

«Донецький національний технічний університет»

Факультет економіко-гуманітарний

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Попова О.Ю.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

“ ” 2023 року

Випускна кваліфікаційна робота

Магістр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему «Управління персоналом підприємства»

Виконав(-ла): студент II курсу, групи МБАм-22

Спеціальності (напряму підготовки) 073 Менеджмент

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Гудзоватий С.А.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник зав. кафедри УФЕБ, д.е.н., проф. Попова О.Ю.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент професор кафедри ЕПР, д.е.н., проф. Далевська Н.М

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Нормо-контролер доц. каф. УФЕБ, к.е.н., доц. Антоненко В.М.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

*Засвідчую, що у цій дипломній
роботі немає запозичень з
праць інших авторів без
відповідних посилань.*

Студент

(підпис)

Луцьк – 2023 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіко-гуманітарний

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

Освітній ступінь магістр

Напрямок підготовки (спеціальність) 073 Менеджмент

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ /Попова О.Ю./

“ _____ ” _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Гудзоватому Сергію Андрійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління персоналом підприємства»

керівник роботи Попова О.Ю., д.е.н., проф.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від „29” 09 2023 р. No 496

2. Строк подання студентом роботи 12.12. 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи звітні дані підприємства, офіційна статистична звітність, інформація періодичних джерел, наукові праці провідних вчених у галузі управління персоналом, кадрового менеджменту, політики зайнятості, основних напрямів удосконалення інформаційного забезпечення управління персоналом, оцінка ефективності управління персоналом на підприємстві.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні засади управління персоналом підприємства 2. Діагностика ефективності управління персоналом. 3. Рекомендації з удосконалення управління персоналом на підприємстві.

5. Перелік графічного матеріалу (з точною вказівкою обов'язкових креслень)
Демонстраційний матеріал

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Попова О.Ю., зав кафедри УФЕБ		
РОЗДІЛ 1	Попова О.Ю., зав кафедри УФЕБ		
РОЗДІЛ 2	Попова О.Ю., зав кафедри УФЕБ		
РОЗДІЛ 3	Попова О.Ю., зав кафедри УФЕБ		
Висновки	Попова О.Ю., зав кафедри УФЕБ		
Нормо-контроль	Антоненко В..М., доц. кафедри УФЕБ		

7. Дата видачі завдання 16.09.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Теоретичні засади управління персоналом підприємства	29.09.2023 – 05.10.2023	
2.	Діагностика ефективності управління персоналом	06.10.2023 – 02.11.2023	
3.	Рекомендації з удосконалення управління персоналом на підприємстві	03.11.2023 – 23.11.2023	
4.	Висновки за роботою, вступ	24.11.2023– 07.12.2023	
5.	Оформлення роботи	08.12.2023 – 15.12.2023	

Студент

(підпис)

Гудзоватий С.А..
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Попова О.Ю..
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Гудзоватий С.А. Управління персоналом підприємства / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 073 Менеджмент. - ДонНТУ, Луцьк, 2023.

Досягнуто мету щодо уточнення та удосконалення теоретичного базису, поглиблення науково-методичних засад управління персоналом підприємства та розробка дієвих інструментів удосконалення цього процесу. Уточнено перелік та вирішено теоретичні, методичні задачі та сформовано ряд практичних пропозицій у галузі управління персоналом підприємства: Поглиблено організаційно-економічний аспект змісту та особливостей поняття «персонал» підприємства. Уточнено зміст поняття «управління персоналом» в умовах господарської діяльності підприємства. Систематизовано складові стратегічного забезпечення управління персоналом підприємства. Виконано діагностику стану та динаміки робочої сили в Україні. Удосконалено механізм підвищення ефективності зайнятості на підприємствах України. Виконано аналіз ефективності персоналу підприємства. Надано рекомендації з моделювання процесів автоматизації системи управління персоналом. Запропоновано рекомендації з удосконалення комплексної оцінки системи управління персоналом на підприємстві.

Ключові слова: персонал, підприємство, управління, аналіз, ефективність, оцінювання, механізм, бізнес-модель, інформаційний потік.

ANNOTATION

Hudzovaty S.A. Enterprise personnel management / Graduation qualification work for obtaining a master's degree in the specialty 073 Management. - DonNTU, Lutsk, 2023.

The goal of clarifying and improving the theoretical basis, deepening the scientific and methodological tasks of enterprise personnel management, and developing effective tools for improving this process has been achieved. The list was clarified and theoretical and methodological problems were solved, and a number of practical proposals were formed in the field of personnel management of the enterprise: The organizational and economic aspect of the content and features of the concept of "personnel" of the enterprise was deepened. The content of the concept of "personnel management" in terms of economic activity of the enterprise has been clarified. The components of the strategic support of personnel management of the enterprise are systematized. Diagnosis of the state and dynamics of the labor force in Ukraine was carried out. The mechanism for increasing employment efficiency at Ukrainian enterprises has been improved. An analysis of the efficiency of the company's personnel was carried out. Recommendations for modeling processes of automation of personnel management systems are provided. Recommendations for improving the comprehensive assessment of the personnel management system at the enterprise are offered.

Key words: personnel, enterprise, management, analysis, efficiency, evaluation, mechanism, business model, information flow.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Персонал підприємства: зміст та сутність в організації господарських процесів	10
1.2. Поняття «управління персоналом» в умовах господарської діяльності	Ошибка!
1.3 Стратегічне забезпечення управління персоналом підприємства	22
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	35
2.1 Стан та динаміка робочої сили в Україні	35
2.2 Удосконалення механізму підвищення ефективністю зайнятості на підприємствах України.....	46
2.3 Аналіз ефективності персоналу підприємства	48
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	61
3.1 Автоматизація системи управління персоналом	61
3.2. Рекомендації з удосконалення комплексної оцінки системи управління персоналом на підприємстві	68
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	78
Додаток А.....	83
Додаток Б	84

ВСТУП

Актуальність дослідження. Ефективність будь-якої організації в цілому, є прямою функцією якості окремих осіб, які роблять, що організація. Знання, освітлення, можливості, і проведення членів організації, що спрямовані на створення найбільш критичного factor в розвитку і здійсненні робіт плани і розробку підприємств і послуг. Безповноцінного служіння його працівників, організації неможна пристосувати свої objectives. Тому, прихильність, організація, розвиток і стимулювання працівників, які є індивідуальною функцією управління, є центральною відповідальністю на всіх рівнях управління. Управління персоналом має бути побудоване таким чином, щоб мати можливість реагувати на зміни. Підтримувати хороші стосунки всередині організації; виконувати соціальні та юридичні обов'язки підприємства. На підприємстві потрібно постійно плекати людські стосунки. Тільки підприємство, яке усвідомлює цю потребу, може досягти своїх цілей шляхом ефективного використання наявних ресурсів для певного процесу. Тому обрана тема магістрської роботи у сфері управління персоналом на підприємстві є актуальною.

Мета і задачі магістрської роботи. Метою представленої магістрської роботи є уточнення та удосконалення теоретичного базису, поглиблення науково-методичних засад управління персоналом підприємства та розробка дієвих інструментів удосконалення цього процесу.

Для досягнення визначеної мети даної магістрської роботи уточнено перелік та вирішено теоретичні, методичні задачі та сформовано ряд практичних пропозицій у галузі управління персоналом підприємства:

- поглиблено організаційно-економічний аспект змісту та особливостей поняття «персонал» підприємства;
- уточнено зміст поняття «управління персоналом» в умовах господарської діяльності підприємства;

- систематизовано складові стратегічного заезпечення управління персоналом підприємства;
- виконано діагностику стану та динаміки робочої сили в Україні;
- удосконалено механізм підвищення ефективністю зайнятості на підприємствах України;
- виконано аналіз ефективності персоналу підприємства;
- наано рекомендації з моделювання процесів автоматизації системи управління персоналом;
- запропоновано рекомендації з удосконалення комплексної оцінки системи управління персоналом на підприємстві.

Об'єктом даної магістерської роботи є складові системи управління персоналом підприємства.

Предметом магістерських роботи є теоретичні засади, методичні підходи, діагностичні процедури та практичні інструменти управління персоналом підприємства.

Методи дослідження. Як методи наукового дослідження в магістрській роботі застосовано такі: системний підхід, методи діалектики – для поглиблення організаційно-економічного аспекту змісту та особливостей поняття «персонал» підприємства; абстракції, індукції та дедукції - для систематизації підходів до виміру умов проведення фінансової санації підприємства залежно від фінансових оцінок господарської діяльності підприємства; метод абстракції та дедукції – для уточнення змісту поняття «управління персоналом» в умовах господарської діяльності підприємства; наукового спостереження – для систематизації складових стратегічного заезпечення управління персоналом підприємства; аналізу і синтезу, статистичний метод – для виконання діагностику стану та динаміки робочої сили в Україні; метод конкретизації – для надання рекомендації з моделювання процесів автоматизації системи управління персоналом; економіко-математичного моделювання – для розробки рекомендації з

удосконалення комплексної оцінки системи управління персоналом на підприємстві.

Основний науковий результат виконання магістерського дослідження полягає міститься в уточненні та удосконаленні теоретичного базису, поглиблення науково-методичних засад управління фінансовим станом підприємства та розробка дієвих інструментів удосконалення управління персоналом у сучасних умовах.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Персонал підприємства: зміст та сутність в організації господарських процесів

В останні роки у зв'язку зі стрімким розвитком і широким застосуванням комп'ютерної техніки та програмного забезпечення для керівництва підприємства дуже важливо розробити інформаційну автоматизовану систему управління персоналом працівників. У цьому курсі розробки бази даних шляхом попереднього аналізу відповідної інформації, такої як робочий процес співробітників підприємства, відповідно до принципів працездатності, практичності, надійності, безпеки та ремонтпридатності, яким система повинна відповідати під час розробки та проектування системи, вона спрямована на управління підприємством.

Поняття персоналу розглядалося у працях ояду вітчизняних науковців. Зокрема слід відмітити, що поглиблене дослідження змісту персоналу представлено у роботах таких вчених як Балабанова Л. В., Виноградський М. Д., Гавриш О. А., Донець Л. ? Гурченков О. П., Криворучко О. М., Волянська-Савчук Л. В. та інших [1-7]. Підсумовуючи накопичений досвід доцільно надати таке визначення.

Персонал – це базовий основний штатний склад, щр представлений працівниками підприємства (установи або організації), які відповідальний за виконання виробничих й управлінські функції-в межах місії господарської діяльності.

Організаційно-економічне наповнення поняття «персонал» може бути розглянуто з позиції суб'єкта управління виробничо-господарською діяльністю та бізнес-процесами в межах місії організації. Проте досі поняття змісту є дискусійним. Це пов'язано із тим, що теоретики і практики відносно

заперечують можливість прийняття участі членами колективу підприємства в управлінському процесі. При цьому певні дослідники наголошують на необхідності створення незалежних організацій, які представлені членами колективу підприємства незалежно від виду функціональних повноважень, відношення до відділів або департаментів, місця в ієрархії. Це означає, що в таких самоврядованих організаціях представленими персоналу можуть приймати участь в управлінні виробничими, соціально-економічними, інституціональними або технологічними процесами.

У теоретичному аспекті для визначення змісту персоналу значного поширення на сьогодні набула теорія партисипативного менеджменту. Її центральним аспектом є поєднання інструментарію індивідуального мотивування працівника з досягненням оптимальних умов для виникнення у співробітника відчуття причетності до єдиного бізнес-процесу, що визначається місією підприємства, усвідомлення і реалізації нормативно-ціннісного сприйняття власної значущості для реалізації цієї місії. В цих умовах можна очкувати різкого зростання залежності управлінського процесу від умотивованості та відповідальності кожного індивідууму із всіх категорій персоналу. Успішність став демонструвати той менеджер, який усвідомлює, що індивідууми – не лише кадрове забезпечення і трудові ресурси у кількісному вимірі, а дещо більше й цінніше за інші господарські ресурси господарської діяльності підприємства. Як засвідчує практичний досвід, результативність та ефективність господарського процесу в діяльності організації обумовлені умінням та вдачею менеджера створити єдину команду, яка здатна до агресивного креативного пошуку й реалізації інноваційного, боротьби за підвищення якості тощо. Партисипативне управління вказує на участь співробітників у спільному прийнятті господарських бізнес-рішень.

Персонал підприємства, що представлене сукупністю виробничо-господарських процесів, слід розглядати не тільки як суб'єкта, але й ж об'єктом управління. Виходячи з цього об'єктом управління є індивідууми,

які є співробітниками підприємства, і система взаємовідносин між індивідуумами у процесі праці і реалізації місії підприємства, проте також і в позаслужбовій комунікаціях. З огляду на це суб'єктом управління персоналом є менеджмент підприємства, представлений відділом кадрів, психологами, відділом планування, тощо, які відповідають за цей функціональний обов'язок.

Класифікація персоналу підприємства за ступенем відношення до виробничого процесу представлена на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Класифікація персоналу підприємства за ступенем відношення до виробничого процесу [8]

Класифікація персоналу підприємства за розподілом функціональних обов'язків представлена на рис. 1.2.

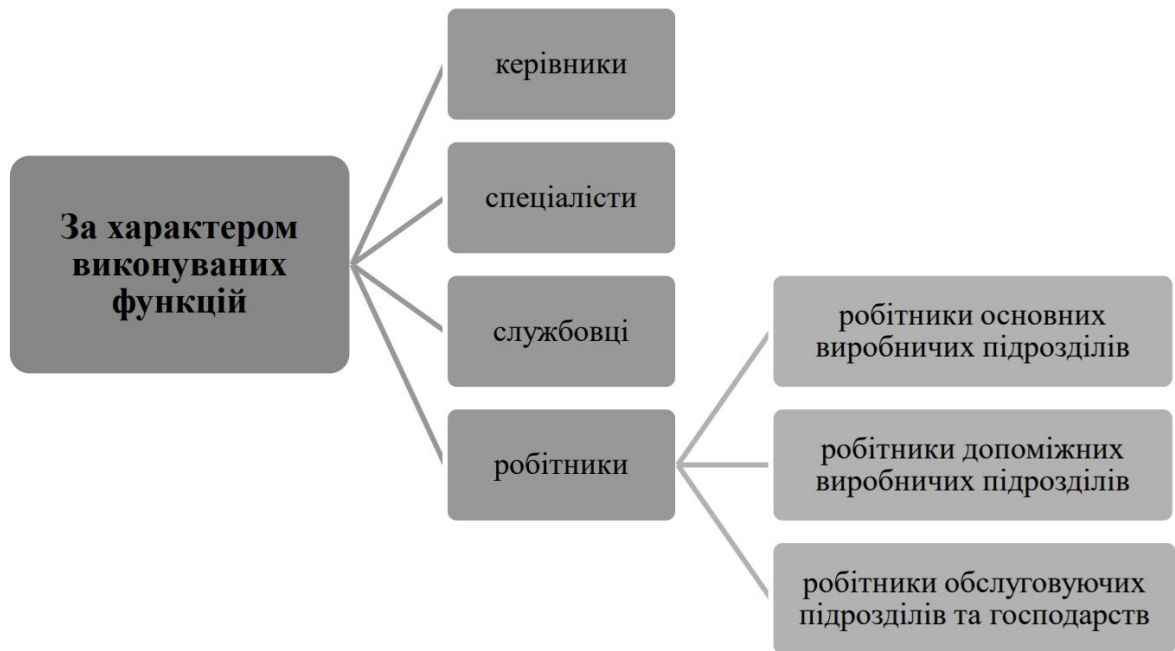


Рисунок 1.2 – Класифікація персоналу підприємства за розподілом функціональних обов'язків [8]

Важливість управління персоналом обумовлена необхідністю реалізації логічно взаємопов'язаних управлінських функцій, орієнтований на досягнення необхідною чисельністю співробітників відповідних компетенцій, навичок, знань. Крім того значущості набувають ціліна стимулювання ефективної поведінки залученого до виконання певних функцій персоналу відповідно до місії підприємства. Тому управління персоналом має такі виміри: функціональний, інструментальний (або технологічний), інституціональний (як сукупність норм, правил та стандартів).

Функціональний вимір управління персоналом підприємства орієнтований на вимогу необхідності реалізації місії підприємства. Інституціональний вимір безпосередньо пов'язаний із індивідуумами, які орієнтовані у своїх функціях на прийняття господарських рішень, підвищення ефективності взаємних сутнісних та ієрархічних зв'язків між окремими представниками персоналу або відділами (департаментами). Інструментальний вимір представлений сукупністю методів і знарядь

(технологій або інструментів), що залучаються для реалізації всіх інших функцій управління персоналом.

Узагальнююча класифікація категорій персоналу підприємства представлена на рис. 1.3.

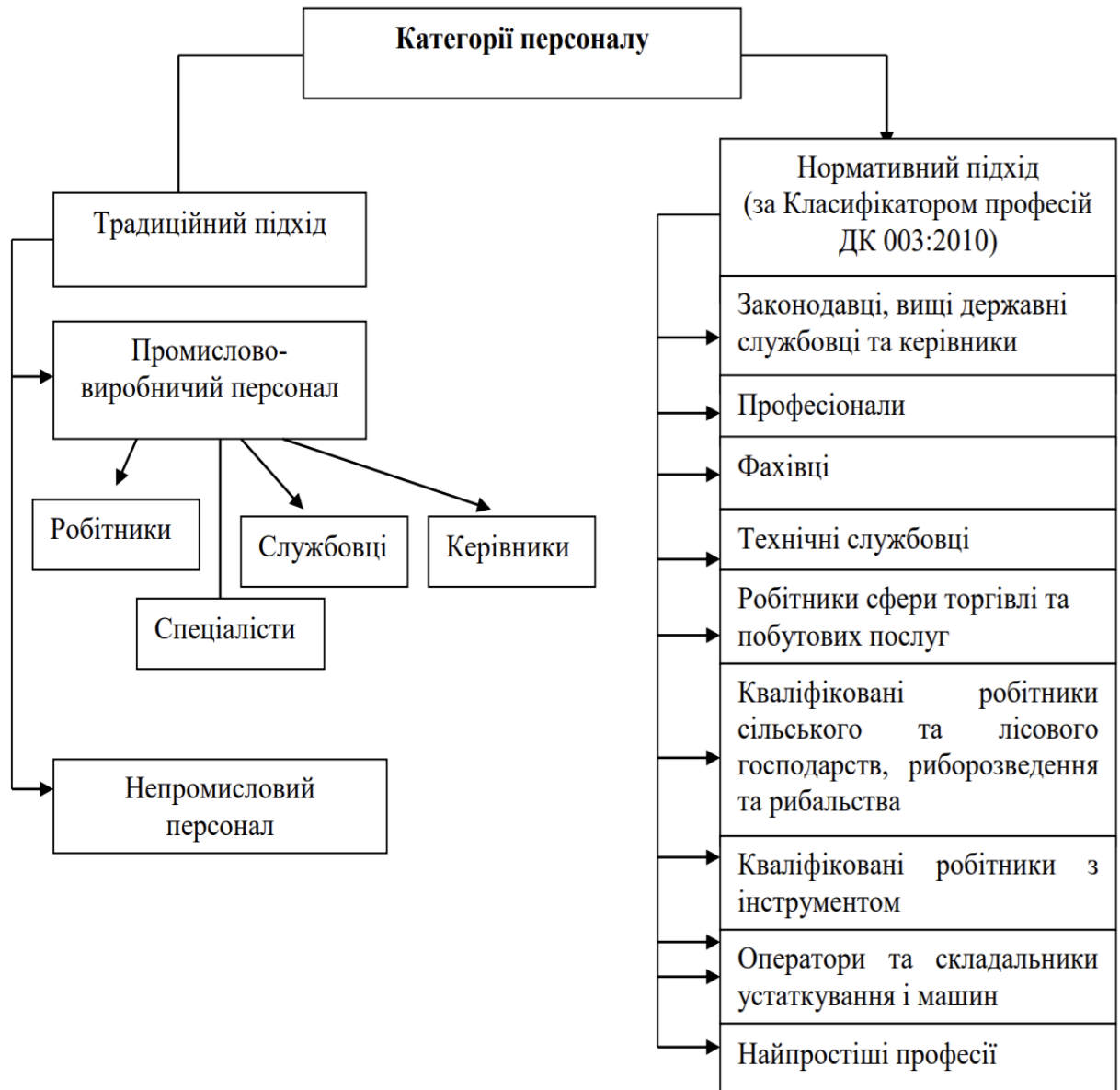


Рисунок 1.3 - Узагальнююча класифікація категорій персоналу підприємства [9]

Професійний склад персоналу підприємства обумовлений специфікою господарської діяльності та місії підприємства, характером продукції, що виробляється, або послуг, що надаються, рівнем технічного розвитку,

інноваційності, екологічності, ступеня присутності на ринку тощо. Кожна галузь та відповідно підприємство, що до неї належить, має властиві лише цій специфіці професії та певні спеціальності. Крім того існують загальні (наскрізні) професії співробітників та управлінців на підприємстві. Тому, персонал підприємства доцільність розглядати за різними класифікаційними ознаками залежно від специфіки господарської діяльності (рис. 1.4).

