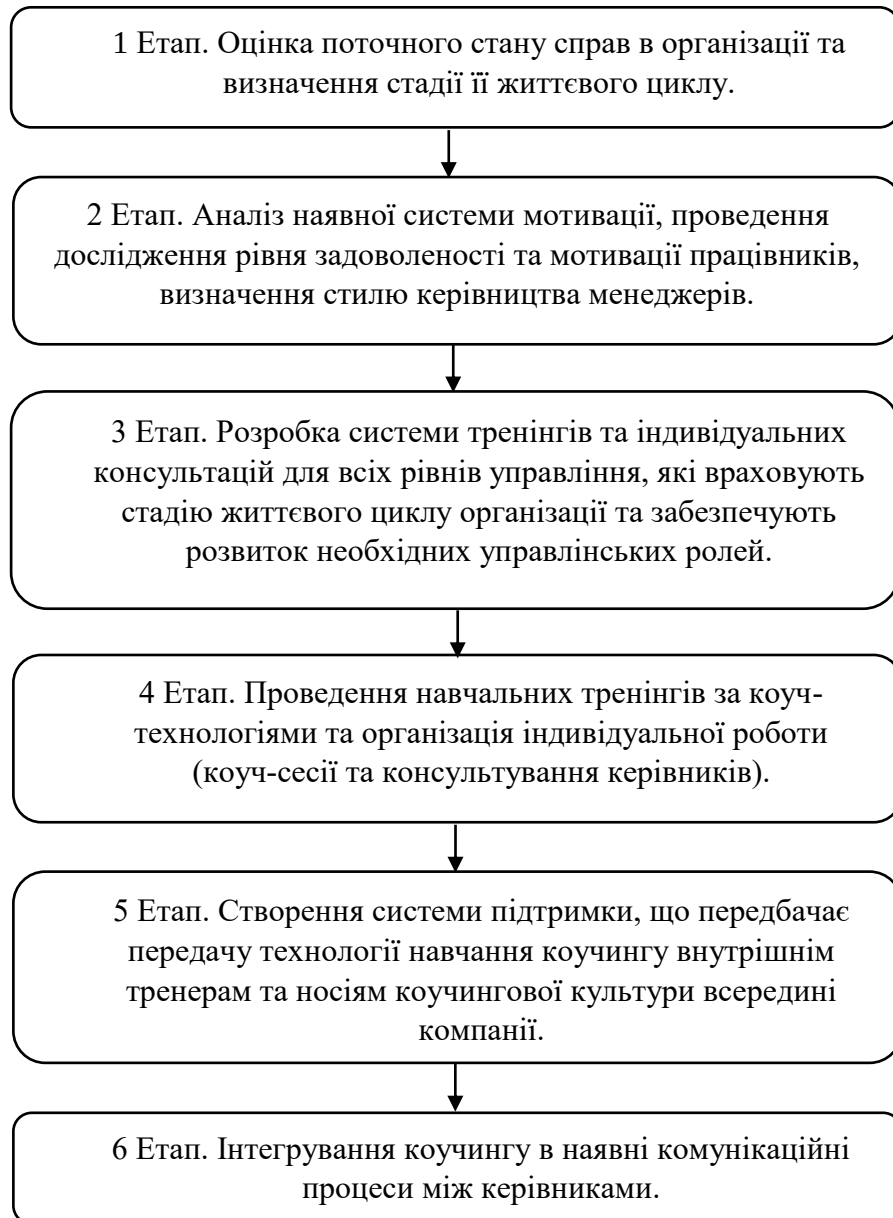


Рис. 2.14. Етапи впровадження коучингу на ПРБФ «Комунальник»

Джерело: сформовано автором

На ПРБФ «Комунальник» коучинг може впроваджуватися за трьома напрямками: коучинг окремих співробітників, коучинг бригад та коучинг

керівників. Одночасна робота за всіма цими трьома векторами забезпечить максимальну ефективність.

Всередині компаній існує потреба розвивати персонал, вивільняючи їхні приховані можливості та надаючи індивідуальні програми зростання. Це дозволяє працівникам зробити більший внесок у загальний успіх організації. Однак, працівники є частиною команд, тож наступним кроком є формування ефективних колективів. У мінливому діловому світі команди є гнучкими одиницями, здатними швидко реагувати на зміни та нові виклики. Злагоджена команда здатна підвищити продуктивність, мотивацію, приймати кращі рішення, знаходити інноваційні розв'язки складних задач та розкривати творчий потенціал своїх учасників.

Коучинг керівників є важливим для розвитку лідерських якостей, вдосконалення навичок делегування, мотивації підлеглих та досягнення цілей організації. Комплексний підхід до впровадження коучингу на всіх рівнях дозволить максимально розкрити потенціал працівників та підвищити ефективність діяльності ПРБФ «Комунальник» в цілому.

У контексті управління персоналом, коучинг є інструментом для розвитку специфічних навичок керівництва та формування високопродуктивних команд. Він може стати широко доступною основою корпоративної стратегії ПРБФ «Комунальник». Завдяки коучингу підприємство матиме змогу швидко та ефективно реагувати на зміни у мінливому зовнішньому середовищі. Будучи цілісною та адаптивною практикою, коучинг можна розглядати як природний механізм лідерства, здатний забезпечити успішну реалізацію корпоративної стратегії. Відповідно до свого визначення, мета коучингу полягає не в простому навчанні людей, а у сприянні їхній здатності самостійно навчатися.

2.4. Удосконалення системи мотивації працівників підприємства

Аналіз, проведений у другому розділі, виявив низку проблем у системі нематеріальної мотивації персоналу: недостатнє використання внутрішніх механізмів та форм нематеріального стимулювання; відсутність умов, які

сприяють взаємодії між працівниками, обмежуючи їхні можливості для самореалізації; незацікавленість працівників у кар'єрному зростанні через відсутність очевидних перспектив для побудови кар'єри; орієнтація основного складу персоналу на матеріальне стимулювання, що може знизити ефективність впровадження додаткових нематеріальних форм мотивації.