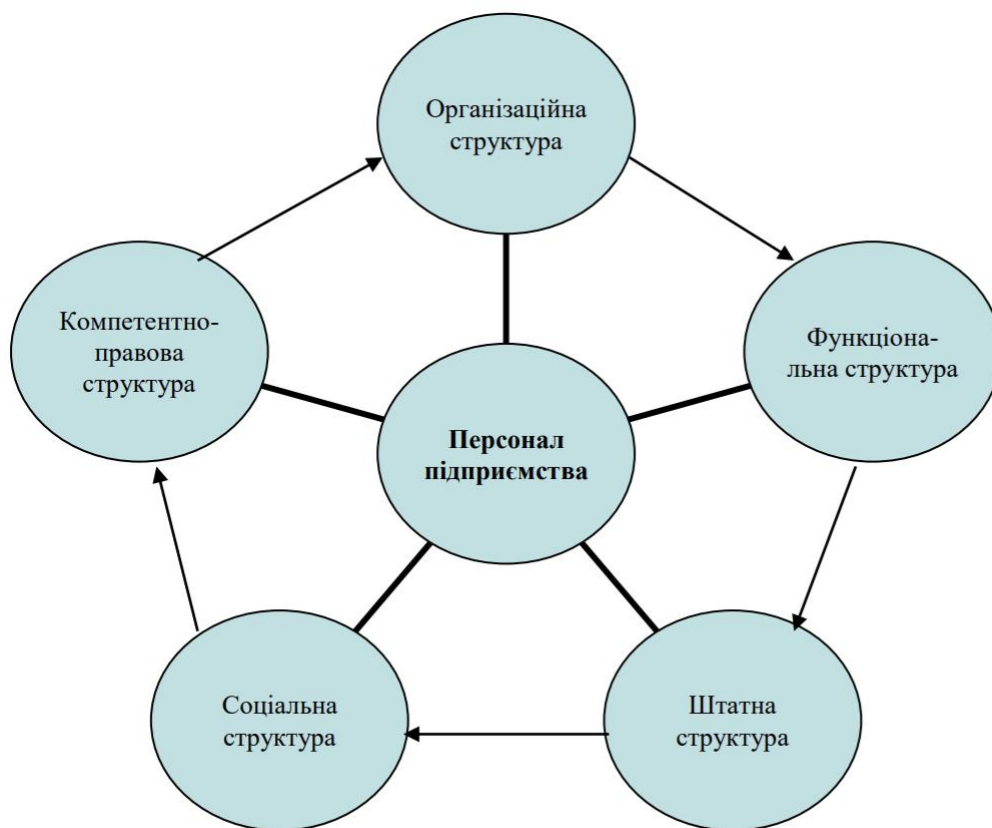


Рисунок 1.4 – Класифікаційні ознак персоналу залежно від специфіки господарської діяльності [10]

Підводячи підсумок, тоді, відповідно до критерію загального права, персонал – це працівник (-и), робочий процес і результат роботи якого контролюються роботодавцем. Визначаючи, хто має право контролювати в конкретній справі, суди враховують такі фактори, як нагляд, рівень кваліфікації, спосіб оплати, чи тривають стосунки, хто постачає інструменти

та матеріали для роботи, чи стосунки між працівниками і роботодавцем є виключним, і намір сторін, а також інші пов'язані з цим фактори.

Отже, персонал підприємства утворюються та видозмінюється за умов впливу внутрішніх факторів (зокрема специфіка продукції або послуг, інноваційність, технології, порядок організації виробництва) і зовнішніх факторів (зокрема спрямованість демографічних процесів, прийняті юридичні та етично-моральні норми суспільства, рівень присутності на ринку, характер ринку праці, загальна економічна та політична ситуація тощо).

1.2 Поняття «управління персоналом» в умовах господарської діяльності

Існує багато визначень управління персоналом, але всі в основному кажуть, що це: залучення та розвиток компетентних працівників і створення організаційних умов, які призводять до їх повного використання та заохочують їх докладати максимум зусиль.

У будь-якій організації має бути хтось, хто піклується про благополуччя та продуктивність людей, які є частиною операції. Коли окрема особа або група осіб бере на себе завдання стежити за програмами та встановлювати політику, яка впливає на всіх, хто пов'язаний з компанією, вони беруть участь у процесі управління персоналом, який іноді називають управлінням людськими ресурсами,

За словами Франкліна А., управління персоналом базується на ретельному підході до стосунків між людьми на роботі та є мистецтвом прогнозування, залучення, розвитку та підтримки компетентної робочої сили, щоб організація отримувала максимальну вигоду з точки зору продуктивності та ефективності.

Управління персоналом — це частина управління, яка займається людьми на роботі та їхніми стосунками в організації. Його також можна

визначити як той аспект організації, який стурбований отриманням найкращого можливого персоналу для створення, доглядом за ними настільки добре, що вони хотіли б залишитися в організації та виявляти найкраще у своїй роботі. Це пов'язано з тим, як найкраще використовувати навички та інтелект людей для досягнення цілей організації.

З визначень, цитованих різними експертами з менеджменту в минулому чи теперішньому, ми робимо висновок, що управління персоналом спрямоване на досягнення максимальної ефективності та отримання максимальної вигоди для організації.

У цьому визначенні маються на увазі два основних моменти управління персоналом. По-перше, ефективне управління персоналом має бути орієнтоване на майбутнє. Підтримка організаційних цілей зараз і в осяжному майбутньому повинна забезпечуватися через постійне надходження компетентних і здібних працівників. По-друге, ефективне управління персоналом орієнтоване на дії. Наголос повинен бути зроблений на вирішенні питань і проблем зайнятості для підтримки організаційних цілей і сприяння розвитку та задоволенню працівників

Підсумовуючи, управління персоналом має на меті досягнення таких основних кроків:

Аналіз плану майбутніх дій та розширення.

Оцінка кількісної та якісної сторін праці.

Оцінка потреби в наявній робочій силі або людських ресурсах.

Формулювання плану ефективного використання робочої сили, зменшення невикористання або неправильного використання робочої сили, яка є одним із найважливіших ресурсів.

Завершує планування найму, відбору, просування по службі, переведення, навчання та розвитку.

Організаційна ефективність

В основному управління персоналом має певні цілі та завдання для виконання, які включають:

Створення сприятливого та здорового середовища для ефективного функціонування співробітників або працівників.

Сприяти організаційному розвитку та розвитку людських ресурсів через навчання, програми розвитку або навіть планування управлінської спадкоємності.

Відбір і розстановка потрібної кількості людей і забезпечення правильного розподілу обов'язків і відповідальності між ними.

Створення кращих міжособистісних стосунків, розвиток почуття відповідальності та чуйності серед робітників і службовців.

Підвищення морального духу та ініціативності співробітників.

Застосування найкращих методів або можливих методів для найкращого розвитку працівників на роботі.

Функції відділу кадрів

Добре організована служба кадрів організації виконує наступні функції. Зазвичай кадрова робота пов'язана з:

1. Планування персоналу: – Це перша функція відділу персоналу. Це пов'язано з процесом, за допомогою якого фірма забезпечує наявність необхідного персоналу з точки зору кваліфікації та кількості в потрібний час. Він передбачає визначення потреб у персоналі у зв'язку з цілями організації. Тому він має справу з кваліфікацією або освітою, навичками та відповідною кількістю персоналу, який фірма повинна залучити. Таким чином, це процес оцінки, передбачення або прогнозування потреб організації в робочій силі у зв'язку з її планами.

2. Працевлаштування/наймання персоналу: – Після визначення потреб організації в робочій силі наступним етапом є спроба найняти в організацію персонал потрібного калібру. Це передбачає визначення джерел пропозиції робочої сили, проведення найму, відбору та розміщення в організації.

3. Навчання/навчання та розвиток: – Відділ персоналу відповідає за навчання, навчання та розвиток співробітників. Після визначення потреб у навчанні кафедра несе відповідальність за розробку відповідної програми

шляхом визначення методу, який буде використовуватися, змісту курсу, тривалості та установи чи особи, яка проводить навчання.

Система концептуальних підходів до трактування змісту «управління персоналом» представлена на рис. 1.5.

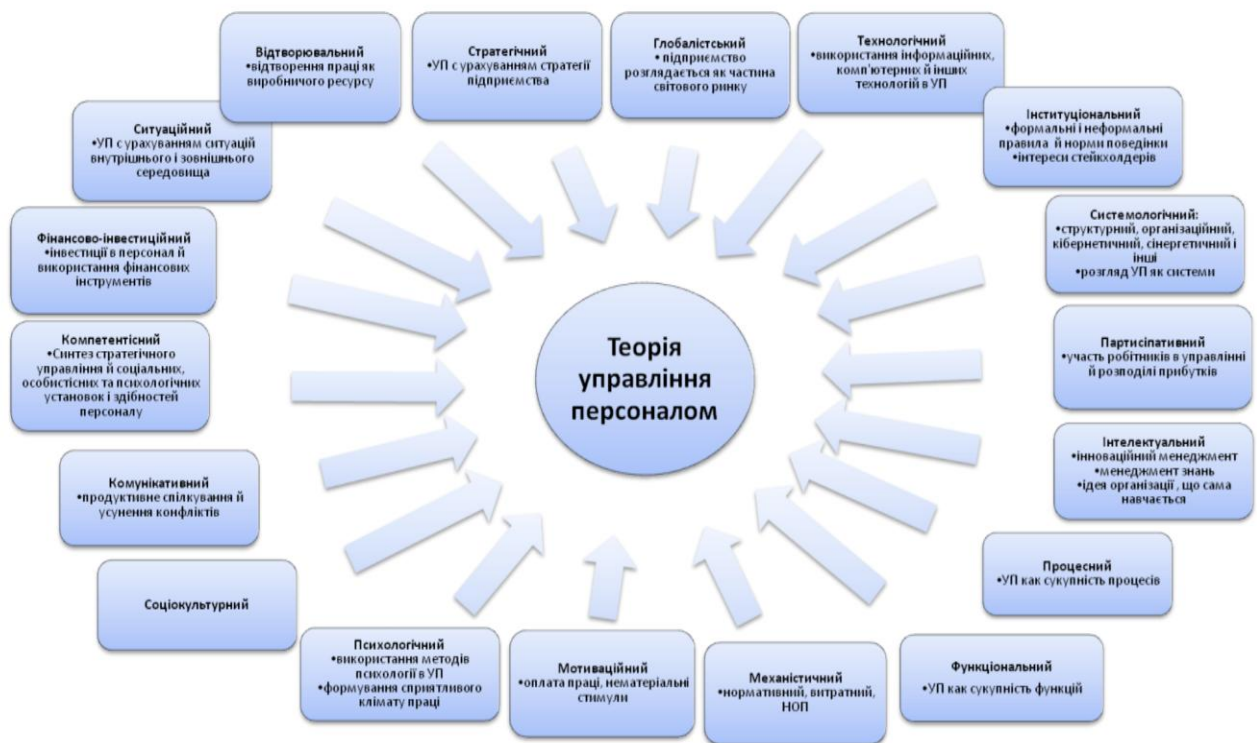


Рисунок 1.5 – Система концептуальних підходів до трактування змісту «управління персоналом» [11]

Управління персоналом – це відповідальність усіх тих, хто працює як спеціаліст, який керує як людьми, так і роботою тих, хто працює. Це та частина менеджменту, яка займається людьми на роботі та їхніми стосунками на підприємстві. Це стосується не лише промисловості та торгівлі, але й усіх сфер зайнятості. Ви вже знайомі з функціями адміністрування та управління, оскільки ви вивчали деякі елементи адміністрування в інших пов'язаних курсах. За допомогою цих загальних функцій управління персоналом також визначено Едвіном Б. Фліппо як... планування, організація, керівництво та

контроль закупок, розвитку, винагороди, інтеграції та утримання людей з метою внеску в організаційну діяльність. цілі. Управління персоналом є важливою частиною процесу управління, яке в першу чергу стосується людських складових організації, а прийняті методи зосереджені на розвитку потенціалу працівників для успіху організації. Персонал отримує максимальне задоволення від своєї роботи та докладає зусиль для вдосконалення організації. Це управління, орієнтоване виключно на людей або персонал, і його основною метою є ефективне використання людських ресурсів. Це інструмент для досягнення встановлених цілей організації. Це описується як процес планування, організації, формування команди, виконавчої діяльності та контролю - персонал з метою досягнення максимальної ефективності та отримання найкращих результатів.

Управління персоналом, незважаючи на те, що воно не є чітко виділеним як окрема одиниця в лікарнях або медсестрах, відповідні відділи, напр. медсестер, медичних, технічних тощо, відповідальними за управління персоналом відповідних відділів.

Система технологій управління персоналом представлена на рис.1.6.

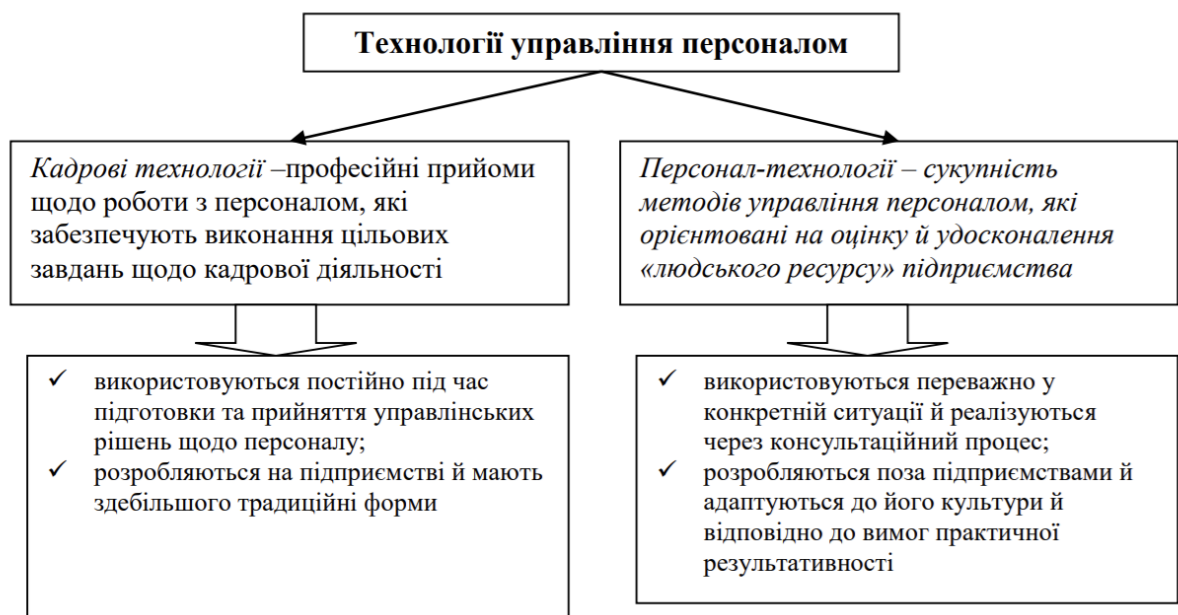


Рисунок 1.6 – Система технологій управління персоналом [12]

Найбільш поширені методи управління персоналом представлені на рис. 1.7.

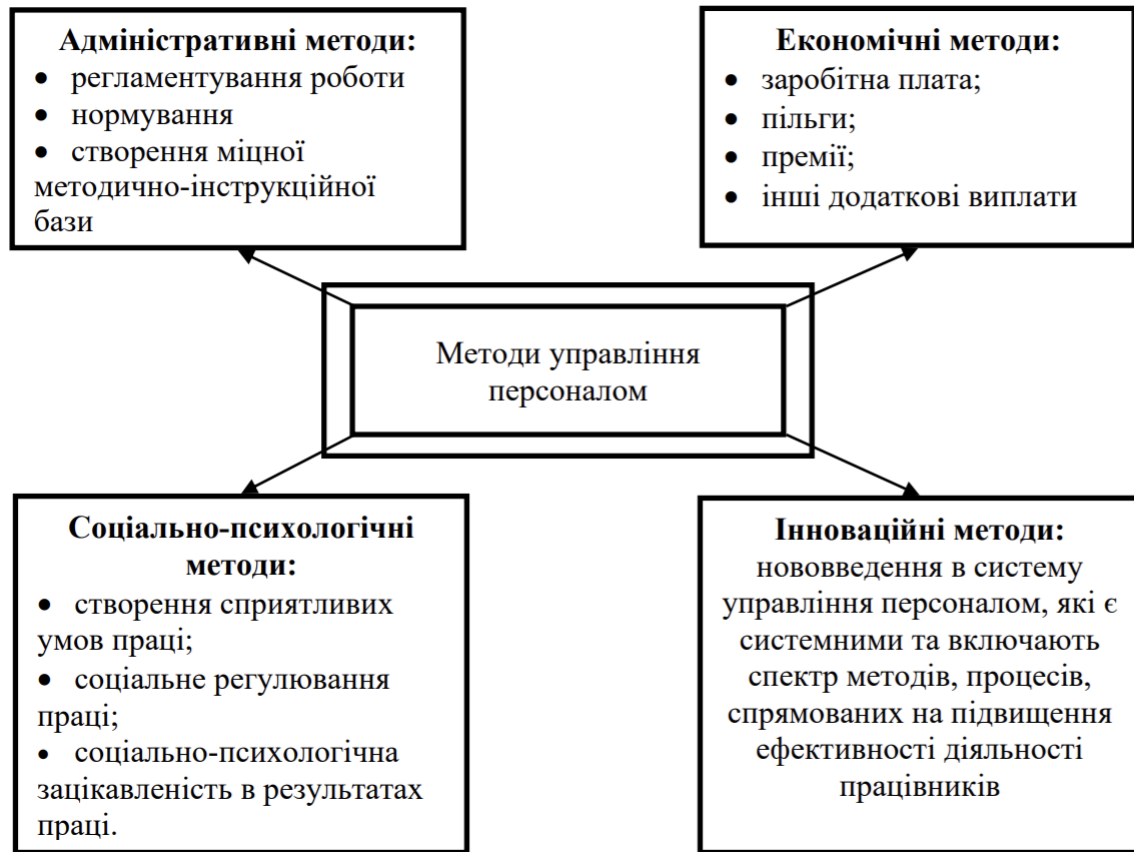


Рисунок 1.7 – Найбільш поширені методи управління персоналом [13-15]

Управління персоналом - це розширення загального управління, яке несе повну відповідальність за людські ресурси організації. Наведені вище визначення акцентують увагу на важливих сферах, які управління персоналом зацікавлене включити в сферу його дії. У двох словах управління персоналом як процес управління включає планування, організацію, координацію, контроль і оцінку персоналу. У той же час він стурбований добробутом, розвитком і людськими відносинами своєї робочої сили або людських ресурсів. Оскільки він має справу з робочою силою, він піклується про:

- 1) кадрове забезпечення – відбір, набір та утримання;
- 2) навчання та розвиток;

- 3) економічні ресурси - заробітна плата;
- 4) мотивація розвитку персоналу - для кадрового та організаційного зростання;
- 5) створення сприятливих умов праці – для добробуту та розвитку персоналу;
- 6) людські стосунки - повага до індивідуальності та благополуччя особистості, процеси спілкування - як формальні, так і неформальні.

Сфера застосування широка, і у великих організаціях керівники або менеджери не можуть виконувати всі функції управління персоналом. Тому, щоб полегшити виконання обов'язків, створено відділи персоналу, керівниками чи керівниками яких є «менеджери з персоналу». Відповідальність певною мірою делегована відділам персоналу, але в цілому відповідальність лежить на менеджерах/директорах відділу управління персоналом. На відділ кадрів покладаються спеціальні функції, такі як розробка процедур прийому на певну роботу. Відділ кадрів - це частина або допоміжна структура або апарат управління персоналом. Директор/виконавчий відділ управління персоналом несе відповідальність за загальні процеси, що виконуються у відділах, навіть якщо відповідальність делегована керівникам/керівникам відділів.

1.3 Стратегічне забезпечення управління персоналом підприємства

Досить часто керівник будь-якого рівня стикається з питаннями організаційного розвитку компанії. Це відбувається тоді, коли у своєму становленні організація (фірма, компанія, підприємство, суспільство) досягла такого рівня, який потребує систематизації кадрових, комунікаційних та організаційних питань.

З цими проблемами ми стикаємося в нашій практиці: внутрішньокорпоративна комунікація перестала працювати, стандарти застаріли і не працюють, чиновники допускають системні помилки через

«розмитий» розподіл повноважень, неправильно проведена розстановка провідних спеціалістів. та багато іншого, що раніше не було істотним для розвитку та зміцнення організації

Багато проблем розвитку є спільними для всіх компаній. Ця обставина спонукала до розробки моделей, що визначають етапи розвитку організації та проблеми, що на них виникають. Найвідомішою є модель Айзедіса (рис. 1.8).