На основі виявлених недоліків пропонуються такі основні напрямки вдосконалення системи мотивації персоналу:

- Створення кадрового резерву, що стимулюватиме працівників шляхом надання реальних перспектив для кар'єрного зростання та підвищення заробітної плати. З огляду на орієнтацію значної частини персоналу на грошову винагороду, ця форма нематеріального стимулювання здатна вплинути на працівників інструментального та люмпенізованого типів, які переважають на підприємстві.

- Формування комунікаційного простору, який сприятиме залученню працівників до процесу спілкування та забезпечуватиме необхідну взаємодію. Це дозволить співробітникам відчувати причетність до вирішення питань, значущість своєї ролі та отримати визнання професіоналізму з боку керівництва. Такі заходи є вкрай важливими для роботи з професійним типом працівників, для яких визнання цінності їхньої роботи та знань, які вони можуть привнести у виробничий процес, мають велике значення.

- Розробка системи конкурсів, що дозволять працівникам різних категорій отримувати бонуси. Це забезпечить матеріальне стимулювання та розширить існуючу на даний момент систему мотивації.

Рекомендовані заходи пропонується закріпити у документі «Положення про систему нематеріального стимулювання». Розглянемо їх детально.

- Створення кадрового резерву. В організації відсутні чіткі перспективи для працівників у рамках внутрішньої мотивації, пов'язані з можливостями кар'єрного зростання, хоча кар'єрний розвиток є важливим мотиватором для цілеспрямованих співробітників, які прагнуть реалізувати свій професійний та особистісний потенціал. Розглядаючи кар'єру як мотиваційний чинник, слід

відзначити такі її особливості в рамках ПРБФ «Комунальник». В організації переважно працюють люди середнього віку з тривалим стажем роботи (табл. 2.15), орієнтовані на отримання матеріальної винагороди.

Створення кадрового резерву надасть працівникам можливість кар'єрного зростання. По-перше, це дозволить їм відчувати визнання їхніх здобутків з боку організації, а по-друге, сприятиме підвищенню рівня їхнього матеріального добробуту. Водночас, кар'єрний розвиток є нематеріальним мотиватором. Для організації це означатиме, що співробітники будуть прагнути підвищувати власну кваліфікацію, здобувати вищу освіту, оскільки можливість кар'єрного зростання в рамках підприємства передбачає підвищення рівня кваліфікації та освіти.

Таблиця 2.15

Склад та структура персоналу ПРБФ «Комунальник» за стажем роботи

Показники	Роки						Відхилення 2023р. до 2021р.	
	2021		2022		2023			
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Всього працівників	121	100,0	91	100,0	91	100,0	-30	-24,8
з них: 1–5 років	20	16,5	17	18,7	25	18,7	5	25
6–10 років	78	64,5	51	56	46	56	-32	-41
11-20 років	23	19	23	25,3	20	25,3	-3	-13

Джерело: сформовано автором

Формування кадрового резерву має бути орієнтоване на ротацію кадрів, тобто на кадрові переміщення в межах організації, що також дозволить використовувати резерв для підготовки нового кола керівників. Потреба підприємства у фахівцях та керівниках існує, незважаючи на те, що в даний момент вакантних посад немає. Це пов'язано з тим, що частина керівних посад та посад фахівців зайнята працівниками пенсійного й передпенсійного віку, які найближчим часом можуть звільнитися. Протягом цього періоду потенційні керівники зможуть отримати необхідну вищу освіту. Крім того, працівники, орієнтовані на кар'єрний розвиток, формуватимуть стабільний кадровий склад, що зменшить плинність кадрів.

Потенційні керівники завжди мають переваги порівняно з керівниками, яких наймають ззовні: вони знають специфіку організації та особливості роботи в ній; мають необхідний досвід від нижчих до вищих рівнів кваліфікації; обізнані з особливостями виконуваних трудових функцій та умовами праці; адаптовані та поділяють цінності організації. Для включення до кадрового резерву необхідно враховувати такі критерії: рівень освіти, стаж роботи в організації, ефективність та продуктивність роботи, ділові якості.

Створення кадрового резерву дозволить планувати заходи, пов'язані з кар'єрним зростанням персоналу, що виступатиме додатковим мотиваційним чинником та сприятиме самореалізації працівників. Передбачається також можливість залучення зовнішніх фахівців на умовах найму – резюме потенційних кандидатів наявні в управлінні персоналом та корпоративних прав ПРБФ «Комунальник». Така ситуація, крім мотиваційного ефекту на побудову кар'єри для внутрішніх працівників, забезпечить здорову конкуренцію, оскільки співробітники не заохочують віддавати бажані посади кандидатам ззовні.

Таким чином, формування кадрового резерву надасть можливість планувати кар'єрне зростання персоналу, що матиме додатковий мотиваційний вплив та сприятиме реалізації потенціалу працівників. Водночас, залучення зовнішніх фахівців створить конкурентне середовище, оскільки внутрішні працівники будуть прагнути зберегти перспективні посади, не допустивши призначення на них сторонніх кандидатів. Це сприятиме підвищенню ефективності роботи та розвитку персоналу.

Варто зазначити, що організація пропонує включати до кадрового резерву фахівців віком від 34 до 43 років. Це молоді професіонали, здатні принести користь підприємству, а запропонована система мотивації буде вигідною для обох сторін. Попередні бесіди з працівниками показали їх прагнення до кар'єрного зростання та готовність докладати зусилля для підвищення на посаді, що свідчить про високу ефективність такого заходу. При цьому реалізація заходів не потребує додаткових витрат.

Створення комунікаційної платформи є важливим кроком для посилення взаємодії в колективі. Аналіз наявної системи мотивації виявив недостатній рівень спілкування між працівниками. Хоча в чоловічому колективі потреба в комунікації може бути нижчою порівняно з жіночим, заохочення обміну інформацією допоможе керівництву краще розуміти проблеми та потреби своїх співробітників у різних сферах життя – від побутових до професійних. Тому рекомендується створити простір для комунікації, який сприятиме знаходженню спільних точок дотику та максимальному поліпшенню морально-психологічного клімату в колективі, який, на думку самих працівників, наразі залишається несприятливим.

Для забезпечення ефективної взаємодії пропонується виділити спеціальну кімнату, де працівники зможуть відпочити, провести вільний час та обговорити проблемні питання. Для вирішення конфліктних ситуацій і подолання затяжних психологічних пауз, викликаних негативним ставленням працівників один до одного, рекомендується ввести в практику регулярні збори колективу, яких наразі немає. Такі збори на даний момент проводяться у формі планерок або коротких нарад, на які відводиться обмежений час, що не дозволяє вирішувати значні проблеми та питання. Під час зборів працівники матимуть можливість обговорювати проблеми, вирішувати основні питання, отримувати інформацію безпосередньо від керівників, а не домислювати та додумувати, що в більшості випадків призводить до непорозумінь та конфліктів. Для ефективного створення комунікаційного простору необхідно залучити психолога, основною метою якого стане поліпшення морально-психологічного клімату. Така практика є характерною для багатьох організацій, які розвивають кадрову політику відповідно до нових технологій роботи з персоналом. Пропонується залучити психолога (див. п. 3.3). Впровадження системи конкурсів є важливим елементом мотиваційної політики підприємства. Така система дозволить працівникам отримувати визнання з боку організації та керівництва, відчувати свою значущість і цінність, що підкріплюватиметься різноманітними бонусами – грамотами, подяками, нагородами тощо. Забезпечення морального заохочення,

механізму самоствердження і отримання поваги з боку організації сприятиме налагодженню зворотного зв'язку, що матиме необхідний мотиваційний ефект.

Пропонована система конкурсів наведена в таблиці 2.16. Метою конкурсів є заохочення співробітників, які продемонстрували найкращі результати, формування позитивного ставлення до виконання трудових обов'язків, почуття відповідальності за результати праці, а також гордості за приналежність до професії та організації.

Оскільки більшість запропонованих заходів наразі не застосовуються в ПРБФ «Комунальник» (за винятком Дошки пошани), необхідно внести відповідні зміни до локального нормативного документа «Положення про стимулювання персоналу», який регламентує систему мотивації працівників на підприємстві. Це дозволить закріпити нові мотиваційні заходи та забезпечити їх ефективне впровадження в практику управління персоналом організації.

Таблиця 2.16

Система конкурсів

Конкурс	Бонус	Мотивація	Витрати
Кращий працівник (місяця, кварталу, року)	Матеріальна винагорода (1000 грн; 2000 грн; 5000 грн відповідно). Фото працівника на дошці пошани	Працівник отримує одноразову грошову виплату. Забезпечення усіх працівників рівними можливостями участі в конкурсах.	(1000×12) + (2000×4) + 5000 = 25 000 грн
Атрибут статусу	Відзнаки для різних напрямків (наприклад: кращий інженер, кращий будівельник і тд)	Формується визнання професіоналізму та гарних навичок конкретного працівника, що дає змогу відрізнитись від інших.	Виготовлення відзнак 5000 грн.
Разом витрати на конкурси грн/рік			30 000 грн

Джерело: сформовано автором

4. Внесення коригувань до «Положення про стимулювання персоналу» потребує врахування розроблених рекомендацій щодо нематеріальної мотивації.

Вони передбачають оцінку внеску в досягнення цілей організації та результатів досягнень працівників.

Діяльність у сфері нематеріального стимулювання ґрунтуватиметься на таких принципах:

- формування позитивного іміджу;
- самореалізації співробітників;
- здорової конкуренції;
- можливості особистого та професійного розвитку;
- значущості людини;
- рівності всіх учасників системи стимулювання;
- справедливого розподілу засобів заохочення.

Відповідальність за заохочення своїх працівників несе директор ПРБФ «Комунальник» Метою створення системи нематеріального стимулювання є:

- заохочення діяльності співробітників, спрямованої на виконання цілей організації;
- стимулювання ефективної праці;
- забезпечення соціальних гарантій для підвищення рівня лояльності;
- безперебійна робота персоналу всіх підрозділів;
- підвищення задоволеності працівників.

Заходи стимулювання та умови їх використання для персоналу передбачають підвищення рівня якості виконуваних робіт з будівництва та ремонту (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Додаткові заходи системи нематеріального стимулювання

<i>Підстави для заохочення</i>	<i>Форми заохочень</i>
Високий рівень виконання професійних обов'язків, висока старанність та ініціативність	Надання звання кращого працівника; прийняття участі в обговоренні виробничих проблем з керівництвом

Джерело: сформовано автором

Отже, дії співробітників організації, направлені на вирішення завдань з підвищення якості продукції та виконуваних робіт, є підставою для їх заохочення в рамках системи стимулювання.

Показниками ефективності нематеріального стимулювання виступають плинність кадрів у відсотковому співвідношенні та оцінка задоволеності працівників організації.

Регламент роботи менеджера з персоналу та корпоративних прав ПРБФ «Комунальник» з Положенням передбачає щорічне складання плану, організацію та проведення періодичних заходів щодо нематеріальної мотивації, аналіз зворотного зв'язку, вимірювання вдоволеності співробітників роботою, а також складання звіту про рух кадрів за минулий рік.