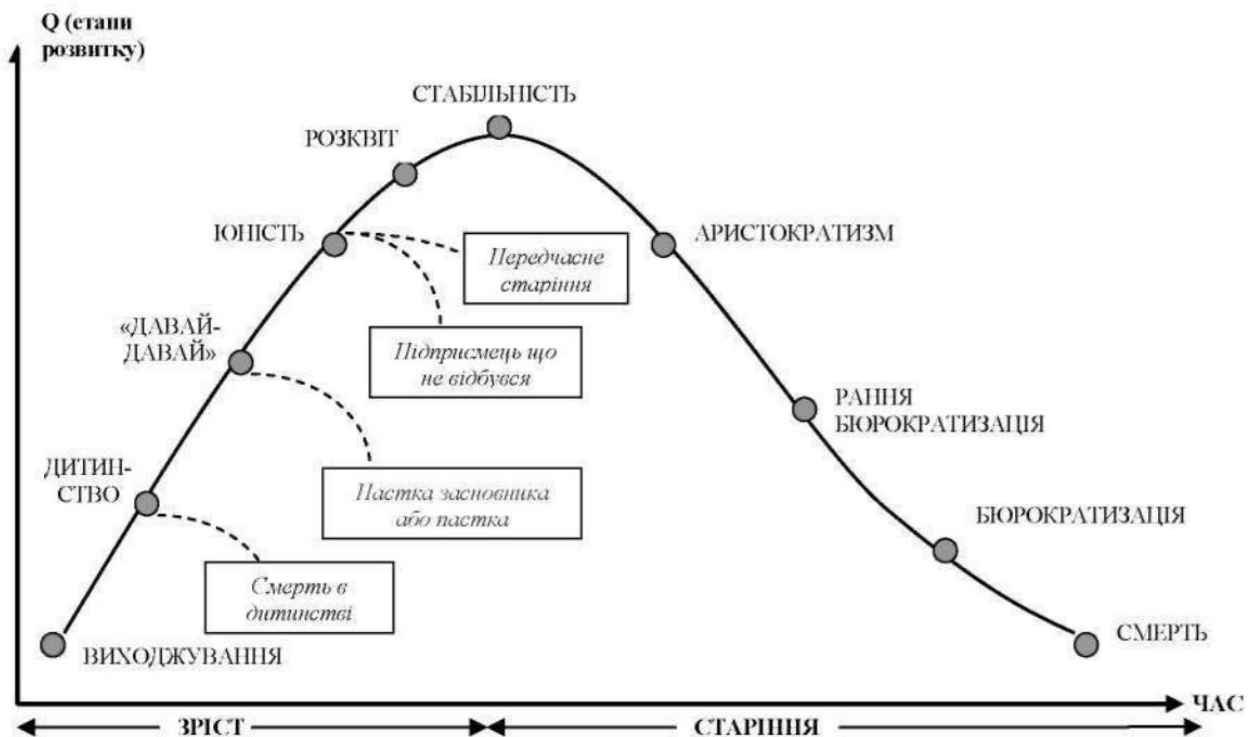


Рисунок 1.8 – Модель Айзедіса [16]

Модель Айзедіса базується на уподібненні підприємства живому організму. Як показує модель, не всі підприємства доживають до свого розквіту; за розквітом неминуче йде бюрократизація бізнесу, а потім смерть. Модель Айзедіса визначає ряд небезпек, з якими стикається підприємство на шляху свого розвитку, але не дає відповіді на питання: до якого організаційного стану має прагнути підприємство, щоб довше залишатися у фазі розквіту?

Таким чином, щоб запобігти процесу «старіння», рано чи пізно постає питання про організаційну структуру чи реструктуризацію компанії, організації, підприємства. За це в компанії відповідає менеджер з організаційного розвитку. Але не можна плутати з менеджером з розвитку бізнесу. Це інша спрямованість і інша професія. Менеджер з розвитку бізнесу займається комерційним розвитком компанії: розробляє нові ринки та канали збуту, шукає нові продукти та нових клієнтів. Це продаж + маркетинг

Менеджер з організаційного розвитку відповідає за організаційний розвиток компанії. Його завдання полягає в тому, щоб розвивати (змінювати) структуру організації відповідно до поточних і стратегічних цілей компанії та грамотно і ефективно вписувати співробітників компанії з їх функціями і відповідальністю в цю структуру. А потім актуалізувати цю організаційну структуру, зробити її ефективною, впровадити в життя підприємства.

Організаційний розвиток компанії – це управлінська діяльність, спрямована на впровадження змін в організаціях.

На практиці це означає розробку та впровадження змін у таких сферах:

1. Розробка або внесення істотних змін в організаційну структуру та чисельність компанії.
2. Опис основних і допоміжних бізнес-процесів компанії.
3. Розробка функціональних документів для роботи структурних підрозділів, посадових осіб, стандартів і положень підприємства, матриць відповідальності та ін. локальних нормативних актів підприємства.
4. Впровадження змін, розвиток корпоративної культури: забезпечення якісного виконання функцій усіма посадовими особами.

На підрозділ, відповідальний за організаційний розвиток, слід покласти або безпосередню діяльність у цих напрямках, або організацію та координацію її проведення суміжними структурними підрозділами. В обох випадках особі, відповідальній за організаційний розвиток компанії, доцільно підпорядковуватися безпосередньо керівнику і, як правило, цим займається директор з організаційного розвитку.

Слід зауважити, що управління персоналом не завжди здійснюється системно і планово. Принципи та цінності, що лежать в основі роботи з персоналом, не можуть бути сформульовані або будь-яким чином пов'язані зі стратегією компанії. Системи мотивації важко зрозуміти та розрахувати, а їх ефективність не контролюється.

В результаті падає ефективність компанії, зростає плинність кадрів, а деякі вакансії залишаються відкритими протягом багатьох місяців. Падає якість обслуговування споживачів, зростають реальні витрати на персонал (навіть якщо фонд оплати праці зменшується).

Управління персоналом охоплює всі процеси підприємства. Наприклад, крім очікуваної кваліфікації та стажу роботи, організації цікавить мотиваційна складова співробітника. Враховуючи повний обсяг напрямків, необхідно вказати цілі, які досягає менеджмент персоналу в процесі практичного застосування:

Планування основного напрямку розвитку (стратегії) включає таке. Передусім, це визначення потреби організації в компетентних працівниках (критично для саморегульованих організацій) з урахуванням фактичного укомплектування вакансій, вимог нормативних актів, резервів фонду оплати праці. Також це розробка штатного розкладу, посадових інструкцій, локальних трудових договорів, договорів матеріальної відповідальності. Слід відзначити важливість виконання прямих функцій, що впливають з концепції управління виробничим персоналом - підбір персоналу, адаптація до існуючого колективу. До завдань управління в цій сфері також відносяться постійне оновлення кадрів (вихід на пенсію, переведення в інший підрозділ або на вищу посаду). Також слід відзначити формування резерву працівників, які в подальшому будуть використовуватися для заміщення посад в умовах плинності кадрів. Крім того важливості набуває моніторинг показників ефективності з метою визначення напрямків мотивації персоналу на кожному робочому місці. Це повинні бути критерії,

які дозволяють працівникам просуватися по службі без впливу людського фактору.

Особливе місце в системі планування займає аналіз завдань, які стоять перед підприємством, з подальшою розбивкою по галузях. У цьому напрямку формуються конкретні вимоги до робочих місць з метою розробки посадових інструкцій, опрацювання матеріалів до майбутньої атестації;

Розробка локальних навчальних програм з метою підвищення кадрового потенціалу підприємства, включаючи планування підвищення кваліфікації за межами організації.

Управління персоналом як сучасна галузь контролю та регулювання внутрішніх корпоративних процесів базується на специфічних і незалежних критеріях.

На відміну від традиційних моделей, методологія структурування ресурсів передбачає єдиний і водночас незалежний підхід до відбору персоналу. Це неможливо без дотримання принципів, вироблених роками:

Новачки можуть запитати: «Якщо я відкриваю квітковий кіоск або кафе, навіщо мені ваші бізнес-процеси?» Відповідь: не для того, щоб прогоріти, а щоб отримати прибуток і розширити свій бізнес. Для цього вам доведеться провести велику аналітичну роботу: вивчити ринок, конкурентів, покупців, а головне власний бізнес.

Хто опиниться в плюсі: підприємець, який робить все на примху, чи той, у кого налагоджені процеси підбору персоналу та постачальників, прораховані шляхи розповсюдження реклами, доставки, а в компанії працюють не тільки працівники, а й кваліфіковані економісти? За інших рівних умов весь прибуток забере той, хто впроваджує та керує бізнес-процесами.

Інноваційні підходи до формування стратегії управління персоналом представелні у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Інноваційні підходи до формування стратегії управління персоналом*

№ п/п	Управлінські орієнтації	Інноваційні технології управління персоналом
1	Досягнення мети, залучення персоналу	Система Vibralmage, методика аналізу LAB-profile, метапрограмного профілю, технологія Mystery Shopping, Investors in People (стандарт «Інвестори в Людей»), нейромаркетинг, блокчейн, технології, пов'язані зі здоровим способом життя, Virgin Pulse, LimeAde, MEquilibrium, HR-брендинг, проєкти на основі інклюзивності і різноманітності, технології, діагностуючі харасмент, технологія групового коучингу, стрес-менеджмент, управління конфліктами, інжиніринг і т. п.
2	Реалізація трудового потенціалу як засобу максимізації креативності працівників	Планування (технологія маркетингу); підбір (скринінг, рекрутинг, хедхантинг, лізинг, аутсорсинг, аутстафінг); оцінка («платформи дій», «платформи для прослуховування» (listening platforms) контролінг персоналу; мотивація, оцінювання (грейдинг, гейміфікація); адаптація (jobshadowing, buddying, асесментцентр); навчання (кейси, інтерактивне на основі бізнес-ситуацій, коучинг, E-learning, самонавчання з використанням книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм, аналітика, чат-боти, обробка природної мови, консалтинг).
3	Забезпечення перспективності в умовах невизначеності	Проактивний менеджмент, технологія стратегічних ініціатив, бізнес-проєкт «Бізнес-рітріт», тренінги тощо.

* Джерело: [17]

Управління персоналом на засадах інноваційних технологій орієнтовано як на індивідумів, так і групою в досягненні цілей. Управління стосується поведінкових, емоційних і соціальних аспектів персоналу. Інноваційні підходи до формування стратегії управління персоналом фокусуються на розвитку людських ресурсів. Інноваційні підходи до формування стратегії управління персоналом оптимізують знання, здібності, навички та потенціал для досягнення як співробітників, так і організаційних цілей. Управління персоналом охоплює всі рівні (нижчий, середній і верхній) і категорії (некваліфіковані, кваліфіковані, технічні, професійні, канцелярські та управлінські) працівників. Також охоплює як організованих, так і неорганізованих працівників. Це стосується працівників усіх типів організацій у світі (промисловість, торгівля, сфера послуг, комерція, економічні, соціальні, релігійні, політичні та державні департаменти).

Тому управління персоналом – це безперервний процес, який потребує постійного перегляду, оновлення та інтеграції. Він спрямований на досягнення цілей організації, окремої особи, що працює в ній, і суспільства комплексним способом. Цілі організації можуть включати виживання,

зростання та розвиток на додаток до прибутковості, продуктивності, інновацій та досконалості.

Індивідуальні цілі працівника можуть включати задоволеність роботою, безпеку роботи, високу зарплату, привабливі додаткові переваги, складну роботу, гордість, статус, визнання та можливість розвитку. Суспільні цілі включають рівні можливості працевлаштування, захист знедолених і фізично інвалідів, мінімізацію різниці в заробітній платі та здійснення діяльності з розвитку. Управління персоналом є відповідальністю всіх лінійних керівників і функцією, яку виконують менеджери персоналу в усій організації.

Це стосується переважно управління людськими ресурсами на роботі. Управління персоналом є центральною підсистемою організації, і воно пронизує всі види функціонального менеджменту, а саме: управління виробництвом, управління маркетингом і управління фінансами. Метою управління персоналом при використанні інноваційних підходів є забезпечення беззастережної співпраці з усіма працівниками для досягнення заздалегідь визначених цілей.

Модель управління персоналом в системі загального менеджменту на підприємстві представлена на рис. 1.9.

Основні управлінські функції відповідно до наведено на рис. 1.9 моделі включають планування, організацію, керівництво та контроль.

Планування: ця функція пов'язана з визначенням майбутнього курсу дій для досягнення бажаних результатів. Планування персоналу сьогодні запобігає кризам завтра. Менеджер з персоналу повинен визначити кадрову програму щодо набору, відбору та навчання працівників.

Організація: ця функція в першу чергу пов'язана з правильним групуванням діяльності персоналу, призначенням різних груп діяльності різним особам і делегуванням повноважень.

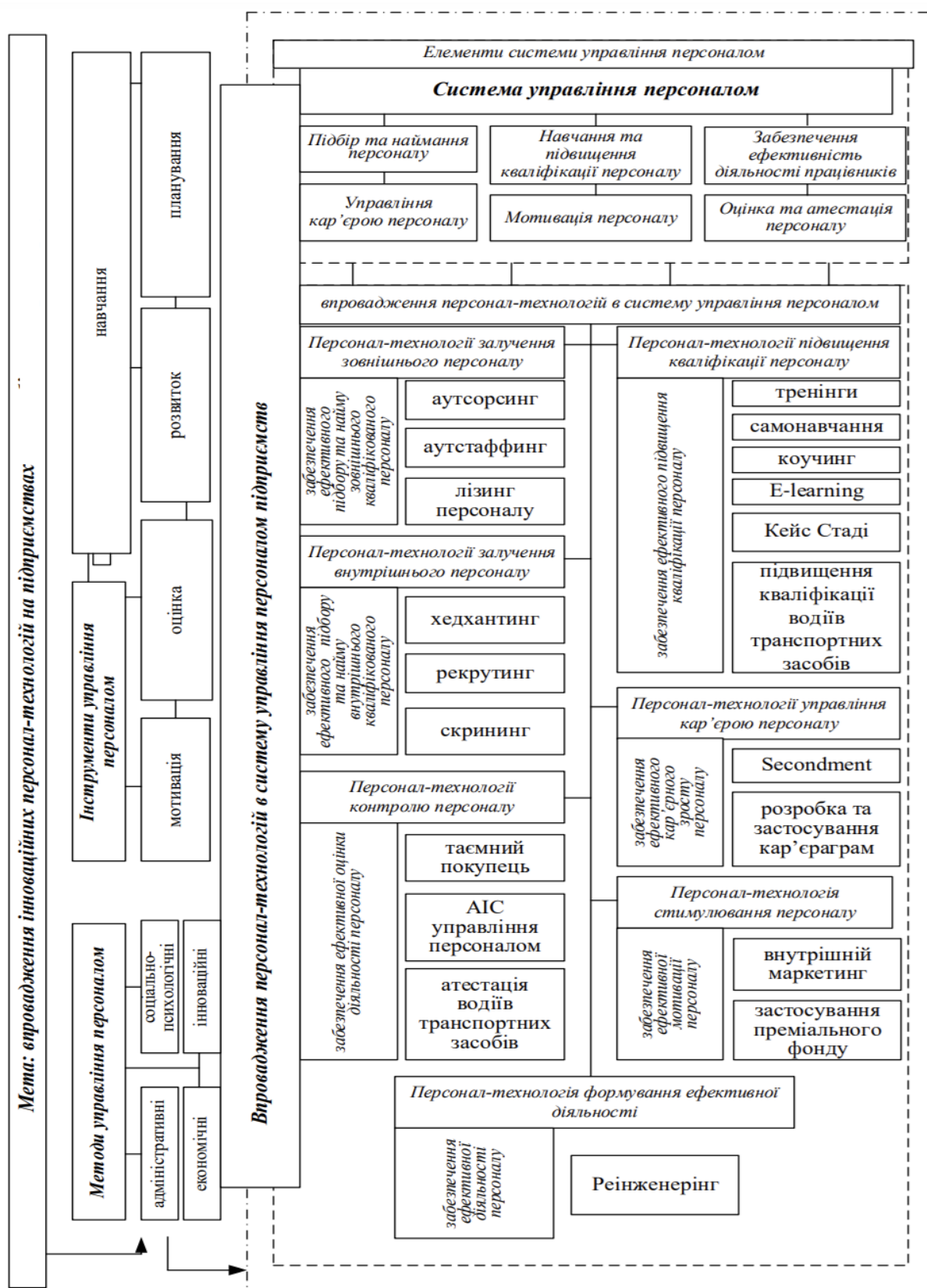


Рисунок 1.9 – Модель управління персоналом с системи загального менеджменту на підприємстві [13; 18]

Створення належного структурного каркаса – його основне завдання. Насправді організація вважається основою всього управлінського апарату, тому її не можна ігнорувати.

Управління персоналом пов'язане з двома наборами функцій, а саме – управлінськими функціями та оперативними функціями.

Керівництво: Це передбачає нагляд і керівництво персоналом. Для виконання планів необхідне керівництво, бо без керівництва немає призначення. Часто успіх організації залежить від напрямку речей, а не від їх задуму. Тоді напрямок складається з мотивації та лідерства. Менеджер з персоналу повинен бути ефективним лідером, здатним створювати команди-переможці. Досягаючи результатів, менеджер з персоналу повинен незмінно дбати про турботи та очікування співробітників усіх рівнів.

Контролінг: контрольна функція управління персоналом включає вимірювання ефективності роботи співробітника, коригування негативних відхилень і промислове забезпечення ефективного виконання планів. Це інформує людей про їх ефективність через звіти про перевірку, записи та програми аудиту персоналу. Він гарантує, що діяльність виконується відповідно до заявлених планів.

Оперативні функції управління персоналом пов'язані з конкретними видами діяльності з управління персоналом, а саме: працевлаштуванням, розвитком, винагородою та виробничими відносинами. Ці функції повинні виконуватись разом з управлінськими функціями.

1. Функція рекрутингу. Першою оперативною функцією управління персоналом є рекрутинг. Це пов'язано з підбором і працевлаштуванням людей, які володіють необхідними навичками, знаннями та здібностями. У його компетенцію входить аналіз робочих місць, планування робочої сили, наймання, відбір, працевлаштування, індукція та внутрішня мобільність. Зміст даної функції розкривається в таких діях:

а) аналіз роботи: це процес збору інформації, що стосується операцій і обов'язків, що стосуються конкретної роботи;

б) планування людських ресурсів: це процес визначення та забезпечення того, що організація матиме достатню кількість кваліфікованих працівників, доступних у належний час, які виконуватимуть роботу, яка відповідатиме їхнім потребам і принесе задоволення залученим особам.

в) рекрутинг: це процес пошуку потенційних співробітників і стимулювання їх до влаштування на роботу в організації.

г) відбір: це процес встановлення кваліфікації, досвіду, навичок і знань претендента з метою оцінки його/її придатності до відповідної роботи.

д) розміщення: це процес, який забезпечує повну відповідність кваліфікації, досвіду, навичок і інтересів працівника пропонованій роботі. Менеджер з персоналу зобов'язаний поставити потрібного кандидата на належний рівень.

е) введення та орієнтація: Введення та орієнтація – це методи, за допомогою яких новий працівник реабілітується в новому оточенні та знайомиться з практикою, політикою та людьми. Він повинен бути обізнаний з принципами, які визначають і керують організацією, її місією та цінностями, які складають її основу;

ж) внутрішня мобільність: переміщення співробітників з однієї роботи на іншу через переведення та просування по службі називається внутрішньою мобільністю. Деякі працівники залишають організацію з різних причин, що призводять до звільнення, пенсії та навіть звільнення. Ці рухи відомі як зовнішня мобільність. В найкращих інтересах організації та її співробітників такі зміни роботи повинні здійснюватися на основі добре продуманих принципів і політики.

2. Розвиток: це процес удосконалення, формування, зміни та розвитку навичок, знань, творчих здібностей, здібностей, ставлення, цінностей і зобов'язань на основі поточних і майбутніх вимог як на рівні особи, так і на рівні організації. Ця функція включає:

а) навчання: Навчання - це безперервний процес, за допомогою якого працівники освоюють навички, знання, здібності та ставлення до подальших

організаційних і кадрових цілей. ii. Розвиток виконавчої влади: це систематичний процес розвитку управлінських навичок і здібностей за допомогою відповідних програм;

б) планування та розвиток кар'єри: це планування власної кар'єри та реалізація планів кар'єри шляхом навчання, навчання, пошуку роботи та набуття досвіду роботи. Це включає планування спадкоємності, що передбачає визначення та відстеження ключових осіб для керівних посад;

г) розвиток людських ресурсів: HRD спрямований на розвиток організації в цілому. Це створює клімат, який дозволяє кожному працівнику розвивати та використовувати свої здібності для досягнення як індивідуальних, так і організаційних цілей.

3. Мотивація та винагорода: це процес, який надихає людей робити все можливе для організації шляхом використання внутрішніх (досягнення, визнання, відповідальність) і зовнішніх (дизайн роботи, планування роботи, стимули на основі оцінювання) винагород. Ця функція включає такі дії:

а) розробка роботи: організація завдань і обов'язків для отримання продуктивної одиниці роботи називається розробкою роботи. Основна мета розробки робочих місць полягає в тому, щоб інтегрувати потреби роботодавців відповідно до вимог організації;

б) планування роботи: організації повинні усвідомлювати важливість планування роботи для мотивації співробітників за рахунок збагачення робочого місця, скорочення робочих тижнів із гнучким графіком, розподілу роботи та виконання домашніх завдань. Співробітники повинні мати виклик на роботі, і сама робота повинна бути такою, яку вони цінують. Планування роботи – це спроба структурувати роботу, включаючи фізичні, фізіологічні та поведінкові аспекти роботи;

в) мотивація: об'єднання сил, які дозволяють людям поводитися певним чином, є невід'ємним аспектом мотивації. Люди повинні мати як здібності, так і мотивацію, якщо вони хочуть працювати на високому рівні.