Керівництво ПРБФ «Комунальник» повинне повною мірою заохочувати працівників за високі досягнення, використовуючи арсенал нематеріальних стимулів, передбачених Положенням, а також спільно з менеджером з персоналу розробляти план та проводити заходи зі стимулювання. Менеджер з персоналу складає звіт про використання коштів, наданих, на реалізацію заходів нематеріальної мотивації.

Планування витрат на нематеріальне стимулювання здійснюється на основі планів робіт з попереднім та остаточним плануванням, менеджером з персоналу.

Беручи до уваги виділені фінансові ресурси та затверджені програми діяльності, організація здійснює планування витрат. У процесі планування враховуються наявні на ринку пропозиції, аналізується доступність та важливість запланованих заходів, а також оцінюються ймовірні витрати. Передбачені витрати вважаються остаточно затвердженими після підписання плану заходів вищим керівництвом організації.

Удосконалення організації управління персоналом передбачає створення в межах відділу фінансів та кадрів ПРБФ «Комунальник» сектору стимулювання співробітників. Це потребуватиме залучення нових працівників: психолога, фахівця з профорієнтації та начальника сектору.

Основними завданнями сектору стимулювання працівників будуть:

- розробка та аналіз системи мотивації в організації;
- створення системи відбору, оцінки та адаптації персоналу;
- розробка та впровадження системи навчання, профпідготовки та коучингу;
- впровадження цільових угод у систему мотивації;
- проведення щорічної атестації персоналу;
- організація роботи з кадровим резервом;
- створення, підтримка та розвиток корпоративної культури; оцінка продуктивності співробітників.

Виходячи з цього, склад та структура сектору стимулювання співробітників ПРБФ «Комунальник» повинні виглядати наступним чином:

- структура персоналу – 2 фахівці та 1 начальник;
- розподіл нових фахівців за категоріями – 1 спеціаліст 1 категорії та 2 спеціалісти 2 категорії;
- рівень освіти співробітників – вища освіта за відповідним фахом;
- вікова структура – до 40 років;
- досвід роботи – не менше трьох років на відповідній посаді.

Пропонується створити сектор стимулювання працівників, укомплектований

фахівцями з вищою освітою віком до 40 років, які мають досвід роботи не менше трьох років. Такі вимоги до персоналу є виправданими, оскільки на даному етапі ПРБФ «Комунальник» не може дозволити собі додаткові фінансові витрати на навчання співробітників та обмежений у часових ресурсах.

Після визначення структури людських ресурсів та кадрового забезпечення сектору, доцільно перейти до розрахунку економічних витрат, необхідних для його функціонування (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

**Планований фонд оплати праці сектору стимулювання співробітників
ПРБФ «Комунальник» на 2024 рік**

<i>Посада</i>	<i>Заробітна плата, грн</i>	<i>К-сть працівників, чол</i>	<i>Місячний фонд оплати праці, грн</i>
Начальник сектора	13 000	1	13 000

Психолог	10 000	1	10 000
Фахівець з профорієнтації	9 000	1	9 000
Разом:		3	32 000
ЄСВ (22%)			7 040
Місячний фонд + ЄСВ			39 040
За рік			468 480

Джерело: сформовано автором

У рамках створення сектору стимулювання працівників передбачається, що місячний фонд оплати праці його персоналу становитиме 32 000 грн. Відповідно, витрати на сплату страхових внесків із заробітної плати співробітників нового підрозділу до фондів соціального забезпечення складуть 7 040 грн. Загальна сума витрат на оплату праці персоналу сектору стимулювання за рік становитиме 468 480 грн. Поточні витрати на функціонування новоствореного сектору стимулювання співробітників наведено в таблиці 2.19.

Таблиця 2.19

Поточні витрати сектору стимулювання співробітників

<i>Вид витрат</i>	<i>Сума, грн</i>
Канцелярські та інші поточні витрати сектору	19 500
Разом поточні витрати	19 500

Джерело: сформовано автором

Необхідно звернути увагу, що витрати на інженерні комунікації, мобільний зв'язок, Інтернет та інші супутні витрати будуть включені до загальних витрат організації. Для нового сектору стимулювання співробітників потрібно буде придбати додаткове обладнання та програмне забезпечення (див. таблицю 2.20).

Таблиця 2.20

Витрати на купівлю обладнання

<i>Вид обладнання</i>	<i>Вартість, грн</i>
Персональний комп'ютер + монітор+клавіатура+миша	16 900
Ноутбук + миша	15 500
Комплектуючі та витратні матеріали	5 000
Меблі	7 000
Разом:	44 400

Джерело: сформовано автором

При цьому на кожен вид обладнання та комплектуючі матеріали нараховується амортизація, звідси можна відобразити річні амортизаційні відрахування в табл. 2.21

Таблиця 2.21

Амортизація обладнання

<i>Види обладнання</i>	<i>Вартість, грн</i>	<i>Амортизація, грн</i>
Персональний комп'ютер + монітор+клавіатура+миша Термін корисного використання – 5 років	16 900	3 380
Ноутбук + миша Термін корисного використання – 5 років	15 500	3 100
Компектуючі та витратні матеріали Термін корисного використання – 3 роки	5 000	1 500
Меблі Термін корисного використання – 10 років	7 000	700
Разом:		8 680

Джерело: сформовано автором

Отже, капітальні витрати на створення нового сектору стимулювання працівників складатимуть 44 400 грн. Щорічні експлуатаційні витрати на функціонування цього сектору становитимуть 496 660 грн (табл. 2.22).

Таблиця 2.22

**Експлуатаційні витрати на роботу сектору стимулювання
співробітників**

<i>Вид витрат</i>	<i>Вартість, грн</i>
Заробітна плата	468 480
Амортизація	8 680
Поточні витрати	19 500
Разом:	496 660

Джерело: сформовано автором

Наступним етапом є визначення фінансової та економічної доцільності створення нового сектору. Оцінка ефективності його запровадження потребує комплексного аналізу економічних та соціальних наслідків реалізації цього заходу.