Керівники, як правило, намагаються мотивувати людей за допомогою належного розподілу винагород (як фінансових, так і нефінансових);

г) оцінка роботи: організації офіційно визначають цінність роботи через процес оцінки роботи. Оцінка роботи — це систематичний процес визначення відносної вартості робочих місць, щоб визначити, які роботи мають бути оплачені більше, ніж інші в організації. Оцінка роботи допомагає встановити внутрішню рівність між різними роботами;

д) оцінка продуктивності: після того, як працівника було обрано на роботу, він пройшов навчання та працював над нею протягом певного періоду часу, слід оцінити його роботу.

Оцінка продуктивності — це процес прийняття рішення про те, як працівники виконують свою роботу. Це метод оцінки поведінки працівників на робочому місці, який зазвичай включає як кількісні, так і якісні аспекти виконання роботи. Це систематичний і об'єктивний спосіб оцінки пов'язаної з роботою поведінки та потенціалу працівників. Це процес, який включає визначення та повідомлення працівника про те, як він чи вона працює, а в ідеалі — створення плану вдосконалення. Процес оцінювання складається з шести етапів:

- (1 встановити стандарти продуктивності для працівників;
- (2 встановити вимірювані цілі (керівник і співробітник);
- (3 вимірювання фактичної продуктивності;
- (4 порівняти фактичні показники зі стандартами;
- (5 обговорити оцінку з працівниками;
- (6 якщо необхідно, розпочати коригувальну дію;

е) управління винагородами: Управління винагородами — це процес розподілу суми, яку має отримати працівник. Важливими цілями адміністрування компенсацій є розробка недорогого плану оплати праці, який залучатиме, мотивуватиме та утримуватиме компетентних працівників, що також сприймається цими працівниками як справедливе. vii. Стимули та винагороди: на додаток до базової структури заробітної плати більшість

організацій сьогодні пропонують стимулюючу винагороду на основі фактичної продуктивності. На відміну від заохочень, пільги та послуги пропонуються всім працівникам відповідно до законодавства, включаючи соціальне забезпечення, страхування, компенсацію працівникам, соціальні зручності тощо. Організації пропонують безліч інших пільг і послуг (опції на акції для працівників, подарунки на день народження, подарунки на ювілей, оплачувані відпустки, членство в клубі).

4. Технічне обслуговування: воно спрямоване на захист і збереження фізичного та психологічного здоров'я працівників за допомогою різноманітних заходів соціального забезпечення. Дана функція включає таку дію як охорона здоров'я та безпека: очікується, що керівники всіх рівнів знають і запроваджують стандарти безпеки та охорони здоров'я в усій організації. Вони повинні забезпечити робоче середовище, яке захищає працівників від фізичних небезпек, нездорових умов і небезпечних дій іншого персоналу. Завдяки належним програмам безпеки та охорони здоров'я фізичне та психологічне благополуччя працівників має бути збережено та навіть покращено.

ii. Соціальний захист працівників: Соціальний захист працівників включає послуги, зручності та зручності, які пропонуються працівникам у межах або за межами установи для їхнього фізичного, психологічного та соціального благополуччя. Житло, транспорт, освіта та відпочинок – усе це входить до соціального пакету для працівників.

iii. Заходи соціального забезпечення: Керівництво забезпечує своїм працівникам соціальне забезпечення на додаток до додаткових пільг.

Ці заходи включають: 1) компенсація робітникам тим працівникам (або їхнім утриманцям), які потрапили в нещасні випадки; 2) виплати по вагітності та пологах працівникам; (с) допомога у зв'язку з хворобою та медична допомога; 3) допомога/допомога по непрацездатності; 4) виплати залежним особам; 5) пенсійні виплати, такі як фонд забезпечення, пенсія, винагорода тощо.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1 Стан та динаміка робочої сили в Україні

Загальні питання, що торкаються проблем зайнятості населення, представлені у ст. 43 Конституції України, а саме: громадянин України має право на працю. Це означає наявність можливості для кожного громадянина отримувати оплату за працю, яку він може вільно обирати або таку, на яку він вільно погоджується. Крім того гарантується можливість вільно обирати спрямованість діяльності, а також професію, або місце роботи, що окреслює із здібностей і бажань [19]. Відповідно до чинного законодавства України під терміном «зайнятість» слід розуміти діяльність громадян України, яка орієнтована на задоволення особистих та суспільних потреб. Сама зайнятість спроможна громадянам давати їм дохід у грошовій або інших законодавчо дозволених формах. Як висновок, таке трактування охоплює великий комплекс питань, що обумовлені структурно-демографічною, інвестиційною, кредитною та ціновою, емісійною, кадровою, освітньою, соціально-економічною складовими політики України.

З огляду на це ринок праці поєднує у комплексі елементи соціальної, інституціональної, політичної, економічної систем, від зв'язків в яких головним чином залежить напрям та темпи динаміки розвитку економіки України. При цьому фундаментальними показниками, які свідчать про стан ринку праці України, є показник зайнятості населення.

Дані про зайнятість населення України протягом 2010–2021 років наведені у табл.2.1.

Таблиця 2.1 – Загальні показники і тренди ринку праці України*

Роки	Всього населення	Робоча сила (економічно активне населення)	Зайняте населення	Безробітне населення	Рівень безробіття	Зареєстрованих безробітних
2011	45633,6	20247,9	18516,2	1731,7	8,6%	505,3
2012	45553,0	20393,5	18736,9	1656,6	8,1%	467,7
2013	45426,2	20478,2	18901,8	1576,4	7,7%	487,6
2014	42928,9	19035,2	17188,1	1847,1	9,7%	458,6
2015	42760,5	17396,0	15742,0	1654,0	9,5%	461,1
2016	42584,5	17303,6	15626,1	1677,5	9,7%	407,2
2017	42386,4	17193,2	15495,9	1697,3	9,9%	352,5
2018	42153,2	17747,7	16,034,9	1712,8	9,7%	341,7
2019	41902,4	18066,0	16578,3	1487,7	8,2%	338,2
2020	41588,4	17589,5	15915,3	1674,2	9,5%	459,2
2021	41167,3	16666,8	14957,3	1709,5	10,3%	295,0

* За даними [20-21]

Представлені у табл. 1 дані демонструють, що для України специфічною особливістю ринку праці впродовж 2011–2021 рр. є суттєве зниження чисельності економічно активного населення віком 15–70 років (з 20247,9 тис осіб до 16666,8 тис осіб), відносне зниження склало 17,7%. Однак, якщо глибоко деталізувати даня останніх періодів, то у 2020 р. рівень зайнятості населення віком 15 років і більше склав 49,9% населення (в кількості у відповідному віці), а серед населення віком 15–70 років досяг значення 56,2%. У населення віком 15–70 років найбільше значення цього показника фіксувався серед населення віком 45–49 років, а найнижче значення – у населення віком 15–24 роки та населення віком 60 років і більше. Серед числа безробітних у 2020 р., більш ніж 65% складали мешканці міст(1,1 млн. ос.), решту – сільські жителі. Збільшення обсягів населення безробітного, порівняно з 2019 р., спричинене за рахунок населення працездатного віку (на 12,5%). Із загальної кількості осіб без роботи або 84,9% перебували у категорії зайнятих а інші 15,1% (або 0,3 млн. ос.) здійснювали пошук роботи перший раз або як особа без досвіду. До осіб

без досвіду, переважно, належала молодь, що здійснювала пошук роботи після закінчення навчання у навчальних закладів. Слід зауважити, що серед такої категорії безробітних у 2020 р. частка осіб у віці 15–24 роки становила 87,5%, а серед осіб віком 25–34 роки становила значення 12,5%. Якщо діагностувати структуру населення за ознакою участі у складі категорій робочої сили, що наведені у табл. 2.2, то можна дійти висновку, що за ситуації загальносвітового поширення захворюваності, ситуація на вітчизняному ринку праці у 2020 р. суттєво погіршилась.

Робоча сила за статтю, типом місцевості та віковими групами у 2021 році представлена у табл. 2.2. Розподіл робочої сили за статтю у 2021 році представлений у табл. 2.3. Розподіл робочої сили за типом місцевості у 2021 році представлений у табл. 2.4. Середньооблікова кількість працівників за видами економічної діяльності (штатних) у січні 2022 р. представлена у табл.2.5. Відпрацьований робочий час штатних працівників (за видами економічної діяльності) за січень 2022 р. представлений у табл. 2.6. Фонд оплати праці усіх працівників (за видами економічної діяльності) за січень 2022 р. представлений у табл. 2.7. Середньомісячна заробітна плата штатних працівників (за видами економічної діяльності) за січень 2022 р. представлений у табл. 2.8.

Таблиця 2.2 - Робоча сила за статтю, типом місцевості та віковими групами у 2022 році*

(за результатами обстеження робочої сили/ information is based on the results of Labour Force Survey)									
	січень-березень/ January-March		січень-червень/ January-June		січень-вересень/ January-September		січень-грудень/ January-December		
	тис. осіб/ thousands person	у % до населення відповідного віку/ percent of population in respective age group	тис. осіб/ thousands person	у % до населення відповідного віку/ percent of population in respective age group	тис. осіб/ thousands person	у % до населення відповідного віку/ percent of population in respective age group	тис. осіб/ thousands person	у % до населення відповідного віку/ percent of population in respective age group	
Усе населення віком 15 років і старше	17294,4	54,3	17378,6	54,6	17479,0	54,9	17405,0	54,6	Total aged 15 years and over
з нього									of which
15-70 років	17228,8	61,4	17301,6	61,7	17394,6	62,0	17321,6	61,8	15-70 years
20-64 роки	16963,9	71,5	17014,8	71,9	17090,7	72,2	17018,3	71,9	20-64 years
працездатного віку	16617,2	72,5	16646,2	72,6	16720,7	72,9	16666,8	72,7	working age
за віковими групами									by age group (years)
15-24 роки	1133,9	31,0	1141,8	30,9	1144,5	30,9	1128,9	30,6	15-24
25-29 років	1866,7	78,5	1841,5	78,0	1840,6	78,0	1839,0	77,7	25-29
30-34 роки	2443,1	79,9	2426,0	79,9	2453,9	80,8	2459,9	80,8	30-34
35-39 років	2655,7	83,5	2669,5	84,1	2680,0	84,4	2664,2	83,9	35-39
40-49 років	4721,2	85,1	4740,4	85,5	4744,7	85,6	4723,3	85,2	40-49
50-59 років	3796,6	74,4	3827,0	74,9	3857,0	75,6	3851,5	75,4	50-59
60-70 років	611,6	11,9	655,4	12,8	673,9	13,2	654,8	12,8	60-70
71 рік і старше	65,6	1,7	77,0	2,0	84,4	2,2	83,4	2,2	71 year and over

* Сформовано за даними Державної служби статистики [23]

Таблиця 2.3 - Робоча сила за статтю у 2021 році*

	тис. осіб/ <i>thousands person</i>	у % до населення відповідного віку/ <i>percent of population in respective age group</i>	тис. осіб/ <i>thousands person</i>	у % до населення відповідного віку/ <i>percent of population in respective age group</i>	тис. осіб/ <i>thousands person</i>	у % до населення відповідного віку/ <i>percent of population in respective age group</i>	тис. осіб/ <i>thousands person</i>	у % до населення відповідного віку/ <i>percent of population in respective age group</i>	
Жінки	8259,8	47,6	8278,2	47,7	8331,7	48,0	8293,0	47,8	Females
з них									<i>of which</i>
15-70 років	8223,4	55,9	8235,8	56,0	8285,8	56,3	8248,2	56,1	<i>15-70 years</i>
20-64 роки	8079,5	65,8	8085,7	66,0	8127,4	66,3	8091,9	66,0	<i>20-64 years</i>
працездатного віку	7916,9	68,0	7904,0	67,9	7941,8	68,2	7911,6	67,9	<i>working age</i>
за віковими групами									<i>by age group (years)</i>
15-24 роки	513,9	29,1	511,6	28,6	504,5	28,2	502,8	28,1	<i>15-24</i>
25-29 років	778,9	67,0	755,1	65,4	754,6	65,5	748,9	65,1	<i>25-29</i>
30-34 роки	1049,5	69,7	1043,5	69,8	1059,9	70,8	1056,6	70,4	<i>30-34</i>
35-39 років	1209,4	76,4	1216,3	76,9	1221,6	77,4	1206,4	76,4	<i>35-39</i>
40-49 років	2347,9	82,3	2349,7	82,5	2357,6	82,7	2353,8	82,6	<i>40-49</i>
50-59 років	2017,3	72,7	2027,8	73,0	2043,6	73,6	2043,1	73,6	<i>50-59</i>
60-70 років	306,5	10,0	331,8	10,8	344,0	11,2	336,6	11,0	<i>60-70</i>
71 рік і старше	36,4	1,4	42,4	1,6	45,9	1,7	44,8	1,7	<i>71 year and over</i>
Чоловіки	9034,6	62,3	9100,4	62,8	9147,3	63,1	9112,0	62,9	Males
з них									<i>of which</i>
15-70 років	9005,4	67,5	9065,8	68,0	9108,8	68,3	9073,4	68,1	<i>15-70 years</i>
20-64 роки	8884,4	77,7	8929,1	78,3	8963,3	78,6	8926,4	78,2	<i>20-64 years</i>
працездатного віку	8700,3	77,2	8742,2	77,5	8778,9	77,9	8755,2	77,7	<i>working age</i>
за віковими групами									<i>by age group (years)</i>
15-24 роки	620,0	32,9	630,2	33,0	640,0	33,6	626,1	33,0	<i>15-24</i>
25-29 років	1087,8	89,4	1086,4	90,0	1086,0	89,8	1090,1	89,7	<i>25-29</i>
30-34 роки	1393,6	89,8	1382,5	89,7	1394,0	90,5	1403,3	90,8	<i>30-34</i>
35-39 років	1446,3	90,4	1453,2	91,1	1458,4	91,4	1457,8	91,4	<i>35-39</i>
40-49 років	2373,3	88,1	2390,7	88,8	2387,1	88,6	2369,5	87,9	<i>40-49</i>
50-59 років	1779,3	76,5	1799,2	77,2	1813,4	77,8	1808,4	77,6	<i>50-59</i>
60-70 років	305,1	14,8	323,6	15,7	329,9	16,0	318,2	15,5	<i>60-70</i>
71 рік і старше	29,2	2,5	34,6	3,0	38,5	3,3	38,6	3,3	<i>71 year and over</i>

Таблиця 2.4 - Робоча сила за типом місцевості у 2021 році*

(за результатами обстеження робочої сили/ information is based on the results of Labour Force Survey)									
	січень-березень/ January-March		січень-червень/ January-June		січень-вересень/ January-September		січень-грудень/ January-December		
	тис. осіб/ thousands person	у % до населення відповідного віку/ percent of population in respective age group	тис. осіб/ thousands person	у % до населення відповідного віку/ percent of population in respective age group	тис. осіб/ thousands person	у % до населення відповідного віку/ percent of population in respective age group	тис. осіб/ thousands person	у % до населення відповідного віку/ percent of population in respective age group	
Міська місцевість	11857,2	55,4	11915,5	55,6	11978,4	55,9	11948,7	55,8	Urban area
з них									of which
15-70 років	11822,5	62,2	11875,6	62,5	11935,5	62,8	11906,7	62,6	15-70 years
20-64 роки	11656,3	72,6	11698,2	72,9	11749,9	73,3	11716,4	73,0	20-64 years
працездатного віку	11431,2	73,8	11454,7	73,9	11500,9	74,2	11483,3	74,1	working age
за віковими групами									by age group (years)
15-24 роки	652,1	27,6	671,1	28,2	677,4	28,5	671,0	28,2	15-24
25-29 років	1232,7	81,0	1215,2	80,1	1212,6	80,1	1217,1	80,3	25-29
30-34 роки	1679,4	81,5	1676,7	81,9	1691,3	82,6	1695,6	82,7	30-34
35-39 років	1976,5	84,9	1983,0	85,4	1988,1	85,5	1978,8	85,1	35-39
40-49 років	3334,9	86,9	3339,5	87,0	3343,5	87,0	3332,5	86,8	40-49
50-59 років	2555,6	75,4	2569,2	75,7	2588,0	76,4	2588,3	76,3	50-59
60-70 років	391,3	11,1	420,9	12,0	434,6	12,4	423,4	12,0	60-70
71 рік і старше	34,7	1,4	39,9	1,7	42,9	1,8	42,0	1,7	71 year and over
Сільська місцевість	5437,2	52,1	5463,1	52,4	5500,6	52,7	5456,3	52,3	Rural area
з них									of which
15-70 років	5406,3	59,9	5426,0	60,1	5459,1	60,5	5414,9	60,0	15-70 years
20-64 роки	5307,6	69,3	5316,6	69,8	5340,8	70,1	5301,9	69,5	20-64 years
працездатного віку	5186,0	69,8	5191,5	69,9	5219,8	70,3	5183,5	69,8	working age
за віковими групами									by age group (years)
15-24 роки	481,8	37,2	470,7	35,7	467,1	35,5	457,9	35,0	15-24
25-29 років	634,0	73,9	626,3	74,1	628,0	74,2	621,9	73,1	25-29
30-34 роки	763,7	76,5	749,3	75,9	762,6	76,9	764,3	76,9	30-34
35-39 років	679,2	79,5	686,5	80,5	691,9	81,4	685,4	80,6	35-39
40-49 років	1386,3	81,1	1400,9	82,3	1401,2	82,2	1390,8	81,6	40-49
50-59 років	1241,0	72,5	1257,8	73,3	1269,0	74,0	1263,2	73,6	50-59
60-70 років	220,3	13,8	234,5	14,6	239,3	14,9	231,4	14,5	60-70
71 рік і старше	30,9	2,2	37,1	2,6	41,5	2,9	41,4	2,9	71 year and over

Таблиця 2.5 - Середньооблікова кількість працівників за видами економічної діяльності (штатних) у січні 2022 р.*

Вид діяльності	Січень/January	
	тис. осіб/ thsd.	% до поперед- нього місяця/ percent of the previous month
Усього	7137,1	101,7
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	369,4	97,2
з них сільське господарство	318,7	97,5
Промисловість	1755,2	100,6
Будівництво	226,3	102,4
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	830,8	102,9
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	601,0	101,5
наземний і трубопровідний транспорт	245,0	100,8
водний транспорт	2,6	113,0
авіаційний транспорт	16,1	105,2
складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту	276,4	102,0
поштова та кур'єрська діяльність	60,8	100,0
Тимчасове розміщування й організація харчування	64,8	96,4
Інформація та телекомунікації	107,6	104,3
Фінансова та страхова діяльність	168,5	100,5
Операції з нерухомим майном	72,8	102,2
Професійна, наукова та технічна діяльність	200,2	98,8
з неї наукові дослідження та розробки	73,4	99,3
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	194,8	110,2
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	401,0	101,9
Освіта	1211,2	103,9
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	788,3	100,6
з них охорона здоров'я	709,8	100,3
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	121,0	101,1
діяльність у сфері творчості, мистецтва та розваг	64,0	97,9
функціонування бібліотек, архівів, музеїв та інших закладів культури	35,5	103,5
Надання інших видів послуг	24,2	98,8

* [23]

Таблиця 2.6 - Відпрацьований робочий час штатних працівників (за видами економічної діяльності) за січень 2022 р.*

Вид діяльності	Січень/January	
	год/ hours	% до попереднь ого місяця/ percent of the previous month
У середньому по економіці	131	86,8
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	122	81,9
з них сільське господарство	122	81,9
Промисловість	131	86,8
Будівництво	124	80,5
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	137	88,4
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	134	89,3
наземний і трубопровідний транспорт	136	89,5
водний транспорт	118	82,5
авіаційний транспорт	133	86,9
складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту	135	88,8
поштова та кур'єрська діяльність	121	89,0
Тимчасове розміщування й організація харчування	125	89,3
Інформація та телекомунікації	136	87,7
Фінансова та страхова діяльність	134	85,9
Операції з нерухомим майном	135	87,7
Професійна, наукова та технічна діяльність	130	85,5
з неї наукові дослідження та розробки	126	84,6
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	140	89,2
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	135	84,9
Освіта	124	86,1
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	136	87,2
з них охорона здоров'я	136	87,2
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	131	88,5
діяльність у сфері творчості, мистецтва та розваг	129	87,8
функціонування бібліотек, архівів, музеїв та інших закладів культури	133	87,5
Надання інших видів послуг	130	86,7

* [23]

Таблиця 2.7 – Фонд оплати праці усіх працівників (за видами економічної діяльності) за січень 2022 р.*

Вид діяльності	Січень/January	
	усього/ total	у тому числі штатних працівників/ of which regular workers
Усього	106728,0	104040,3
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	4491,5	4395,4
з них сільське господарство	3726,8	3644,9
Промисловість	27638,0	27103,4
Будівництво	2710,9	2578,0
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	12579,0	12294,3
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	9649,6	9421,6
наземний і трубопровідний транспорт	3642,5	3599,4
водний транспорт	38,9	36,0
авіаційний транспорт	483,4	478,9
складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту	4943,4	4769,6
поштова та кур'єрська діяльність	541,4	537,8
Тимчасове розміщування й організація харчування	630,8	612,7
Інформація та телекомунікації	3037,2	2925,7
Фінансова та страхова діяльність	4328,3	4200,9
Операції з нерухомим майном	1011,9	942,6
Професійна, наукова та технічна діяльність	4179,6	3997,3
з неї наукові дослідження та розробки	1131,7	1086,2
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	2603,0	2444,5
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	7066,1	6995,9
Освіта	14237,3	13915,3
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	10710,5	10440,9
з них охорона здоров'я	9926,4	9676,5
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	1505,8	1448,0
діяльність у сфері творчості, мистецтва та розваг	732,0	698,5
функціонування бібліотек, архівів, музеїв та інших закладів культури	356,0	349,6
Надання інших видів послуг	348,3	323,8

* [23]

Таблиця 2.8 – Середньомісячна заробітна плата штатних працівників (за видами економічної діяльності) за січень 2022 р.*

Вид діяльності	Січень/ January	
	грн/UAH	% до відповідного періоду поперед- нього року/ percent of the same period of the previous year
У середньому по економіці	14577	118,2
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	11899	124,4
з них сільське господарство	11437	120,0
Промисловість	15441	115,5
Будівництво	11392	123,3
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	14798	124,4
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	15677	128,4
наземний і трубопровідний транспорт	14692	124,9
водний транспорт	13801	109,5
авіаційний транспорт	29666	132,5
складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту	17254	131,1
поштова та кур'єрська діяльність	8848	117,6
Тимчасове розміщування й організація харчування	9453	142,2
Інформація та телекомунікації	27198	124,0
Фінансова та страхова діяльність	24928	103,5
Операції з нерухомим майном	12949	133,7
Професійна, наукова та технічна діяльність	19968	120,3
з неї наукові дослідження та розробки	14801	111,0
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	12550	121,8
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	17446	114,5
Освіта	11489	111,4
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	13245	125,3
з них охорона здоров'я	13633	126,4
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	11962	114,6
діяльність у сфері творчості, мистецтва та розваг	10914	112,4
функціонування бібліотек, архівів, музеїв та інших закладів культури	9848	109,8
Надання інших видів послуг	13372	114,7

* [23]

Аналіз спрямованості та динаміки зайнятості висвітлює тенденцію її скорочення за всіма основними видами діяльності. Збільшення чисельності зайнятих осіб серед населення за 4 роки (2016–2019 рр.) фіксувалось лише у сфері сільського, лісового господарства (на 2,3%), будівельної галузі (на 8,9%). Суттєва частина зайнятого населення представлена у сфері торгівлі (22,9%), промисловому секторі (14,8%), освітніх закладах (8,4%), транспортному секторі (6%), державному управлінні, оборонній сфері (5,3%), сфері охорони здоров'я (5,2%). Найбільш суттєве зростання зайнятості у 2019 р. порівняно з 2016 р. фіксувалося у будівельному секторі (на 0,3%), сфері торгівлі (на 1,5%). Найнижче значення питомої ваги зайнятого населення у фінансовому секторі (1,3%), операціях з нерухомістю (1,6%), сфері мистецтва та спорту (1,2%). Частка зайнятих у сфері державної служби та оборонному секторі навпаки збільшилась на значення 38,6%.

Найбільший рівень затребуваності на ринку праці у 2020 р. становили професіональні працівники (17,9%), робітники сфери торгівлі та послуг (16,5%), робітники, зайняті на некваліфікованих роботах (17,9%), працівники з інструментами (12,3%), висококваліфіковані фахівці (11,8%). Водночас за 10 років значно скоротився попит на працівників некваліфікованих робіт (на 6,1%), робітників у сфері обслуговування, технічної експлуатації, поточного контролю за устаткуванням та обладнанням (збільшення на 0,7%).

Водночас збільшився попит на представників сфери торгівлі та послуг (збільшення на 1,9%), висококваліфікованих професіоналів (збільшення на 4,1%).

Дані офіційного статистичного порталу свідчать про те, що за період діагностики міра неформальної зайнятості на ринку праці набув активності. Так, у 2020 р. становив 20,5%, що дорівнює більше ніж 30% формального сектору. Тренди зміни формальної зайнятості зменшилась на 2,3% порівняно з 2010 р. Причинами такої тенденції є наявність певної ланки населення, яке не спроможне як рівні конкурувати на ринку праці. Для неформальної зайнятості є суттєвими такі негативні характеристики: незадовільні умови

праці, недостатнє дотримання норма трудового законодавства, незадовільний рівень оплати праці, неповний соціальний захист для працівників. Аналіз поточних характеристик і стану зайнятості в Україні під впливом глобалізаційних процесів та оцінка суттєвих наслідки впливу таких процесів, слід відмітити, що положення українського ринку праці є достатньо складним, а його функціонування не є ефективною та має від'ємну динаміку і тенденції.

2.2 Удосконалення механізму підвищення ефективністю зайнятості на підприємствах України

Світова практика господарювання виокремлює п'ять основних домінуючих моделей ринку зайнятості – шведська, японська, американська, німецька та англійська [22]. Кожній із зазначених моделей, в свою чергу, притаманні багато різновидів, що відрізняються за базисними принципами, методами і метою формування політики регулювання зайнятості. Так, американська модель зайнятості сфокусована на процесах децентралізації ринку праці. Протилежною їй є німецька модель, що фокусується на активній державній політики впливу на зайнятість населення через інструментарій заохочення як працівників, так і власне саме роботодавців.

Адаптація зарубіжного досвіду до специфіки українських умов ринку зайнятості та його впровадження має базуватися на врахуванні як загальних процесів і факторів, так і особливостей й унікальність ринку зайнятості в Україні. З урахуванням такої специфіки, окрім перелічених моделей управління зайнятстю населення, доцільно більш детально проробити напрямки та шляхи забезпечення результативності державного управління та регулювання зайнятості населення, що узагальнено представлено на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Удосконаленні напрями механізму державного регулювання і підвищення ефективності зайнятості на підприємствах в економіці України [24-26]

На наш погляд, державна політика управління та регулювання зайнятості на ринку праці в Україні вже достатньо довго потребує на глибоке реформування. Це визначено рядом проблем, які мають місце у сфері зайнятості населення. До них доцільно віднести: нелегальна зайнятість і працевлаштування, відтік українських фахівців для праці в інші країни, поступове зростання рівня безробіття, особливо серед молоді. Тому ефективна державна політика управління і регулювання щодо стимулювання та заохочення зайнятості, повинна стати потужним двигуном вирішення проблем у цій сфері. Але задача збереження трудового потенціалу повинна вирішуватися, передусім, на макрорівні, тобто розробка інструментів регулювання зайнятості повинна починатися з ефективної політики управління персоналом на підприємстві.

Сфера застосування аналізу персоналу дуже широка. Він охоплює такі сфери, як кадрова філософія, політика, програми, практика та кадрові результати. Основні сфери аудиту персоналу включають програмування, прогнозування та планування для задоволення потреб організації та

персоналу. Сфери найму, відбору, кар'єри, просування по службі, навчання та розвитку також входять до сфери аудиту персоналу. Крім того, до сфери аналізу персоналу входять такі сфери, як лідерство, добробут, скарги, оцінка ефективності, мобільність працівників, трудові відносини.

2.3 Аналіз ефективності персоналу підприємства

Науково-методичні засади аналізу та діагностики трудових ресурсів підприємства значною мірою досліджено в науковій літературі, однак основні фокуси, які поставлені вченими, мають певні розбіжності. Вони містяться у такому:

по-перше, аналізується рівень забезпеченості підприємства персоналом та аналізується рівень ефективності використання трудових ресурсів, що повною мірою корелює із традиційним завданням аналізу фінансово-господарської діяльності;

по-друге, питання аналізу і діагностики розглядаються як основа прийняття рішень щодо управління персоналом у ракурсі підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Однак низку питань, зокрема соціальна відповідальність, вмотивованість, психологічна ефективність співробітників підприємства вимагає суттєвої зміни фокусів при виконанні аналітичних процедур з позицій комплексності, детально не представлені.

Аналіз та діагностика ефективності персоналу підприємства є важливим напрямом аналізу діяльності будь-якого підприємства. Традиційні науково-методичні підходи, які застосовуються аналітиками на вітчизняних підприємствах, часто фокусується на таких етапах аналізу та діагностики, як: аналіз наявності та складу персоналу, аналіз динаміки та спрямованості руху та показників плинності кадрового складу; аналіз ефективності використання фонду оплати праці та системи преміювання. Проте такий науково-методичний підхід не повною мірою узгоджується ні з досягненнями

сучасної науки, ні з сучасним досвідом здійснення діагностики в зарубіжній практиці. Така методика аналізу фінансово-економічних результатів господарювання досліджуваного підприємства повинна постійно удосконалюватися і наповнюватися новими показниками і підходами до оцінювання, забезпечуючи формування достатньої якісної та кількісної інформаційної бази, що корелює із потребами системи управління. Серед основних чинників, які обумовлюють доцільність розвинення наукових засад методики аналізу персоналу підприємства, слід відзначити такі.

По-перше, відбувається зміна ролі окремих категорій персоналу у всебічному розвитку підприємства, що відбувається одночасно із зміною понятійного та категоріального апарату. Більш доцільним є розгляд та дослідження результативності персоналу, адже від співробітників у сучасних умовах роботодавець намагається отримати результат, що значно перебільшує витрати на персонал та витрати на виконання поставлених господарських задач. Ініціативність, інновативність, креативність, комплексність представлення господарських проблем, підтримка господарських перетворень, саморозвиток індивідуумів тощо — це далеко не комплексний перелік характеристик персоналу в сучасних умовах з урахуванням зарубіжного досвіду. Відповідно цьому поняття «персонал» є суттєво складнішим, аніж звичайне для вітчизняних умов господарювання поняття «трудові ресурси». Докорінно змінюється концептуальне підґрунтя управління персоналом, а тому слід очікувати суттєве поглиблення методики аналізу персоналу. Усі ці видозміни підтверджуються значним колом сучасних аналітичних досліджень провідних українських і міжнародних агенцій. Зокрема доцільно привести як приклад дослідження Bain & Company, реалізоване у 2017 р., що дозволило встановити, що чотири із п'яти топ-менеджерів мають думку, що адміністрація повинна довіряти і надавати права співробітникам, а не виключно керувати ними.

По-друге, розвиток сучасної економічної теорії, перш за все теорії менеджменту, що значно мірою впливає на вдосконалення методик аналізу

фінансово-господарської діяльності. У цілому відбувається ускладнення та комплексизація господарських задач, які є фокусом аналізу для підприємства, і господарських проблем, з якими стикається система менеджменту персоналу, а це обумовлює поглиблення та розвиток теорії аналізу взагалі. Теоретико-методичною базою для уточнення методики аналізу персоналу доцільно використовувати ресурсну теорію, концепцію вимірювання досягнень, фундаментальні положення стратегічного менеджменту.

Розвиток ресурсної теорії, яку засновано на комплексному підході до аналізу ефективності ресурсів та передбачає поділ господарських ресурсів на чотири базові групи (фінансові, фізичні, людські та технологічні), на основі яких будуються організаційні та репутаційні господарські ресурси підприємства [27-29].

Засновники ресурсної теорії визнали ресурси як базис формування сталих конкурентних переваг на ринку. За таких умов комплексність діагностики господарських ресурсів, у тому числі й персоналу, становить базис прийняття управлінських рішень підприємства відповідно до місії. При цьому слід відмітити, що розвиток інших господарських ресурсів залежить, передусім, від співробітників, якості та рівня освіти, кваліфікації, компетенцій, навичок, креативності і широти мислення. Один з авторів ресурсної теорії — Р. Грант — фокусуючись на проблемах формування господарської стратегії підприємства, акцентує увагу на такому: аналіз ресурсної бази підприємства, оцінку конкурентних здібностей підприємства, аналіз потенціалу господарських ресурсів і здібностей підприємства генерувати прибуток та інші фінансово-економічні результати. Таким чином, аналітичні процеси аналізу та діагностики є основою процесу формування стратегії підприємства, а для того, щоб процес формування стратегії підприємства був якісно інформаційне забезпечений, необхідним є проведення комплексного аналізу.

Концепція сталого розвитку підприємства, сформульована як «Порядок денний», активно запроваджується на мікрорівні, а тому підприємства не лише обмежуються впровадженням принципів сталого розвитку, а й формують звітність із сталого розвитку, підгрунтам якої є системні аналітичні процедури аналізу та діагностики. Пріоритетними напрямками аналізу сталості розвитку, які відображаються у «Звіті» [30], є: фінансово-економічні результати, рівень їх стабільності і сталості, екологічні наслідки господарської діяльності підприємства, обсяг інвестицій та поточних витрат на природоохоронні заходи; ефективність вирішення питань забезпечення необхідних та достатніх умов не лише праці, а й ефективність процесів сприяння професійному зростанню співробітників, рівень захисту соціальних прав працівників.

Концепція вимірювання досягнень (Balanced Scorecard), що була запропонована американськими науковцями Р. Капланом і Д. Нортон, поглибила розуміння необхідності комбінації (балансування) декількох груп показників та коефіцієнтів, а саме: фінансових і нефінансових; фактичних і запланованих; показників, що характеризують тактичні та стратегічні цілі господарської діяльності підприємства; показників, що висвітлюють внутрішній потенціал розвитку підприємства, характеризують зовнішнє середовище, тощо. Збалансована система показників реалізує функцію комплексного аналітичного інструменту щодо оцінювання і діагностики ефективності функціонування підприємства. Проте слід зауважити, що саме зміна науково-методичних підходів до оцінювання ефективності управління персоналом означає, що й система показників та вимірників ефективності також повинна видозмінюватись.

Концепція стратегічного менеджменту характеризується принциповою зміною фокусів в управлінні. Так, науковець Р. Аміт на засадах стратегічного підходу розробив пропозиції щодо того, що слід розглядати не просто господарські ресурси, а як стратегічні ресурси господарювання, формування яких становить основу довгострокового розвитку підприємства і успішної

реалізації місії. Персонал в цьому повною мірою відповідає ознаці «стратегічні ресурси», хоча з метою аналізу більш поширеним є використання саме персоналу або інтелектуального капіталу. При цьому зміна фокусів у розумінні важливості, масштабу і глобальності цього виду господарського ресурсу зумовлює необхідність поглиблення і уточнення науково-методичних положень з аналізу і діагностики персоналу. Запровадження базисних положень стратегічного підходу на практиці означає добір комплексу стратегічних фокусів та цільових господарських завдань, що набувають кількісного виразу, у тому числі щодо персоналу. У рамках стратегічного менеджменту представлений і динамічно поглиблюється такий підхід як стратегічний аналіз, який не лише переносить дослідницькі процедури аналізу на інший рівень функціонального призначення організаційних процедур, а й орієнтує на поглиблення традиційних підходів і розширення переліку показників та їх груп в оцінюванні персоналу. Усе вищезазначене характеризує розвиток економічної теорії в цілому і засвідчує важливість поглиблення науково-методичних засад аналізу персоналу підприємства.

Базисом проведення аналізу персоналу підприємства, що й визначає напрями поглиблення зазначених науково-методичних засад, повинні стати принципи:

- комплексності — різноспрямований вплив персоналу на фінансово-економічні результати господарювання підприємства в сучасних умовах орієнтує на дослідження зв'язків між кількісними та якісними характеристиками персоналу, їх залежності віді різних аспектів та фінансово-економічних результатів господарювання підприємства;

- інтегрованості — процедура аналізу ефективності персоналу включена до аналітичної процедури аналізу та діагностики різних аспектів господарювання підприємства, оскільки саме результативність та місце персоналу в успішності реалізації окремих бізнес-процесів визначається

кількісно-якісними характеристиками персоналу за категоріями та різними ознаками;

– стратегічної спрямованості — означає необхідність забезпечення результативності та ефективності персоналу в майбутніх періодах господарювання за рахунок реалізації системної політики з розвитку його кваліфікаційних компетентностей, навичок та вмінь у поточному період господарювання ;

– пріоритетності — означає необхідність забезпечення результативності та ефективності персоналу, коли формування конкурентних переваг на ринку залежить від кваліфікаційних та кількісних характеристик персоналу, а інвестиційне забезпечення у вигляді фінансових і матеріальних ресурсів не впливає критично, тому аналіз ефективності управління персоналу набуває пріоритетного значення.

Дотримання розглянутих принципів визначає потребу в доповненні науково-методичних засад оцінювання такими уточненими етапами (рисунок 2.2).

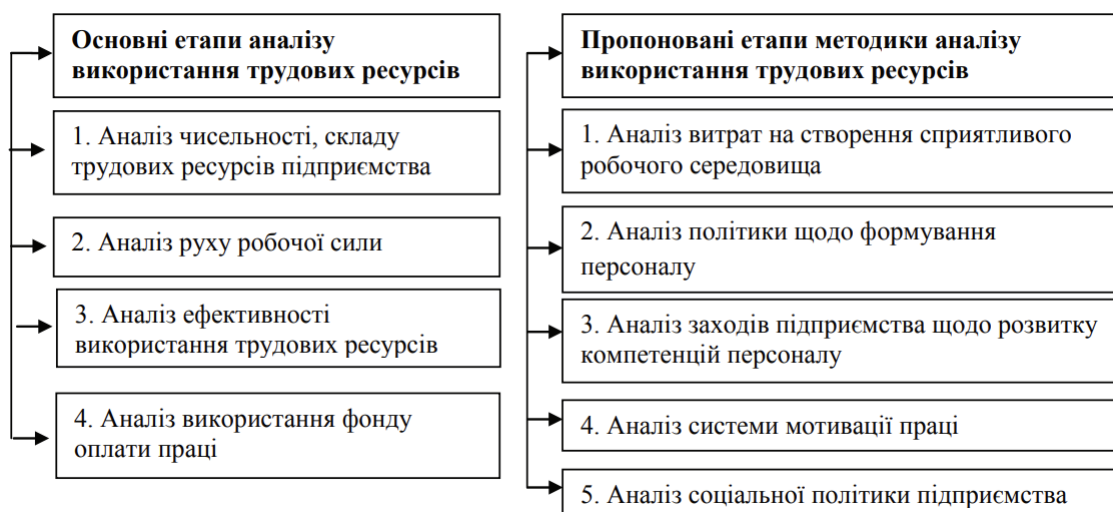


Рисунок 2.2 - Порядок проведення процедури аналізу процесів використання персоналу підприємства [31]

Загальні фінансово-економічні показники діяльності досліджуваного підприємства представлені у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Загальні фінансово-економічні показники діяльності досліджуваного підприємства *

№ з/п	Показники	Значення показників, тис. грн.				Відхилення від попереднього кв. тис. грн.		
		1 кв. 2022	2 кв. 2022	3 кв. 2022	4 кв. 2022	2 кв. 2022	3 кв. 2022	4 кв. 2022
1	Товарообіг	953,6	1135,8	888,4	622,2	182,2	-247,4	-266,2
2	Валовий дохід	879,4	1047,5	819,3	573,8	168,0	-228,2	-245,5
3	Витрати обігу	811,0	966,0	755,6	529,2	155,0	-210,4	-226,4
4	Прибуток	66,2	77,4	59,2	47,2	11,2	-18,2	-12,0
5	Використано прибутку	16,7	19,5	14,9	11,9	2,8	-4,6	-3,0
6	Чистий прибуток	49,5	57,9	44,3	35,3	8,4	-13,6	-9,0
7	Основні засоби	98,0	100,8	107,0	94,3	2,8	6,2	-12,7
8	Амортизаційні відрахування	13,1	12,8	12,2	12,9	-0,3	-0,6	0,7
9	Фонд оплати праці	494,2	595,6	507,5	340,6	101,4	-88,1	-166,9
10	Численність працюючих	90	100	85	65	10,0	-15,0	-20,0
11	Середньомісячна зарплата	1,8	2,0	2,0	1,7	0,2	0,0	-0,2

* За даними фінансової та статистичної звітності підприємства

Поквартальний розподіл персоналу за категоріями протягом 2022 р. на досліджуваному підприємстві представлений на рис. 2.3.