Соціальна ефективність впровадження проекту зі створення сектору стимулювання працівників полягає в можливості виникнення як позитивних, так і потенційно негативних соціальних змін в організації (див. табл. 2.23).

Таблиця 2.23

**Соціальні результати створення нового сектору стимулювання
співробітників**

<i>Соціальні результати</i>	<i>Показники</i>
Створення сектору стимулювання працівників дозволить більш ефективно використовувати кадровий потенціал підприємства, враховуючи індивідуальні інтереси, можливості та здібності співробітників, що сприятиме підвищенню їхньої мотивації та залученості. Це також забезпечить відбір персоналу, здатного адаптуватися до організаційної культури компанії, та підвищить обґрунтованість кадрових рішень.	Очікується збільшення частки співробітників, задоволених змістом та режимом роботи, а отже, і їх стимулювання. Скоротиться кількість звернень працівників до керівництва з проханнями про переведення до інших підрозділів через незадоволеність змістом роботи та графіком. Зменшиться плинність кадрів, які працювали менше року через нереалізовані очікування.

Джерело: сформовано автором

Економічна ефективність створення сектору стимулювання співробітників на підприємстві, визначається, як:

$$E_{st} = R_{st} - (V_{st} + E_n \times K), \quad (2.7)$$

де, E_{st} – величина економічного ефекту за рік, грн.; R_{st} – величина економічного результату в рік, грн.; V_{st} – величина експлуатаційних витрат на роботу сектору на рік, грн.; E_n – величина нормативного коефіцієнта економічної ефективності капітальних вкладень, для розрахунків доцільно взяти рівне 0,1; K – величина витрат на створення сектору, грн.

Для визначення величини економічного результату від створення нового сектору стимулювання працівників використаємо прогноз чистого фінансового результату ПРБФ «Комунальник» на 2024 рік. Враховуємо, що реалізація повного пакету функцій та рекомендацій новоствореним сектором забезпечить додаткове зростання чистого фінансового результату на 1% від прогнозованого рівня.

Прогнозований рівень економічного результату (збільшення на 10%). 594.4 тис грн + 10% = 653,84 тис. грн.

$$EФ = 653,84 - (496,7 + 44,4 \times 0,1) = 152,7 \text{ тис. грн}$$

У такому разі, створення нового сектору стимулювання співробітників принесе додатковий прибуток у розмірі 152,7 тис. грн. Це свідчить про високу

ефективність даного проекту. Зазначений приріст прибутку підприємство отримає за рахунок підвищення продуктивності праці працівників, відповідного зростання обсягів наданих послуг (виручки) та чистого прибутку.

Повторне опитування, проведене автором роботи, показало (табл. 2.24), що після впровадження рекомендацій кількість співробітників, повністю задоволених працею та системою управління персоналом в ПРБФ «Комунальник», зростає до 77,2% порівняно з 56,7% результатами первинного опитування.

Таблиця 2.24

Показники ефективності заходів щодо поліпшення управління персоналом ПРБФ «Комунальник»

<i>Показник</i>	<i>% задоволених працівників до впровадження заходів</i>	<i>% задоволених працівників після впровадження заходів (очікування)</i>
1. Задоволеність змістом роботи	61,3	75,3
2. Задоволеність режимом праці	29,8	69,1
3. Задоволеність умовами праці	62,4	77,7
4. Задоволеність заробітною платою	53,6	67,5
5. Задоволеність рівнем організації робочого процесу	58,4	82,6
6. Задоволеність атмосферою в колективі	52,9	79,2
7. Задоволеність системою управління	78,7	89,2
Середній показник, %	56,7	77,2

Джерело: сформовано автором

Запропонований підхід є комплексним, оскільки поєднує чинники підвищення продуктивності праці за рахунок посилення мотивації працівників із ефективним використанням трудових ресурсів. Це призводить до змін у середньорічному обсязі виробництва продукції за рахунок кожного фактора (наприклад, через зміну частки працівників у загальній чисельності, кількості відпрацьованих днів на одного працівника на рік, середньої тривалості робочого дня, середньогодинної продуктивності, зміни рівня продажів), а також рівня рентабельності продажів.

Основною передумовою ефективної діяльності ПРБФ «Комунальник» є створення інтегрованої системи управління персоналом, що включає мотивацію співробітників, на основі комплексного проектування цієї системи. Дана система

має бути гнучкою та адаптивною до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Представлені рекомендації можуть стати фундаментом ефективної системи управління персоналом. У сукупності вони забезпечать підприємство висококваліфікованими кадрами, сприятливими умовами праці, можливостями для розвитку співробітників, підвищенням морального та психологічного клімату в колективі, сприятимуть розкриттю творчого, інтелектуального та професійного потенціалу працівників, допоможуть їм у досягненні власних цілей тощо.

Висновки до розділу 2

1. Незважаючи на нестабільні економічні умови, ПРБФ «Комунальник» демонструє ефективну роботу, підтверджену позитивними фінансовими результатами, показниками рентабельності, фондівіддачі та виробітку на одного працівника. Підприємство залишається фінансово стійким і конкурентоспроможним. Сучасні реалії ведення бізнесу вимагають нових підходів до управління виробництвом та персоналом. Керівництву ПРБФ «Комунальник» необхідно постійно досліджувати та вдосконалювати систему управління персоналом.

2. Для забезпечення активного розвитку та ефективної діяльності ПРБФ «Комунальник» необхідно, щоб кадровий механізм міг своєчасно виявляти та вирішувати проблемні питання, які можуть виникати в процесі управління персоналом. На даний момент на підприємстві склалися сприятливі передумови для широкомасштабного впровадження нових програм і заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління персоналом.