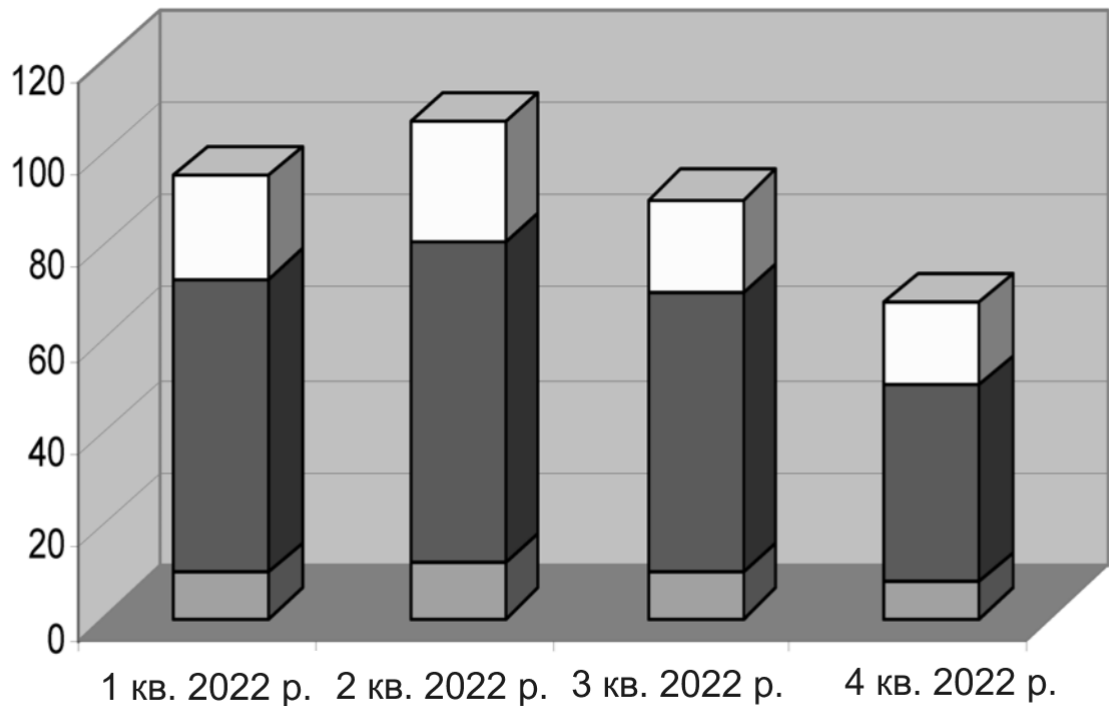
Динаміка чисельності персоналу досліджуваного підприємства за категоріями протягом 2022 р. представлена у табл. 2.10.

Поквартальний розподіл персоналу за категоріями протягом 2022 р. наведено на рис. 2.3.

Динаміка окремих категорій персоналу за функціональною ознакою у 2022 р. представлена у табл. 2.11.

Розподіл персоналу за категоріями у 2022 році представлений на рис. 2.4.

Динаміка основних характеристик стану плинності персоналу наведена на рис. 2.6.



■ Управлінський персонал, осіб ■ Робочий персонал □ Допоміжний персонал

Рисунок 2.3 – Поквартальний розподіл персоналу за категоріями протягом 2022 р.

Таблиця 2.10 – Динаміка чисельності персоналу досліджуваного підприємства за категоріями протягом 2022 р.

Показники	1 кв. 2022 року	2 кв. 2022 року	3 кв. 2022 року	4 кв. 2022 року	Відхилення від попереднього періоду					
					2 кв.		3 кв.		4 кв.	
					Абс.	%	Абс.	%	Абс.	%
Середньоспискова чисельність працюючих, всього, у т.ч.	90	100	85	65	10	11,11	-15	-15,0	-20	-23,53
Управлінський персонал, чол.	14	16	14	12	2	14,29	-2	-12,5	-2	-14,29
Питома вага, %	15,56	16,00	16,47	18,46	0,444	2,86	0,47	2,94	1,99	12,09
Робочий персонал, чол.	69	76	64	48	7	10,14	-12	-15,79	-16	-25,00
Питома вага, %	76,67	76,00	75,29	73,85	-0,667	-0,87	-0,71	-0,93	-1,45	-1,92
Допоміжний персонал	7	8	7	5	1	14,29	-1	-12,5	-2	28,57
Питома вага, %	7,78	8,00	8,24	7,69	0,222	2,86	0,24	2,94	-0,54	-6,59

Таблиця 2.11 – Динаміка окремих категорій персоналу за функціональною ознакою у 2022 р.

№ з/п	Класифікація ознаки, категорії персоналу	I кв. 2022 р.		II кв. 2022 р.		III кв. 2022 р.		IV кв. 2022 р.	
		чисельність, чол.	структура, %	чисельність, чол.	структура, %	чисельність, чол.	структура, %	чисельність, чол.	структура, %
1	Середньоспівкова чисельність працюючих,	90	100	100	100	85	100	65	100
2	По професійних групах:			I кв. 2022 р.					
2.1	управлінський персонал	14	15,6	16	16,0	14	16,5	12	18,5
2.1.1	керівники	9	10,0	10	10,0	9	10,6	8	12,3
2.1.2	спеціалісти	5	5,6	6	6,0	5	5,9	4	6,2
2.2	робочий персонал	69	76,7	76	76,0	64	75,3	48	73,8
2.2.1	бригадири	5	5,6	6	6,0	5	5,9	4	6,2
2.2.2	робочі	64	71,1	70	70,0	59	69,4	44	67,7
2.3	допоміжний персонал	7	7,8	8	8,0	7	8,2	5	7,7
2.3.1	прибиральники та охорона	5	5,6	6	6,0	5	5,9	3	4,6
2.3.2	технічний персонал	2	2,2	2	2,0	2	2,4	2	3,1
3	Кваліфікаційний рівень								
3.1	спеціалісти вищої кваліф.	25	27,8	24	24,0	22	25,9	19	29,2
3.2	спеціалісти середньої кваліфікації	40	44,4	45	45,0	40	47,1	29	44,6
3.3	малокваліфіковані роб.	20	22,2	25	25,0	19	22,4	16	24,6
3.4	некваліфіковані робітники	5	5,6	6	6,0	4	4,7	1	1,5
4	Стаж роботи:								
4.1	до 1 року	5	5,6	15	15,0	11	12,9	8	12,3
4.2	1-5 років	50	55,6	50	50,0	43	50,6	35	53,8
4.3	5-10 років	25	27,8	25	25,0	23	27,1	16	24,6
4.4	більше 10 років	10	11,1	10	10,0	8	9,4	6	9,2
5	Освіта:								
5.1	вища	43	47,8	46	46,0	42	49,4	34	52,3
5.2	середня спеціальна	42	46,7	46	46,0	38	44,7	28	43,0
5.3	загальна середня	5	5,6	6	6,0	5	5,9	3	4,6
5.4	без загальної середньої освіти	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0

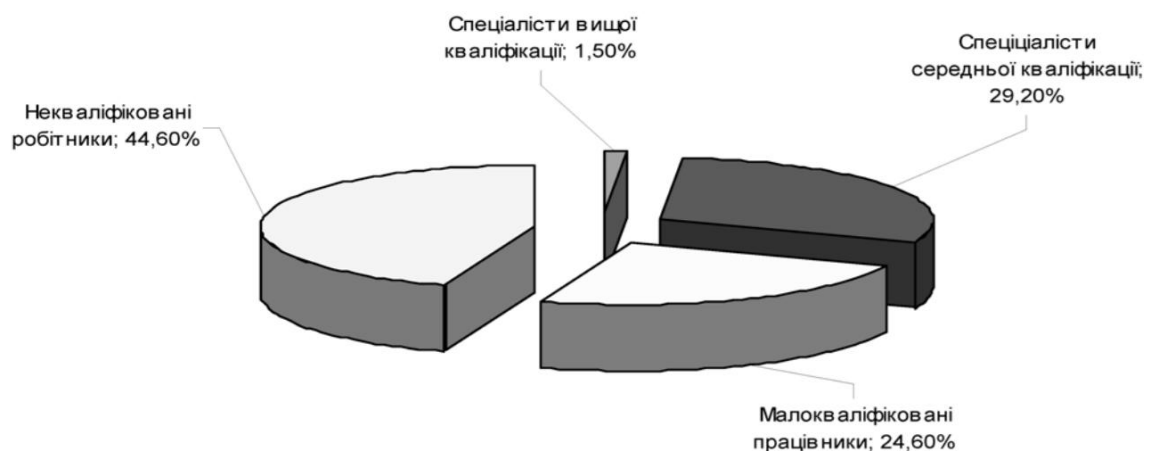


Рисунок 2. 4 – Розподіл персоналу за категоріями у 2022 році

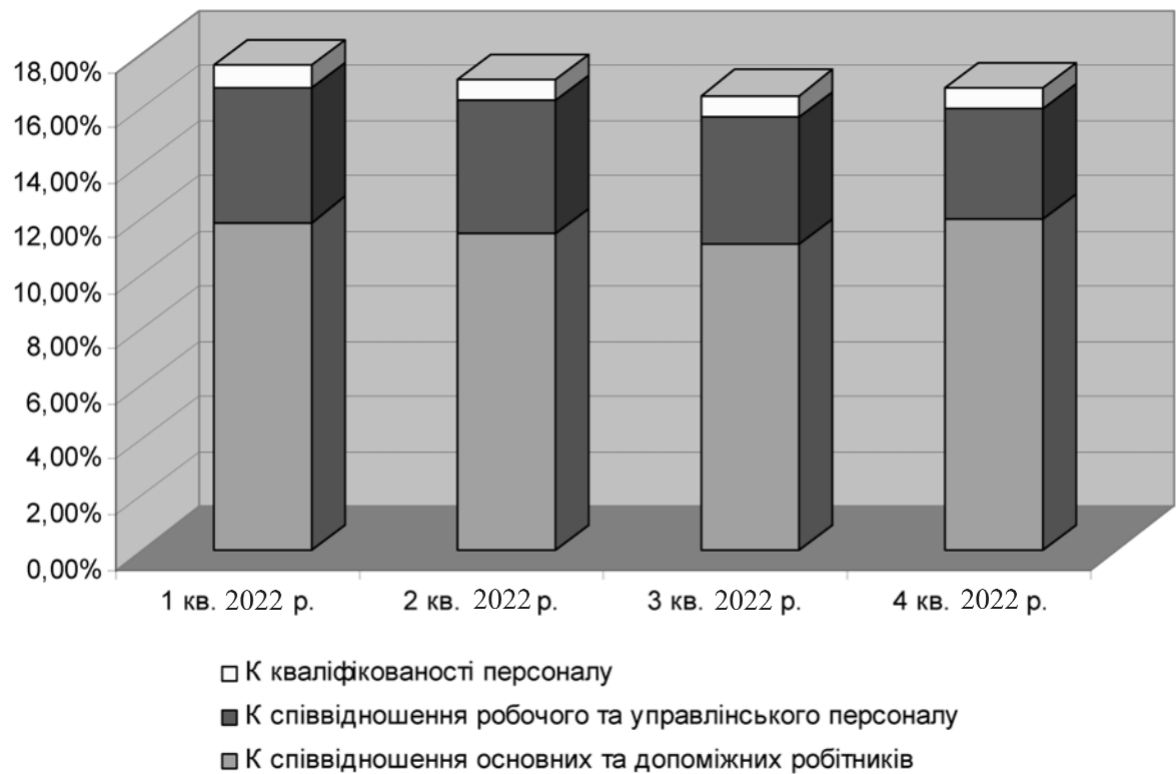


Рисунок 2.5 – Коефіцієнти (К) співвідношення чисельності представників окремих категорій персоналу

Таблиця 2.12 – Показники, що характеризують рух персоналу протягом 2022 р.

Показники	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Відхилення		
					2 кв.	3 кв.	4 кв.
Середньоспискова чисельність, чол.	90	100	85	65	10	-15	-20
Кількість прийнятих працівників за період, чол.	0	10	0	0	10	-10	0
Кількість звільнених працівників за період, чол.	0	0	15	20	0	15	5
Загальна кількість прийнятих та звільнених, чол.	0	10	15	20	10	5	5
Коефіцієнт оновлення	0,00	0,10	0,00	0,00	0,1	-0,10	0,00
Коефіцієнт звільнення	0,00	0,00	0,18	0,31	0	0,18	0,13
Коефіцієнт обороту робочої сили	0,00	0,10	0,18	0,31	0,1	0,08	0,13

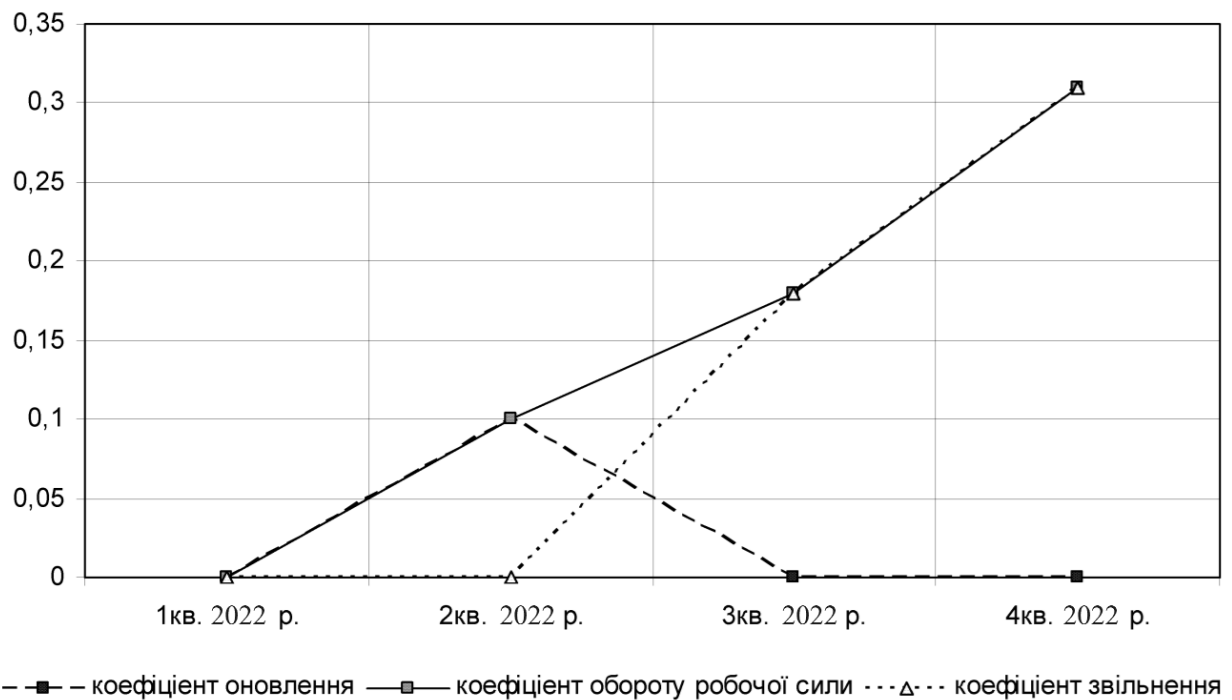


Рисунок 2.6 – Динаміка основних характеристик стану плинності персоналу

Проведена оцінка дозволяє дійти наступних висновків. В цілому протягом досліджуваного періоду, на підприємстві фіксується достатньо динамічна та нестабільна ситуація. Показник плинності кадрів на підприємстві має суттєві досить помітні коливання, а саме: кількість звільнених працівників з початку I кварталу 2022 р. до кінця IV кварталу 2022 р. становила 35 ос., а кількість прийнятих співробітників за цей період становила 10 ос. Причиною такої ситуації є, зокрема, особливості економічної ситуації до якої потрапило досліджуване підприємство. Це в свою чергу є підґрунтям формування негативного психологічного клімату, а крім того незадоволення окремих співробітників діючою системою матеріального та нематеріального стимулювання виконаної праці та підвищення результативності роботи. Наявність фактів звільнення (за різних обставин) та прийняття на роботу співробітників на досліджуване підприємстві впродовж періоду, що аналізується, вимагає на проведення більш поглибленого аналізу процесів плинності та зміни численності персоналу.

Коефіцієнт оновлення (найму) співробітників, що демонструє кількість прийнятих на підприємство співробітників у середньосписковій їх чисельності, становив у I, III та IV кварталах 2022 р. 0,0% через відсутність співробітників, які прийняті на роботу. В II кварталі 2022 р. значення даного показника зафіксувалося на досить високому рівні 0,1. Основним сприятливим фактором приймання на роботу нових співробітників стало розширення обсягів та напрямків господарської діяльності досліджуваного підприємства, яке вимагало підвищення забезпеченості процесу господарювання необхідними за кількістю та кваліфікацією трудовими ресурсами. Така ситуація у підсумку не може бути визнана позитивною, що свідчить про відсутність процесів розширення та удосконалення структури трудового колективу. Крім того залучення на роботу нових співробітників не призвело до загального покращення якісного складу працюючих. Тому за даною ситуацією слід значну увагу в системі менеджменту персоналу приділити саме процесу рекрутингу спеціалістів та фахівців, які б за своїми професійними та персональними характеристиками відповідали б господарським потребам підприємства і загальній місії господарювання, а також розробці та вживанню необхідних заходів щодо підвищення матеріальної та нематеріальної зацікавленості співробітників залишатися на підприємстві продовж тривалого часу [32-34].

Іншим показником, що фіксує висновки про рух трудових ресурсів, є коефіцієнт звільнення, що свідчить про частку звільнених співробітників поза причин у загальній середньосписковій чисельності співробітників. За даними таблиць, що наведення вище, значення цього коефіцієнту протягом III–IV кварталів 2022 р. зростало і на кінець досліджуваного періоду становило значення 0,31. Для періоду I–II кварталів 2022 р. фактів звільнення не зафіксовано. Тому у загальному підсумку можна зауважити, що кількість звільнених співробітників на досліджуваному підприємстві є досить суттєвою, а причини та умови самих фактів звільнення є досить негативним сигналом для системи менеджменту персоналу, що вимагає більш ретельної

уваги до управління персоналом з боку керівництва та адміністрації підприємства. Так, за період 2022 р., що аналізується, найбільш поширеною причиною звільнення співробітників є причина «за власним бажанням», «незадовільні умови праці», «недосконала система оплати праці». Тому загальною рекомендацією для досліджуваного підприємства є необхідність акцентування уваги на необхідності більш ретельної процедури рекрутингу та підбору кадрів на досліджуваному підприємстві. Крім того важливим є удосконалення системи додаткового стимулювання до зростання результативності та ефективності. Про інтенсивність руху робочої сили свідчать тенденція та динаміка коефіцієнта, що характеризує швидкість обороту робочої сили. Зазначений коефіцієнт фіксує відношення загальної величини прийнятих співробітників та звільнених співробітників до показника середньоспискової чисельності співробітників. За результатами розрахунків, найбільші зміни у складі працюючих спостерігалися у IV кварталі 2022 р., а найменші — у II кварталі 2022 р.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Автоматизація системи управління персоналом

Система управління персоналом підприємства в основному використовується для введення особистих даних співробітників, реєстрації та керування змінами роботи, а використання системи управління персоналом зручно для керівників компанії, щоб зрозуміти рух персоналу та налаштувати розподіл талантів вчасно. До системи управління персоналом в основному висуваються такі функціональні вимоги: введення інформації про нових співробітників; автоматичне присвоєння службових номерів, встановлення початкових паролів користувачів; детальний облік кадрових змін, включаючи коригування посад і підрозділів; запит і зміна інформації про співробітника, включаючи особисту інформацію та паролі співробітника тощо.

Типи інформації про персонал підприємства представлені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Типи інформації про персонал підприємства*

Класифікаційна ознака	Тип інформаційного потоку
Тематичне спрямування змісту	Монотематичні, полі тематичні
Спеціалізація використання	Однопрофільні, багатoproфільні
Сфера циркуляції	Внутрішні, умовно-внутрішні, зовнішні
Напрямок руху відносно підприємства	Вихідні, вхідні
Спосіб отримання інформації із зовнішнього середовища	Самостійні, опосередковані
Період інформаційних даних	Планові, поточні, ретроспективні
Офіційність	Офіційні, неофіційні
Масштаб дії	Міжнародні, національні, локальні
Приналежність до учасників інформаційного обміну	Прямі, зворотні
Рівень управління	Вертикальні, горизонтальні
Форма носіїв інформації	Матеріальні, електронні, усні, комбіновані
Надійність	Надійні, ризиковані, ненадійні
Ступінь ідентифікації	Ідентифіковані, частково ідентифіковані, не ідентифіковані
Періодичність виникнення	Однократні, періодичні, постійні
Структура	Прості, складні

* Джерело: [35]

Спрямованість інформаційного потоку як руху необхідної інформації по каналах комунікацій визначається корисністю даних, що передаються. Досягнення адресованої позиції (користувач) забезпечується чіткою конкретизацією напрямку руху, що суттєво спрощує потік організаційними маршрутами і оптимізує витрати операційного часу. Спрямованість інформаційного потоку обумовлює сталий комунікаційні зв'язок між менеджером - особою, що приймає господарське рішення, і менеджером - особою, що є респондентом і формує його комплексне інформаційне забезпечення. Структура інформації, що передається, визначається характером, повнотою, достовірністю інформаційного контексту та є об'єднанням масивів інформаційних одиниць (письмові відомості, скановані документи, усні повідомлення, записи аудіо- та відео-) як структурних одиниць такої інформації. Синтаксична структурна побудова комплексного інформаційного потоку має демонструвати взаємозв'язок між одиничним інформаційними елементами, надавати можливість його семантичного трактування, а також забезпечувати єдність користувача з інформаційним масивом даних. Між компонентами інформаційного потоку даних встановлюються зв'язок на базі спільного руху від адресанта до користувача, формуючи цілісну систему. Інформаційний потік даних відрізняється від обсягу у вигляді алгебраїчної суми поокремих структурних інформаційних одиниць, і дане явище за системологічною концепцією і законом синергізму характеризує високий рівень організованості, упорядкованості і відповідно створює підґрунтя для підвищення загальної результативності господарювання на підприємстві.

Час руху та фізичного існування інформаційного потоку обумовлюється періодом часу від початку генерації інформаційного змісту потоку даних до моменту часу отримання його адресатом, яка ініціювала інформаційний запит, або є реципієнтом потоку інформації даних без попереднього запиту. Час проходження інформаційного потоку даних від джерела їх формування до реципієнта регламентовано за часом та місцем, що

зумовлюється певними термінами стратегічних або аттичних планів підприємства, поточними розпорядчими нормами управління, необхідністю вчасного надання звітів до системи менеджменту та прийняття управлінських рішень. Якість інформаційних потоків даних значною мірою обумовлена якістю управлінської інформації, рух якої вони зумовлюють. Відповідно, функціонування інформаційних потоків в системі менеджменту сприятиме підвищенню економічної результативності за умов забезпечення якісних характеристик управлінської інформації, зокрема, корисності, актуальності, достовірності, своєчасності, точності, об'єктивності, релевантності, достатності. Особливими рисами, які висвітлюють зміст руху інформаційних потоків даних в системі управління підприємством, є комплексність, ємність, щільність, швидкість, дискретність, інтенсивність, багатофункціональність, різноманітність.

Місце інформаційної моделі управління персоналом в загальній системі управління підприємством представлено на рис. 3.1.:

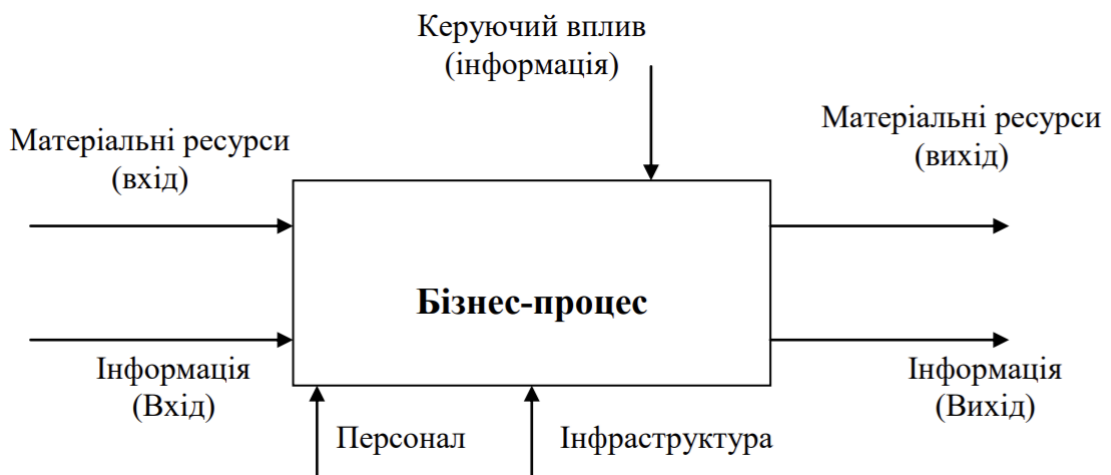


Рисунок 3.1 – Місце інформаційної моделі управління персоналом в загальній системі управління підприємством [40]

Одним із доцільних способів опису інформаційного потоку даних про персонал є діаграми потоків даних (інформації) DFD (Data Flow Diagram).

Такі діаграми містять, зазвичай, два типи графічних об'єктів: стрілки, що характеризують напрям зв'язку, та квадрати, що характеризують зміст управлінських функцій (рис. 3.2).

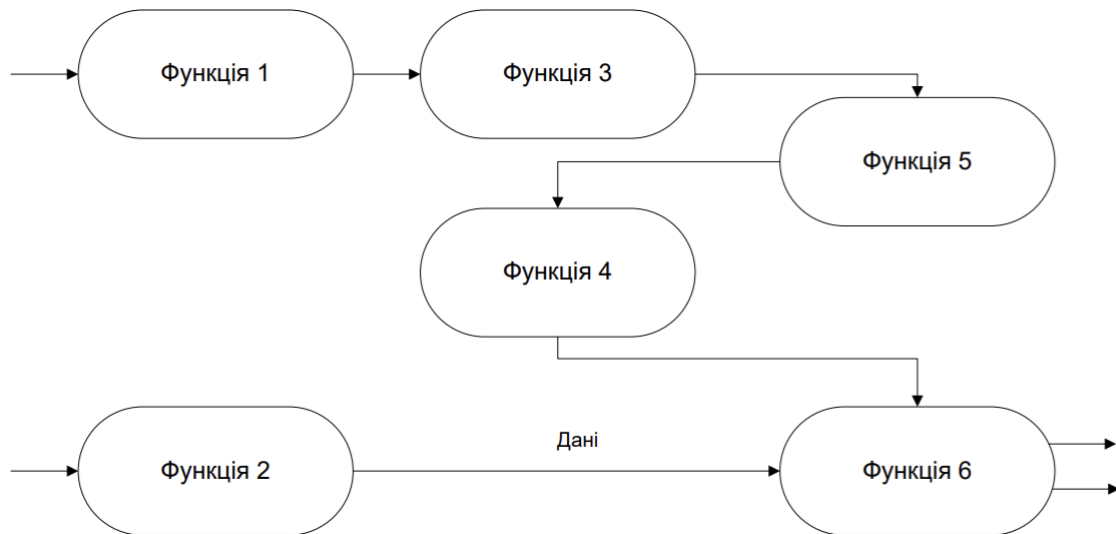


Рисунок 3.2 - Модель потоків даних про розподіл функцій персоналу (діаграма DFD)

Квадрати описують функції (роботи, процеси), стрілки – спрямованість потоків управлінських даних між цими функціями. На діаграмі DFD функції як правило розмішують зліва направо в порядку, що корелює до послідовності їх виконання за часом, хоча це не є вимогою до відображення. Якщо дотримуватися зазначеної вимоги, то отримана модель – це буде описом управлінського процесу, який подібний до опису процесу. Процес, наведений на рис. 3.2, має два вхідних і три вихідних потоки управлінських даних про персонал підприємства. На верхньому рівні моделі цей процес доцільно подати у вигляді окремої функції з двома входами та трьома виходами. Тому, до опису процесів у моделі DFD залучено типові правила декомпозиції.

На рис. 3.3 представлено модель управління персоналом, яка характеризує потоки управлінських даних між підрозділами підприємства.

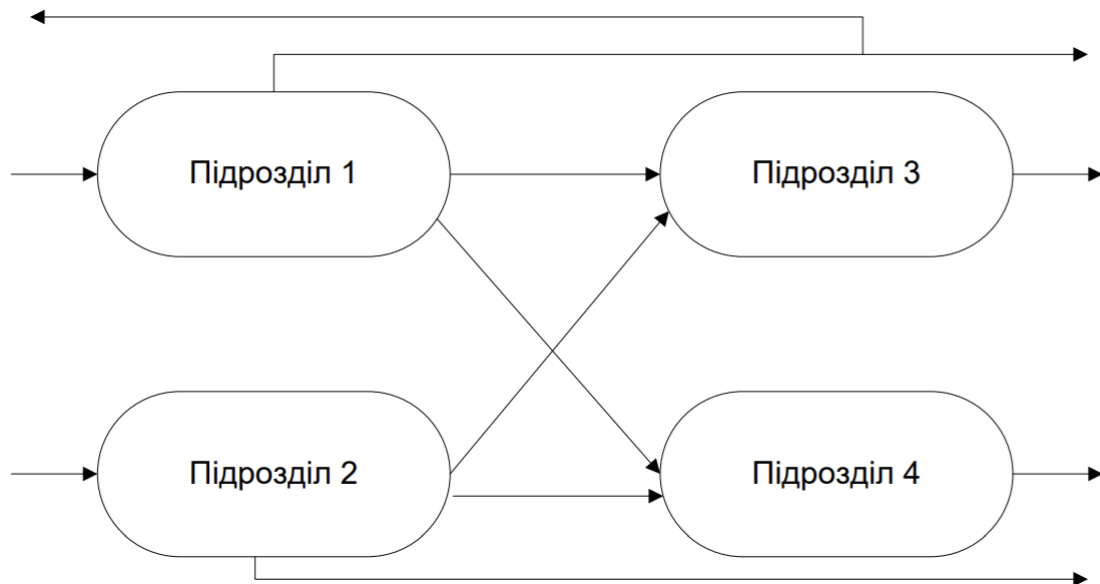


Рисунок 3.3 - Модель руху потоків управлінських даних про персонал між підрозділами підприємства

Кожен департамент або підрозділ (зокрема, департамент збуту підприємства) реалізуються різні бізнес-процеси. Як правило у цих процесів існують різноманітні внутрішні і зовнішні реципієнти. Саме тому модель, наведена на рис. 3.3, характеризує тільки потоки управлінських даних, що походять за межі департаментів, але не містить управлінської інформації про дійсно виконувані управлінські процеси як на рівні департаментів, так і на рівні підприємства в цілому. До того ж, розглянутий на рис. 3.3 формат висвітлення потоків управлінських даних є практичним і широко застосовуваним. Приклад опису процесу в DFD можна зробити більш складним, використовуючи поширене поняття «Сховище даних». Під ним розуміється будь-який носій управлінської інформації, наприклад, паперовий документ, електронний файл, інформаційна база даних на сервері підприємства тощо. Тому, при формуванні моделі процесу з використанням сховищ управлінських даних слід пам'ятати, що управлінські дані (інформація) не можуть переміщатися між окремими функціями бізнес-процесу самостійно. Їх можна передавати примусово через певних

інформаційних посередників – носіїв управлінської інформації або, що те ж саме, сховищ даних. На рис. 3.4 представлено модель управлінського процесу в нотації DFD, побудовану з використанням поняття «Сховище даних» для персоналу підприємства.

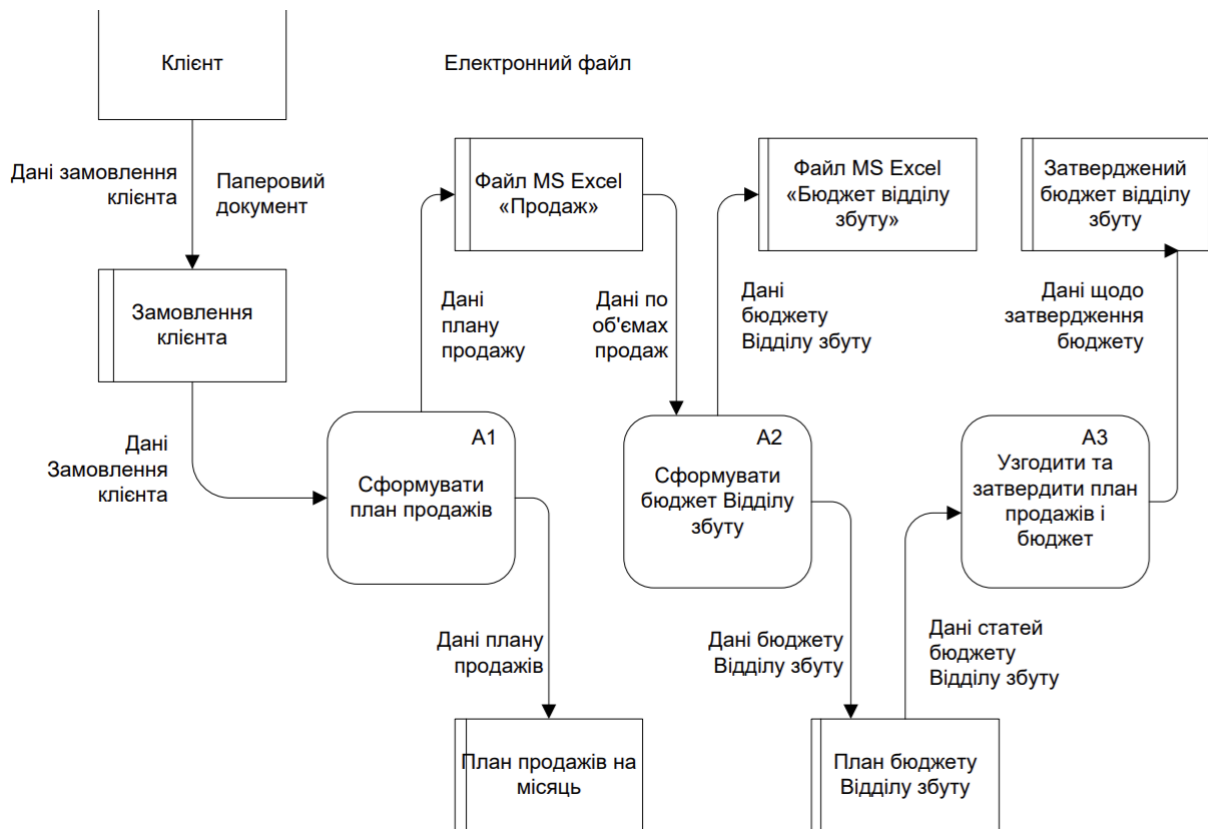


Рисунок 3.4 - Модель процесу оцінки рівня ефективності розподілу функцій персоналу

Описи процесу оцінки рівня ефективності розподілу функцій персоналу можуть створюватися як за процесною, так і за функціональною характеристикою. У першому випадку формується модель бізнес-процесів у форматі DFD, в другому випадку – схему обміну даними між підрозділами. Створені інформаційної моделі потоків управлінських даних про персонал

підприємства можуть бути використані при розв'язанні таких управлінських задач, як:

- визначення існуючих сховищ управлінських даних (текстові документи, відео-, аудіо-файли, система управління базою даних);
- визначення і аналіз управлінських даних, необхідних для виконання кожної функції персоналом;
- підготовка до створення моделі структури даних про функцій персоналу - ERD-модель (IDEF1X);
- виділення основних і допоміжних бізнес-процесів в управлінні персоналом.

Слід зазначити, що модель DFD може бути ефективно використана для опису потоків управлінських документів або потоків функцій персоналу. На рис. 3.5 показаний приклад застосування моделі DFD для цілі оцінки рівня ефективності руху потоків інформаційних документів про персонал.

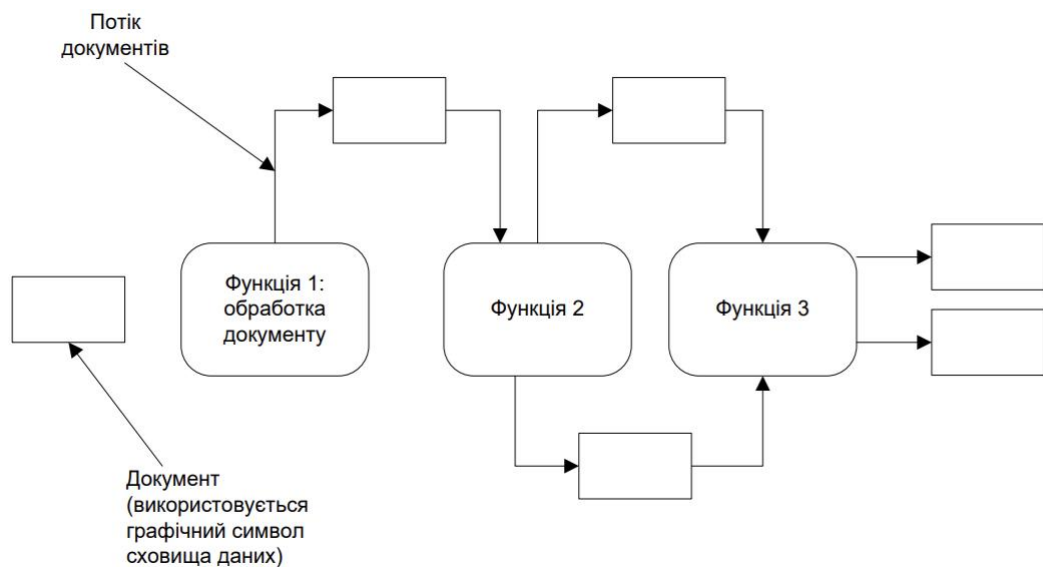


Рисунок 3.5 – Модель руху потоків документів на підприємстві

Крім того, модель DFD може удосконалена в такий спосіб, щоб одна діаграма показала б одночасно як потоки управлінських даних, так і потоки

матеріальних ресурсів (рис. 3.6). В практичній площині при створенні управлінських моделей бізнес-процесів є необхідність використовувати певні способи опису. Спочатку, можна створити модель IDEF0 на основі виявлення ключових бізнес-функцій, що входять у процес управління персоналом. Потім проводиться декомпозицію бізнес-процесу. Досягши деякого рівня деталізації (три-чотири рівні), необхідним є формування для кожного детального процесу управління персоналом декілька схем в різних форматах, а саме: управління персоналом – модель IDEF0, а потоки управлінських даних і матеріалів – у моделі DFD.

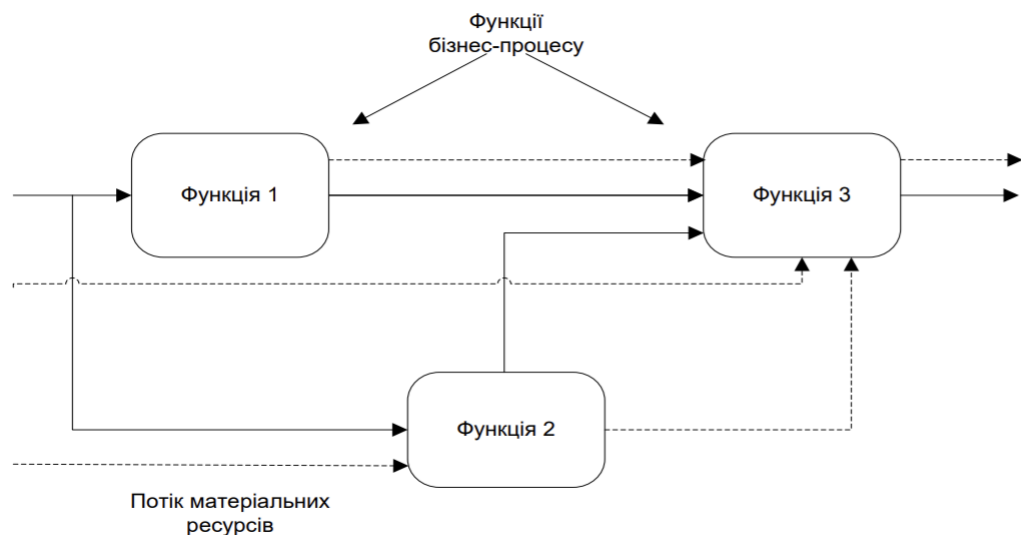


Рисунок 3.6 - Поєднання функцій персоналу підприємства

3.2 Рекомендації з удосконалення комплексної оцінки системи управління персоналом на підприємстві

Оцінювання ефективності управління персоналом в системі управління підприємством на основі наведених моделей є комплексним процесом. Проте необхідним є дотримання певного алгоритму, що дозволяє врахувати всі аспекти діяльності підприємства, ефективність функцій, що виконуються, та

синергетичний ефект від сумісної дії окремих індивідумів в межах департаменту та підприємства в цілому.

На рис. 3.7. наведено алгоритм оцінювання ефективності управління персоналом в системі управління підприємством.

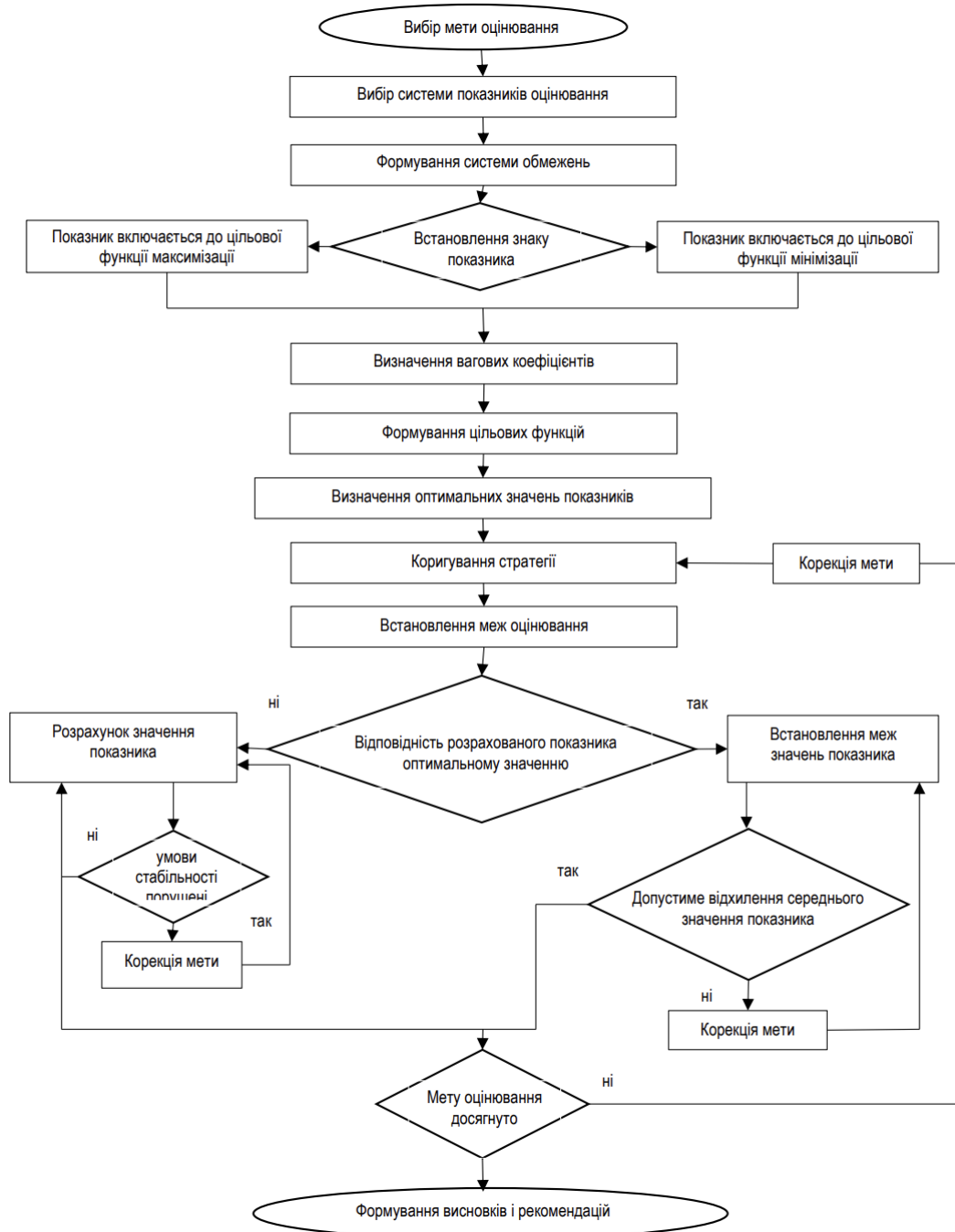


Рисунок 3.7 – Алгоритм оцінювання ефективності управління персоналом в системі управління підприємством [41-44]

Оцінки повинні включати достатній регулятивний і процедурний аналіз для оцінки дотримання встановлених кадрових положень і належного використання делегованих кадрових повноважень. Відповідно, як мінімум, усі загальні оцінки та перегляди програм охоплюватимуть наступні тематичні сфери регулювання персоналу: класифікація та управління посадами, практика кадрового забезпечення, управління продуктивністю, дисципліна, нагороди, розвиток працівників, відносини між працівниками та керівництвом, делегування повноважень та ведення кадрового діловодства.