3. Аналіз показників ефективності управління персоналом свідчить про вдосконалення системи управління власниками та керівництвом підприємства, проте спостерігався значний спад показників у 2022 році. Порівнюючи 2022 рік з 2023 роком, спостерігається зростання продуктивності праці в реальному вираженні та дохідності витрат на персонал, чого не скажеш про 2021-2022 рр. в цьому діапазоні спостерігається протилежна ситуація. Також варто зауважити, що

у 2023 році, після сильного спаду, підприємству не вдалося повністю вирівняти показники відповідно до 2021 року. Отже, управління персоналом у 2023 році порівняно з 2021 роком незначно погіршилося. Проте, порівняно з 2022 роком, у 2023 році збільшилися показники рентабельності та дохідності витрат на персонал, (на 0,01 та 2,4 пунктів відповідно). Ця ситуація вимагає розробки рекомендацій для вдосконалення управління персоналом.

4. Пропонується вдосконалити механізм професійного навчання персоналу шляхом розвитку кластерної взаємодії та впровадження карток індивідуального професійного розвитку. Це сприятиме зниженню плинності кадрів, зростанню продуктивності праці та посиленню конкурентних переваг підприємства. Рекомендується також запровадити практику коучингу в систему управління для розвитку лідерських навичок керівництва та формування високоефективних команд, що може стати основою корпоративної стратегії розвитку.

5. З метою вдосконалення системи мотивації персоналу рекомендується запровадити такі заходи: сформувати кадровий резерв для стимулювання професійного зростання працівників; створити комунікаційну платформу для залучення співробітників до процесу спілкування та забезпечення необхідної взаємодії; впровадити систему конкурсів, що надасть можливість працівникам різних категорій отримувати бонуси. Важливим є закріплення розроблених рекомендацій у документі «Положення про систему стимулювання».

6. У рамках удосконалення організації управління персоналом пропонується створити сектор стимулювання співробітників у складі відділу управління персоналом та корпоративних прав. Розрахунки свідчать, що впровадження даного проекту забезпечить приріст прибутку на суму 152,7 тис. грн. Це стане можливим завдяки підвищенню продуктивності праці, нарощуванню обсягів реалізованої продукції та, відповідно, збільшенню чистого прибутку підприємства. Проведене повторне опитування засвідчило, що після реалізації рекомендацій частка працівників, які будуть повністю задоволені умовами праці та системою управління персоналом, зросте до 77,2% порівняно з початковим показником у 56,7%.

ВИСНОВКИ

У роботі здійснено ґрунтовний аналіз теоретико-методичних засад управління персоналом та запропоновано комплекс рекомендацій щодо вдосконалення цього процесу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. На основі проведеного дослідження сформульовано такі висновки та рекомендації:

1. Управління персоналом є системою заходів, спрямованих на створення сприятливих умов для розвитку та максимального використання потенціалу працівників, які індивідуально та колективно роблять внесок у досягнення цілей і виконання завдань підприємства. Комплексний підхід, що інтегрує досягнення різних наукових шкіл та практичний досвід їх застосування, дозволяє менеджменту ефективно вирішувати поставлені завдання в сфері управління персоналом.

2. Сучасна вітчизняна та зарубіжна теорія пропонує різноманітні підходи до моделювання системи управління персоналом, які відрізняються складом підсистем, загальними принципами побудови, рівнем економічного обґрунтування та ступенем практичного впровадження в діяльність організацій.

3. В системі управління персоналом необхідно передбачити три види оцінювання: оцінку персоналу (його потенціалу, результатів праці тощо) на одиничному, періодичному та поточному рівнях; оцінку кадрового діловодства та документації (на предмет відповідності правовим нормам, вимогам до організації документообігу тощо); оцінку стану та функціонування системи управління персоналом в цілому, включаючи всі її підсистеми.

4. Попри нестабільну економічну ситуацію, ПРБФ «Комунальник» демонструє ефективну діяльність, що підтверджується позитивними фінансовими результатами, показниками рентабельності, фондоддачі та продуктивності праці. Підприємство зберігає фінансову стабільність та конкурентоспроможність. Однак, сучасні умови господарювання вимагають впровадження нових підходів до управління виробництвом та персоналом. Керівництву ПРБФ «Комунальник»

необхідно постійно досліджувати та вдосконалювати систему управління персоналом для забезпечення стійкого розвитку підприємства.

5. На даному етапі на ПРБФ «Комунальник» створені сприятливі умови для масштабного розгортання робіт з удосконалення програм, залучення фахівців та реалізації нових ініціатив у сфері управління персоналом. Для активного розвитку підприємства кадровий механізм має своєчасно виявляти проблемні зони та ефективно їх вирішувати. Наявний потенціал доцільно спрямувати на впровадження інноваційних підходів в управлінні трудовими ресурсами, що забезпечить сталий розвиток компанії в майбутньому.

6. Результати аналізу показників ефективності управління персоналом на підприємстві свідчать, що власники та керівництво постійно працюють над вдосконаленням системи управління. Порівнюючи дані 2023 року з 2022 роком, можна побачити зростання продуктивності праці в реальному вираженні (з урахуванням індексу цін виробників) на 466,1 тис. грн. та стабільності рентабельності витрат на персонал. Проте доходність витрат на персонал скоротилася (на 2,8 пункти). Тобто у 2023 році порівняно з 2021 роком управління персоналом поліпшилося. Однак, порівнюючи показники 2023 та 2021 років, ситуація змінюється. Значення продуктивності праці зменшилися на 57,6 тис. грн. Це вказує на необхідність розроблення рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом на підприємстві.

7. У процесі вдосконалення механізму професійного навчання персоналу пропонується розширити співпрацю з іншими підприємствами та організаціями в рамках кластерного підходу, а також запровадити індивідуальні картки професійного розвитку для працівників. Такі заходи сприятимуть зниженню рівня плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці та посиленню конкурентних переваг ПРБФ «Комунальник». Рекомендується також впровадити систему коучингу в управлінні персоналом, що дозволить розвинути конкретні навички ефективного керівництва людьми та формування високопродуктивних команд. Коучинг може стати основою загальної корпоративної стратегії на підприємстві.