Управління персоналом буде ефективним, якщо воно буде частиною загального стратегічного управління компанією.

Основними факторами, що перешкоджають ефективному процесу стратегічного управління персоналом в компаніях, HR-менеджери компаній, в яких вони працюють, визначають відсутність чіткої корпоративної стратегії для всіх організацій (26% респондентів), відсутність управлінських важелів стимулювання персоналу. стратегії управління (22% респондентів). На відміну від HR-менеджерів, керівники компаній основними чинниками визначають слабку мотиваційну готовність працівників HR-відділу до змін (24% респондентів), недостатню компетентність персоналу HR-відділу (20% респондентів). Підсумовуючи отримані результати, можна стверджувати, що розробка та реалізація стратегії управління персоналом потребує узгодження інтересів менеджменту та керівництва підприємства та управлінської відповідальності. З точки зору ієрархічного підходу до формування стратегії, стратегія управління персоналом є складовою загальної корпоративної стратегії (включаючи рівень СБО (стратегічної бізнес-одиниці)) і орієнтована на досягнення спільних цілей; крім того, він має власний інструментарій, що дозволяє досягати цілей за допомогою спеціальних методів [45].

На основі результатів дослідження дослідники рекомендують, щоб удосконалити стратегічне управління в чеських компаніях, слід розробити стратегію управління персоналом для досягнення довгострокових цілей через

управління людськими ресурсами. Також рекомендується проводити оцінку персоналу підприємства з використанням методичного підходу на основі індексного методу. При такому підході можна обґрунтувати вибір стратегічних альтернатив – функціональних стратегій управління персоналом. Обрана система показників для розрахунку загального показника трудового потенціалу працівника підприємства відповідає необхідним вимогам, у тому числі щодо універсальності та простоти її використання та надає об'єктивну інформацію, адекватну досліджуваному об'єкту.

Оскільки розвиток підприємства обумовлений компетентністю, професійністю, ініціативністю, креативністю персоналу, то саме професійне зростання робітників, соціальна захищеність та підтримка є фундаментом високопродуктивної, ефективної та ініціативної праці. Тому етапи аналізу та оцінювання системи управління персоналом як то аналіз витрат на формування позитивного робочого середовища, аналіз соціально орієнтованих заходів підприємства щодо удосконалення та розвитку компетенцій персоналу, аналіз соціальної відповідальності підприємства, повинні стати базисним фактором оцінювання персоналу. Більшість зарубіжних підприємств орієнтовані на запровадження комплексу інновацій у політиці рекрутингу та стабілізації, активно впроваджують індивідуально орієнтований до співробітника.

Створення сприятливих умов для високоефективної праці персоналу у практичному вимірі означає інвестування до заходів безпеки, технічне переоснащення, покращення житлових умов, розвиток соціальної інфраструктури та забезпечення. Ці інвестиції є пасивними щодо впливу на ефективність праці, однак саме вони забезпечують зростання рівня лояльності та відданості співробітників підприємству. В умовах нестійкого функціонування потреба підприємства в персоналі певної кваліфікації також відозмінюється, а тому система управління персоналом потребує підвищеного рівня інформаційного забезпечення, моделі якого розглянуто у

п. 3.1. щодо професійної структури, вимог до компетентностей і кваліфікаційних навичок, на формування яких підприємства намагаються впливати через інвестування програм розвитку персоналу. Ще більш інвестицій вимагає діяльність підприємства з розвитку компетенцій персоналу. У ході аналізу на цьому етапі слід вивчити всі можливості для реалізації програм підвищення кваліфікації, навчання, практики, визначити етапи реалізації цих процесів для всіх категорії працівників.

Соціальна політика окремих підприємств є складовою соціально-трудових відносин у регіоні та в державі, а тому належить до стратегічних завдань розвитку підприємства. Соціальну сферу відносять до загальних умов мотивації розвитку персоналу, адже саме вона стає важливою складовою формування позитивного іміджу підприємства. За всіма окресленими напрямками було систематизовано показники, які представлено в табл. Навіть представлений перелік показників не повною мірою дозволяє проаналізувати всі аспекти розвитку людських ресурсів, оскільки не всі завдання і результати можуть мати вимірювані індикатори, зокрема довіра, співробітництво, зразкова корпоративна культура тощо.

Рекомендовані показники удосконаленої системи аналіз персоналу підприємства представлені у таблиці 3. 2.

Таблиця 3.2 – Удосконалена система аналізу використання персоналу підприємства*

Пропоновані етапи аналізу	Показники
Аналіз витрат на створення позитивного робочого середовища	- витрати на поліпшення умов праці та безпеку робочих місць; - витрати на житло; - витрати на розвиток соціальної інфраструктури; - рівень лояльності працівників (шляхом анкетування)
Аналіз політики щодо формування персоналу	- вікова і професійна структура прийнятого персоналу підприємства; - витрати на підготовку студентів, які проходять практику і працевлаштовуються на підприємстві; - витрати на профорієнтацію
Аналіз заходів підприємства щодо розвитку компетенцій персоналу	- витрати на підвищення кваліфікації персоналу і навчання; - чисельність співробітників, охоплених програмами розвитку; - структурні характеристики навчання в розрізі видів навчання; - середні витрати на навчання з розрахунку на одного працівника; - навчання персоналу в розрізі категорій (в абсолютних та відносних показниках); - витрати на мотивацію та утримання висококваліфікованого персоналу; - чисельність персоналу, що охоплений програмами підвищення кваліфікації
Аналіз системи мотивації праці	- витрати на матеріальне заохочення і допомогу; - поширення системи грейдів (прив'язка заробітної плати до грейдів попередньої оцінки рівня значимості посади)
Аналіз соціальної відповідальності підприємства	- витрати на заохочення участі в корпоративних заходах; - витрати на соціальні заходи (оздоровлення, медичне страхування, недержавне пенсійне забезпечення, діти працівників, молодь, жінки, культурно-масова робота)

* Джерело [46]

Розрахуємо за наведеної у табл. 3.2 показники для досліджуваного підприємства. Результати розрахунку представлені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Результати аналізу використання персоналу досліджуваного підприємства за удосконаленою системою

Сфера аналізу	Показники	Одинці виміру	Значення , грн./особу/рік
1	2	3	4
Аналіз витрат на формування позитивного робочого оточення	- витрати на покращення умов праці та підвищення безпеки робочих місць;	грн./особу/рік	1050
	- затрати на житло;	грн./особу/рік	508
	- інвестиції до розвитку соціальної інфраструктури;	грн./особу/рік	700
	- рівень лояльності співробітників (шляхом анкетування)	балів (від 0 до 10)	8

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4
Аналіз політики рекрутингу та підбору персоналу	- вікова і професійна структура працюючих на підприємстві; - витрати на підготовку студентів-практикантів; - витрати на профорієнтацію	% робітників перед-пенсійного віку грн./особу/рік грн./особу/рік	15 0 290
Аналіз інвестицій підприємства щодо розвитку та удосконалення компетенцій персоналу	- витрати на підвищення кваліфікації; - чисельність співробітників, що приймають участь у програмах розвитку; - витрати на утримання та розвиток висококваліфікованого персоналу;	грн./особу/рік % до загальної кількості персоналу грн./особу/рік	462 67 79
Аналіз ефективності технологій мотивації праці	- витрати на матеріальне заохочення і допомогу; - поширення системи рейтингів робітника (прив'язка заробітної плати до рейтингу)	грн./особу/рік грн./особу/рік	341 1023
Аналіз рівня соціальної відповідальності підприємства	- витрати на мотивацію до участі в корпоративних заходах; - витрати на соціальне забезпечення (оздоровлення, відпочинок, страхування, підтримка дітей працівників, молодь, жінок, проведення культурно-масових заходів)	грн./особу/рік грн./особу/рік	256 178

На основі результатів дослідження дослідники рекомендують, щоб удосконалити стратегічне управління персоналом на підприємстві, слід розробити стратегію управління персоналом для досягнення довгострокових цілей через HR-управління. Також рекомендується проводити оцінку персоналу підприємства з використанням методичного підходу на основі індексного методу. При такому підході можна обґрунтувати вибір стратегічних альтернатив – функціональних стратегій управління персоналом. Обрана система показників для розрахунку загального

показника трудового потенціалу працівника підприємства відповідає необхідним вимогам, у тому числі щодо універсальності та простоти її використання та надає об'єктивну інформацію, адекватну досліджуваному об'єкту.

ВИСНОВКИ

Управління персоналом має справу з управлінською функцією оцінки та класифікації потреб у людських ресурсах для досягнення цілей організації через людей на роботі та їхні стосунки один з одним.

Обґрунтовано, що управління персоналом є важливою галуззю управління будь-яким підприємством. У ньому ключ до всіх дій і успішного управління. Він також стосується людських і соціальних наслідків змін у внутрішній організації та методах роботи, а також економічних і соціальних змін у громаді. Основна мета полягає в тому, щоб налагодити кращу координацію між усіма членами, від керівництва вищого рівня до підлеглих нижче, для кращої співпраці, кращої зосередженості для виявлення інноваційних ідей, їхніх цілей, розуміння на підприємстві. Відносини співпраці досягаються всередині підприємства шляхом створення гармонійних відносин, справжніх консультацій та участі та системи ефективного спілкування. Управління персоналом передбачає стратегії, які забезпечують потрібну кількість персоналу, правильне поєднання талантів, навчання та продуктивності на робочих місцях.

В магістерській роботі управління персоналом розглянуто як планування, організація, керівництво та контроль залученням, розвитком, винагородою, інтеграцією, утриманням і відокремленням персоналу з метою досягнення індивідуальних, організаційних і суспільних цілей».

Показано, що управління людськими ресурсами розглядає «персонал» або «працівників» як «людські ресурси» та надає їм надзвичайного значення. Окрім виконання функцій персоналу, управління людськими ресурсами також займається розвитком людських ресурсів, забезпеченням заходів щодо охорони здоров'я, безпеки та добробуту та забезпеченням кращих людських стосунків.

У другому розділі магістерської роботи виконан аналіз макро- та мікропоказників ринку зайнятості в Україні. Встановлено, що державна

політика управління та регулювання зайнятості на ринку праці в Україні вже достатньо довго потребує на глибоке реформування. Це визначено рядом проблем, які мають місце у сфері зайнятості населення. До них доцільно віднести: нелегальна зайнятість і працевлаштування, відтік українських фахівців для праці в інші країни, поступове зростання рівня безробіття, особливо серед молоді. Тому ефективна державна політика управління і регулювання щодо стимулювання та заохочення зайнятості, повинна стати потужним двигуном вирішення проблем у цій сфері. Але задача збереження трудового потенціалу повинна вирішуватися, передусім, на макрорівні, тобто розробка інструментів регулювання зайнятості повинна починатися з ефективної політики управління персоналом на підприємстві.

У третьому розділі магістерської роботи детально досліджено інформаційний аспект формування системи управління персоналом на підприємстві. Обґрунтовано, що описи процесу оцінки рівня ефективності розподілу функцій персоналу можуть створюватися як за процесною, так і за функціональною характеристикою. У першому випадку формується модель бізнес-процесів у форматі DFD, в другому випадку – схему обміну даними між підрозділами. Зроблено висновок, що модель DFD може бути ефективно використана для опису потоків управлінських документів або потоків функцій персоналу. Уточено, що оцінювання ефективності управління персоналом в системі управління підприємством на основі наведених моделей є комплексним процесом. Проте необхідним є дотримання певного алгоритму, що дозволяє врахувати всі аспекти діяльності підприємства, ефективність функцій, що виконуються, та синергетичний ефект від сумісної дії окремих індивідумів в межах департаменту та підприємства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Підручник/ К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид. К. : ЦУЛ, 2009. 500 [4] с.
3. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки.* 2014. Вип. 7(2). С. 149–153.
4. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом.: монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
5. Гурченков О.П., Гусаріна Н. В. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. *Економіка: реалії часу.* 2013. № 2. С. 60–72.
6. Донець Л. , Лиходєдова Т.Формування кадрової стратегії в загальній системі управління персоналом підприємства. *Науковий вісник.* 2014. № 1 С. 45–55.
7. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Х. : ХНАДУ, 2016. 200 с.
8. Стратійчук В.М., Новак І.Г. Сутність та класифікація трудових ресурсів підприємства. *Приазовський економічний вісник.* 2020. Випуск 6(23). С.146-150. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-6-25>
9. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с. IRL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0>

[%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf](#)

10. Поліщук М.П., Михайленко П.П. Основи підприємницької діяльності. Житомир:ЖІТІ, 2000. 172 с.

11. Бутенко І. Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом. *Вісник Економічної науки України*. 2013. №2. С. 20-25. URL: <http://dspace.nbuu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/89184/5-Butenko.pdf?sequence=1>

12. Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом. Навчально-методичний комплекс дисципліни Навчальний посібник. Київ КПІ ім. Ігоря Сікорського 2022. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/49846/1/Suchasni_2022.pdf

13. Дмитрієв І.А. Інноваційні технології управління персоналом на підприємствах автомобільного транспорту. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва* № 27 (2021). DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2021.27.75>

14. Пожуєва Т. А. Инновационные методы управления персоналом. *Buletinul Științific al Universității de Stat „Bogdan Petriceicu Hasdeu” din Cahul. Științe Economice*. 2015.№. 1 (13). P. 132-139.

15. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 14. С. 448-456.

16. Дресвянніков Д.О. Оптимальна модель життєвого циклу промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності 2012 Випуск 1, Том 2. С. 130-134. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/72004738.pdf>

17. Червінська, Л. П., Червінська Т. М. ., Буковинська М. П. Тенденції розвитку інноваційних технологій менеджменту персоналу. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*, № 4 (63) (29 грудня 2021): 91–99. <http://dx.doi.org/10.32689/2523-4536/63-15>.

18. Крушельницька О. В. , Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. К. : Кондор, 2003. 296 с.
19. Конституція України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution>
20. Рівень безробіття в Україні. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: [https://index.minfin.com.ua/ ua/labour/unemploy/](https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/)
21. Державна служба статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua/>
22. Гургула О. М. Зарубіжний досвід регулювання зайнятості населення та можливості його використання в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 6. Ч. 4. С. 121–124.
23. Державна служба статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
24. Підгірна В. Н., Костащук В. І., Данілова О. М. Оцінка структури та тенденції зайнятості населення України в умовах трансформаційних змін. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-61>
25. Зибарева О., Підгірна В. Парадокси розвитку людського капіталу в умовах соціалізації економіки. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту Київського торговельно-економічного університету*. 2013. Вип. 4. С. 13–21.
26. Маршавін Ю., Кицак Т., Кирилюк В. Посилення конкурентоспроможності ринку праці України в нових соціально-економічних реаліях. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-2>.
27. Barney J. B. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*. 2001. № 27. Р. 643-650.
28. Wernerfelt B. A. Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. 1984. Vol. 2. № 2.
29. Семенов А. Г. Розвиток стратегічного управління в акціонерних товариствах: монографія. Запоріжжя : ГУ «ЗІДМУ», 2007. 520 с

30. Касич А. О., Яковенко Я. Ю. Звіт про стійкий розвиток як аналітичний інструмент формування корпоративної соціальної відповідальності [Електронний ресурс]. *Ефективна економіка*. 2014. № 10. Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com>.

31. Касич А. О., Черняховська М. В., Мірошніченко А. М. Сучасні методичні підходи до аналізу використання персоналу підприємства. *Фінансовий простір* 2018 № 3 (31). С. 35-40. <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/13334/1/18kaovpp.pdf>

32. Семенов Г. А. , Семенов А. Г. Организация и планирования хозяйственной деятельности на предприятии: монография. Запорожье : ЗГИА, 2001. 174 с.

33. Семенов Г. А. Организация труда в период перехода к рынку: монография. Запорожье : ЗГИА, 2000. 195 с. 3.

34. Семенов А.Г., Шарко А.І. Аналіз формування та використання кадрового потенціалу. *Вісник економічної науки України*. 2010. №1. С. 93-97. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45473/19-Semenov.pdf?sequence=1>

35. Іванова О. М. Характеристика та класифікація інформаційних потоків підприємств. *Інвестиції: практика та досвід* 2016. № 13. С. 18-22. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/13_2016/5.pdf

36. Федоренко С.В., Правоторов Д.О. Розробка інформаційного забезпечення та інформаційні потоки промислового підприємства. *Економіка та держава*. 2006. № 11. С. 33—34.

37. Сорокіна О. С. Родові характеристики поняття "інформація". *Науковий вісник "Гілея"*. 2009. № 27. С. 323—335.

38. Малімон В. І. Комунікаційна політика в діяльності державного службовця: Навч. посібник. 2-ге вид. доп. і розш. Івано"Франківськ: Місто"НВ, 2008. 344 с.

39. Пархоменко О.В. Інноваційна економіка як результат взаємодії економічної і соціальної систем. *Науково-технічна інформація*. 2009. № 3. С. 3—6.

40. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. 2013. 239с.

<https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/2786/1/%D0%A0%D0%91%D0%9F%D0%9F%D0%BE%D1%81%D0%94%D0%B0%D0%BD%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf>

41. Коваль З. О. Модель оцінювання маркетингової стратегії на різних етапах життєвого циклу підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2019. Випуск 1 (79). С. 48-53

42. Роскладка А.А. Оптимізація цільових значень показників ефективності невиробничих процесів. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2012. №2 (173). С. 13-19.

43. Боднарченко Т. М. Розмежування кількісних і якісних показників з метою конкретизації оцінки залежності результативних ознак від факторних. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 8 (110). С. 277–282.

44. Герега Г. Ф. Співвідношення понять ефективності та результативності функціонування підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.15. С. 196–201.

45. Kryshchanovych M., Kapitanets S., Filina S., Oleksiuk N., Prodius O. Assessment of the Effectiveness of Strategic Personnel Management of the Company. *Academy of Strategic Management Journal. Research Article*. 2019. Vol: 18 Issue: 1. URL: <https://www.abacademies.org/articles/assessment-of-the-effectiveness-of-strategic-personnel-management-of-the-company-8622.html>

46. Касич А. О., Черняхівська М. В., Мірошніченко А. М. Сучасні методичні підходи до аналізу використання персоналу підприємства. *Фінансовий простір* 2018 № 3 (31). С. 35-40. URL: <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/13334/1/18kaovpp.pdf>

Додаток А

Дканау економіко-гуманітарного - факультету

Катранжи Л.Л.

Студента групи МБАМ-23Гудзоватого С.А.

(П.І.Б.)

Спеціальності 073 Менеджмент

З А Я В А

Прошу затвердити тему дипломної роботи

Управління персоналом підприємстваі призначити науковим керівником д.е.н., проф. Попову О.Ю.

Дата _____ Підпис _____

Згода наукового керівника

дипломної роботи _____

(підпис, дата) (П.І.Б.)

Висновок кафедри

Тему дипломної роботи затвердити. Наказ No 496

від „29” 03 2023 р. _____

Завідувач кафедри _____

(підпис, дата)

(П.І.Б.)

Ольга ПОПОВА

Додаток Б

Перелік зауважень щодо оформлення роботи

Означення документа	Документ	Умовна відмітка	Зміст зауваження

Дата _____ Підпис _____