8. Для вдосконалення системи мотивації персоналу рекомендується кілька ключових заходів. По-перше, створити кадровий резерв, що сприятиме стимулюванню працівників до професійного та кар'єрного зростання. По-друге, сформувати спеціальний простір для комунікації, який залучатиме співробітників до активної взаємодії та обміну інформацією, забезпечуючи необхідну злагодженість. По-третє, впровадити систему конкурсів, що надаватиме можливість працівникам різних категорій отримувати додаткові бонуси та заохочення. Важливо закріпити ці рекомендації в нормативному документі «Положення про систему стимулювання», акцентуючи увагу на їх значущості.

9. Удосконалення системи управління персоналом у ПРБФ «Комунальник» передбачає створення нового підрозділу – сектору стимулювання співробітників у межах відділу фінансів та кадрів. Запропоноване рішення спрямоване на підвищення мотивації та продуктивності працівників, що, у свою чергу, матиме позитивний вплив на фінансові результати діяльності підприємства. Розрахунки показують, що після впровадження цього проекту очікується збільшення прибутку на 152,7 тис. грн. Це стане можливим завдяки зростанню продуктивності праці, обсягів реалізованої продукції та, відповідно, чистого прибутку компанії. Проведене повторне опитування серед персоналу засвідчило, що після впровадження рекомендацій кількість повністю задоволених працівників, зросте до 77,2,0% порівняно з первинним показником у 56,7%. Таким чином, створення сектору стимулювання співробітників сприятиме підвищенню рівня задоволеності працею та системою управління персоналом на ПРБФ «Комунальник».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Книги

Один автор:

1. Армстронг М. "A Handbook of Human Resource Management Practice", 12-те видання, Лондон: Kogan Page, 2012.
2. Бойко В, В. Соціально-психологічний клімат колективу і особистості. – Н. : Просвіта, 2013. 132 с.
3. Висоцький О. А. Теорія вимірювання керованості господарською діяльністю підприємств. Мінськ: Право і економіка, 2004. 396 с.
4. Гадзевич О.І. Основи економічного аналізу і діагностика фінансово-господарської діяльності підприємств. К.: Кондор, 2007. 180 с.
5. Герцберг, Ф. "Ще раз: Як ви мотивуєте працівників?" Herzberg, F. "One More Time: How Do You Motivate Employees?" Harvard Business Review, 2003.
6. Десслер Г. Управління персоналом / Пер. з англ. - 16-те вид. - Харків: Вид-во "Гуманітарний центр". Dessler G. Human Resource Management. 16th ed. - Kharkiv: "Humanitarian Center" Publishing, 2021.
7. Десслер Г. "Управління персоналом: теорія і практика", "Human Resource Management: Theory and Practice", видавництво "Додаток", 2016.
8. Донцов А. І. Психологія колективу: методологічні проблеми дослідження. К., 2016. – С. 43– 46.
9. Друкер П.Ф. Практика менеджменту. Drucker, P.F. Management Practice, 2000. 398 с.
10. Друкер П. Ф. Управління: завдання, відповідальності, практика, "Management: Tasks, Responsibilities, Practices", 1973. 800 с.
11. Кісельов А. Г. Основи бізнесу. Підручник – К., 2016. – 163 с.
12. Колот А.М. "Мотивація персоналу: Підручник", 2-ге вид. без змін, К.:КНЕУ, 2006.
13. Кузьмін О. Е. Сучасний менеджмент: навчальний посібник. – Львів: Центр Європи, 2015.

14. Ладанов І. Д. Практичний менеджмент. – К. : В. М, 2014. – 321 с.
 15. Михайлова Л. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
 16. Савицька Г. В. Аналіз господарської діяльності підприємства. Мінськ: Нове знання, 2000. 688 с.
 - 17.Тейлор Ф.У. Принципи наукового менеджменту / Пер. з англ. - К: Видавництво Соломії Павличко "Основи", Taylor F.W. The Principles of Scientific Management, 2003.
 18. Уіндлер Д. "Чемпіони управління людськими ресурсами". "Human Resource Champions", Київ: Видавництво "Харківський історико-економічний зоряник", 2002. 320 с.
 19. Хміль Ф. І. Менеджмент. – К.: Вища школа, 2015. – 318 с.
 20. Хміль Ф.І. Менеджмент /Підручник. – К.: Вища школа. – 2012. – 339 с.
 21. Хміль Ф. І. Управління персоналом. К. : Академвидав, 2006. 488 с.
 22. Червінська Л. П. Економіка праці. К.:Центр учбової літератури, 2016. 288с.
 23. Шегда А. В. Менеджмент. К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. 583 с.
- Два автори:*
24. Айвансевич Дж.М., Донеллі Дж.Х. Управління людськими ресурсами. "Human Resource Management", 10-те вид. - К.: Видавнича група "Знання", 2010.
 25. Андрушків В.Н., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Л.: Світ, 2015. – 294 с.
 26. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. К. : Центр учб. л-ри, 2011. 468 с.
 27. Бардадим С. А. Діджиталізація в сфері управління персоналом організації / С. А. Бардадим, С. М. Невмержицька /Економіка, менеджмент та аудит: сучасні проблеми, перспективи та напрями розвитку: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (22 лютого 2020 року, м. Львів) / ГО «Львівська економічна фундація». – Львів: ЛЕФ, 2020.

28. Зайченко О., Кузнєцова В. Управління людськими ресурсами. Івано-Франківськ: Лілея НВ, 2015. URL: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/uprav_l_resurs.pdf

29. Концевич О. К., Дернова А. Ю. Особливості кадрової політики на підприємствах провідних країн світу

URL: http://www.rusnauka.com/33_DWS_2013/Economics/5_150156.doc.htm.

30. Ньюстром Дж., Девіс К. Організаційна поведінка, "Organizational Behavior". 2000. – 448 с.

31. Оре В., Омур К. Японія, яка може сказати "Ні". – Київ. Ore, W., & Omura, The Japan That Can Say No. 2000. 256 с.

32. Пітерс Т.Дж., Вотермен Р.Х. У пошуках ефективного управління: Уроки від найкраще керованих компаній Америки / Пер. з англ. - К.: Видавництво Олексія Капусти, Peters T.J., Waterman R.H. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. Harper & Row, 2005.

33. Стородубцев Дж., Боксолл П. Управління людськими ресурсами: Критичний текст. 5-те вид. Cengage Learning EMEA. Storey J., Boxall P. Human Resource Management: A Critical Text. 5th ed. Cengage Learning EMEA, 2020.

34.Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика. / Підручник для вузів. – Тернопіль: Картбланш, 2011. – 456 с.

Три автори:

35. Генсель Г.Г., Генсель Р.Л., Джадж Т.А. Підбір персоналу в організації / Пер. з англ. - 9-те вид. - К.: ВД "Професіонал". Hensel H.G., Hensel R.L., Judge T.A. Staffing Organizations. 9th ed. - Kyiv: VD "Profesional", 2021.

36. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організацій. // Навч. посібник. – К.: 2016. – 388 с.

37. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. К.: КНЕУ, 2004. 316 с.

Чотири і більше авторів:

38. Браттон Дж., Голд Дж., Е. Браттон та Лора Стіл "Управління людськими ресурсами: Теорія та практика" / "Human Resource Management: Theory and Practice", Bloomsbury, 2022. 510 с.

39. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М., Іванова Н.В., Олійченко І.М., Оліфіренко Л.Д., Пепа Т.В., Повна С.В., Шабардіна Ю.В., Шевченко О.М., Стратегічний менеджмент, К-2016. 375 с.

40. Аналіз господарської діяльності в промисловості: підручник / В. І. Стражев [та ін.] А Мінськ: Вища школа, 2018. 527 с.

41. Економіка та ринок праці: навчальний посібник / А. С. Головачов [та ін.]; під загальною редакцією А. С. Головачова. Мінськ: Вища школа, 1994. 245 с.

42. "Управління персоналом: Навчальний посібник" / В.М. Данюк, В.М. Петюх та ін., за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха, К.:КНЕУ, 2004. 398 с.

Без автора:

43. Приватне підприємництво в Україні. – К. – 2013. – 264 с.

Дисертації: 1

44. Ткаченко О. А. Удосконалення системи мотивації праці в умовах інноваційного розвитку економіки: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон.наук за спец. 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Кіровоград: Кіровоградський національний технічний університет, 2014. 219 с.

Законодавчі документи:

45. Господарський кодекс України

46. Закон України «Про зайнятість населення» Відомості Верховної Ради (ВВР), 2009, № 33, ст.170.

47. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108/95-ВР

48. Кодекс законів про працю України

Статті у продовжуваних виданнях (журналах):

49. Балусєва О. В., Снопенко Г. В., Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. Ефективна економіка. 2020. № 12.

50. Бердник А. А. Мотивування персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. Київський національний університет технологій та дизайну, 2016. № 1 (6). С. 112-116.
51. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент. Робота сьогодні. 2016. № 5. С. 32–34.
52. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління. Бізнесінформ. 2013. № 7. С. 341-347.
53. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 2. С. 78-83.
54. Кучеренко С. К., Кот І. П. Сучасне управління професійним розвитком персоналу підприємства. Молодий вчений. 2019. - № 11(2). С. 521-525.
55. Невмержицька С.М., Бугас Н. В., Шміголь Т. І. Коучінг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 12.
56. Палійчук Є. С., Тимко В. В. Сутність економічної категорії «управління персоналом» в умовах економічної трансформації. Ефективна економіка. 2020. №5.
57. Рарок О. В., Рарок Л. А. Напрями удосконалення управління розвитком персоналу. Молодий вчений. 2019. - № 12(2). С. 483-486.
58. Романюк Л. М. Застосування зарубіжного досвіду стратегічного менеджменту управління персоналом вітчизняними підприємствами. Центральнотраїнський науковий вісник . Економічні науки. 2020. Вип. 4. С. 119-129.
59. Сардак О. В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2020. № 1(19). С. 226-235.
60. Смачило І. І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрямки. Молодий вчений. 2020. № 2(2). С. 360-363.

61. Станіславик О. В., Коваленко О. М. Особливості управління персоналом підприємств на засадах діджиталізації. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 3. С. 20-24.

62. Труш Ю. Л., Гриценко А. О. Мотивація персоналу на підприємствах у сучасних умовах господарювання. Формування ринкових відносин в Україні. 2017. № 2. С. 98-101.

63. Черкасов А. В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом. Вісник НУ «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». 2018. №628. С.692–695.

64. Шаповал О. А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. Вип. 31. С. 146-149.

65. Швед В. В. Стимулювання праці в Україні. Аналіз існуючої ситуації. Вісник ХНУ. 2017. № 5. Т. 1. С. 63–67.

Інтернет-джерела:

66. Боселі П. Охоплення всіх основ: HR із багатьма зацікавленими сторонами. Журнал HR. Boselie P. Covering all the bases: multi-stakeholder HR. The HR magazine. 2015. URL: <http://www.hrmagazine.co.uk/hr-mostinfluential/profile/covering-all-the-bases-multi-stakeholder-hr>

67. Розвиток методів управління персоналом підприємства. URL: <https://www.ela.kpi.ua>

68. Сайт Manchester Inc. URL: <http://www.manchesterus.com>

69. Корсаков Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства.

URL:http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf