

Коваленко Тадей

ТЕМА: СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Науковий керівник: доц. Крамарчук С.П.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	5
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	15
2.1. Характеристика господарської діяльності ПП НВО «Енергоощадні технології»	15
2.2. Аналіз та оцінка ефективності системи управління персоналом на досліджуваному підприємстві	21
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	29
ВИСНОВКИ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	Помилка! Закладку не визначено.

ВСТУП

Актуальність дослідження. Ефективне управління персоналом є одним із ключових чинників забезпечення стабільного розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей. Персонал виступає основним рушієм змін, джерелом інноваційних ідей і основою реалізації виробничих процесів. В умовах динамічного розвитку економіки, технологічних змін та загострення конкуренції підприємства змушені приділяти особливу увагу формуванню ефективної системи управління людськими ресурсами.

Побудова дієвої системи управління персоналом дозволяє не лише забезпечити ефективне використання трудового потенціалу, а й створити умови для мотивації, професійного розвитку працівників і формування позитивного корпоративного середовища. Актуальність теми зумовлюється також необхідністю пошуку нових підходів і методів управління, здатних забезпечити адаптивність персоналу до змін та підвищення загальної результативності діяльності підприємства.

Питання розробки концептуальних засад системи управління персоналом висвітлені у працях таких українських науковців, як Бурда І.Я., Данюк В.М., Швець І.Б., Балабанова Л.В., Чаплигіна Ю.С., Зайченко О.І., Мехеда Н.Г., Бушман Т.С., Крушельницька О.В. та інших. Водночас слід зауважити, що в цій сфері існує ряд проблем, які потребують подальшого вдосконалення та наукового опрацювання.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні теоретичних аспектів побудови системи управління персоналом, аналізі її функціонування на прикладі ПП НВО «Енергоощадні технології» та розробці рекомендацій щодо її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні **завдання**:

- розкрити сутність, функції та принципи побудови системи управління персоналом;

- охарактеризувати господарську діяльність ПП НВО «Енергоощадні технології»;
- провести аналіз існуючої системи управління персоналом на підприємстві;
- виявити проблеми у процесах управління персоналом та запропонувати шляхи їх вирішення.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методичні підходи та практичні механізми формування та вдосконалення системи управління персоналом.

Методи і методика дослідження. У процесі написання кваліфікаційної роботи застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Теоретичну основу дослідження сформовано шляхом аналізу та синтезу наукової літератури з питань управління персоналом. Метод системного аналізу використано для дослідження взаємозв'язків між елементами системи управління. Для практичного аналізу застосовано методи економічного аналізу, анкетування та інтерв'ювання працівників ПП НВО «Енергоощадні технології».

Практична значущість роботи полягає у можливості використання отриманих результатів для підвищення ефективності управління персоналом на ПП НВО «Енергоощадні технології», що сприятиме поліпшенню трудового клімату, зростанню продуктивності та ефективності діяльності підприємства.

Апробація результатів роботи та публікації. Основні результати дослідження опубліковано у тезах на VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Modern pedagogical technologies and innovative methods», 25-28 лютого 2025 р., Севілья, Іспанія.

Обсяг та структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 42 сторінки друкованого тексту, містить 12 таблиць та 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Для ефективного функціонування сучасних підприємств, що є відкритими соціально-економічними системами, важливо швидко і гнучко реагувати на змінювані виклики зовнішнього середовища, порівнюючи їх з внутрішніми можливостями компанії. Це вимагає розробки комплексу проактивних заходів для зміцнення конкурентних переваг, враховуючи невизначеність та управління ризиками через оптимізацію внутрішніх процесів підприємства.

Одним із таких процесів на думку, Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. [4, с. 120] є вдосконалення підходів до формування системи управління персоналом, тобто оптимізація його ролі у реалізації бізнес-стратегії. Орієнтація на ефективне та креативне використання внутрішнього потенціалу матеріальних і нематеріальних ресурсів, задоволення потреб споживачів та забезпечення високого прибутку сприяє гармонії між зовнішніми і внутрішніми факторами.

На думку багатьох дослідників, управління персоналом є прикладною комплексною дисципліною, яка вивчає організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові та індивідуальні чинники, а також методи і способи впливу на трудові ресурси підприємства з метою підвищення результативності досягнення його цілей [14, с. 132].

Згідно з Гурською І. С. та Герчанівською С. В. [7, с. 70], система управління персоналом є складною організаційно-управлінською структурою, що охоплює різноманітні методи та інструменти для ефективного управління людським потенціалом підприємства. Вони визначають цю систему як організований процес, який включає підбір, навчання, оцінку, мотивацію та розвиток персоналу з метою досягнення стратегічних цілей підприємства, підвищення його ефективності та конкурентоспроможності.

Крушельницька О. В. і Мельничук Д. П. [15] визначають управління персоналом як організований, планомірний вплив, який здійснюється через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, орієнтованих на забезпечення умов для нормального розвитку та ефективного використання трудового потенціалу на рівні підприємства.

За визначенням Рульєва В.А., Гуткевича С.О. та Мостенської Т.Л. [20, с. 156], управління персоналом це системно організований процес, що охоплює відтворення та ефективне використання всіх працівників організації, орієнтуючись на досягнення визначених цілей.

Дериховська В. І. [8, с. 342] визначає управління персоналом як систему взаємозв'язків економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що сприяють підвищенню ефективності праці та конкурентоспроможності організацій.

Отже, враховуючи визначення науковців, можемо дати визначення, що управління персоналом – комплексний, організований процес, спрямований на ефективне використання трудового потенціалу підприємства через взаємодію різних внутрішніх і зовнішніх факторів. Він включає в себе підбір, навчання, мотивацію, оцінку і розвиток персоналу для досягнення стратегічних цілей організації, підвищення її ефективності та конкурентоспроможності, а також оптимізацію ролі людського капіталу в реалізації бізнес-стратегії.

У реальному застосуванні управління персоналом представляє собою набір методів управлінського впливу на організацію, її умови функціонування, а також на інтереси й поведінку працівників. Це також включає процес формування знань, навичок, умінь та здібностей, що сприяють повному використанню трудового та творчого потенціалу працівників для ефективного виконання завдань підприємства [12, с. 136].

Управління персоналом в контексті кадрової політики, що реалізується на підприємстві, охоплює комплекс впливів на організаційну та трудову поведінку співробітників, спрямованих на мобілізацію їхнього потенціалу для досягнення визначених цілей.

Науковці виділяють три сфери, які є в управлінні персоналом підприємства (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Сфери управління персоналом підприємства

Примітка: складено автором на основі [5; 25]

Організація управління трудовими ресурсами передбачає комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію виробничих процесів, раціональний розподіл функцій між працівниками, удосконалення методів виконання роботи, організацію робочих місць, дотримання трудової дисципліни, покращення умов праці та забезпечення її безпеки, впровадження ефективних систем оплати й заохочення праці. Система управління кадрами включає формування кадрового складу, професійну підготовку та підвищення кваліфікації працівників, їх оцінювання та розміщення згідно з кваліфікацією, сприяння адаптації нових співробітників, створення системи мотивації та формування корпоративної культури, а також заходи для зниження рівня плинності кадрів.

У сфері управління соціально-демографічними процесами акцент робиться на підтримці працівників та їхніх родин, розвитку інфраструктури соціального призначення, організації дозвілля, удосконаленні побутового та методичного обслуговування, веденні підсобного господарства і підвищенні рівня освіти та культури персоналу.

Управління персоналом на підприємстві охоплює всі етапи взаємодії з працівниками – від прийняття на роботу до звільнення. До його функцій належать організація документообігу, правове й нормативне супроводження, технічне та інформаційне забезпечення, а також аналітична робота щодо ефективності праці керівного складу і спеціалістів, оцінка результативності діяльності структурних підрозділів, проведення персонального аудиту.

Система управління персоналом на підприємстві включає виконання таких функцій, які зображені на рисунку 1.2.



Рис. 1.2 Функції системи управління персоналом

Примітка: складено автором на основі [21; 24]

У процесі управлінської діяльності взаємодіють дві сторони: об'єкт управління (те, на що здійснюється вплив) та суб'єкт управління (той, хто здійснює цей вплив). Дія суб'єкта управління вважається реальною лише тоді, коли вона сприйнята об'єктом управління; у випадку, якщо вона не сприйнята, вона не може бути визнана такою, що відбулася. Ці дії здійснюються шляхом ухвалення рішень, спрямованих на ефективне управління персоналом.

Система управління персоналом складається з кількох основних компонентів (рис 1.3).

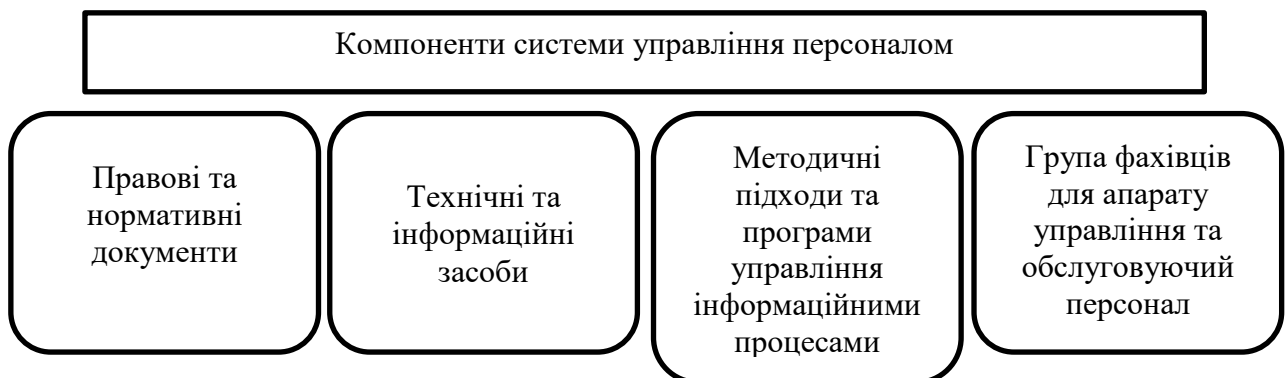


Рис. 1.3 Компоненти системи управління персоналом

Примітка: складено автором на основі [5; 25]

Першим компонентом є апарату управління. Гордєєва-Герасимова Л. [6, с. 164] поділяє персонал підприємства на кілька категорій залежно від виконуваних функцій: керівники, які займають управлінські посади, зокрема директори, начальники відділів і головний бухгалтер; фахівці, що виконують спеціалізовані економічні та технічні завдання, такі як бухгалтери, економісти, інженери та інші; службовці, що займаються оформленням документації для керівництва та фахівців, хоча їх кількість зменшується через автоматизацію документообігу; робітники, які безпосередньо залучені до виробничих процесів, таких як ремонт обладнання, транспортування пасажирів і вантажів, а також створення умов для безпечної роботи. та обслуговуючий персонал, серед яких керівники, спеціалісти з підбору кадрів та організації праці. Вони забезпечують виконання ключових функцій управління, таких як підбір, навчання та адаптація працівників.

Другим компонентом є технічні та інформаційні засоби, що включають обчислювальну техніку, мережі та програмне забезпечення для автоматизації процесів збору та обробки даних. Вони допомагають зберігати ефективність і швидкість роботи системи.

Методичні підходи та програми управління інформаційними процесами також є важливими для організації роботи з персоналом, розробки методів підбору, навчання та адаптації працівників, а також прийняття управлінських рішень.

Нарешті, правове та нормативне забезпечення складається з документів, що регулюють трудові відносини, таких як статuti, установчі договори, накази та інші акти, що визначають умови праці та захист прав працівників [11].

Ці компоненти взаємодіють і створюють ефективну систему управління персоналом, що сприяє досягненню цілей підприємства.

Першим кроком у розробці та створенні системи управління персоналом є визначення її цілей. Мета цієї системи може змінюватися в залежності від типу діяльності підприємства, обсягів виробництва, стратегічних завдань та інших факторів.

Принципи управління персоналом є основою для ефективного функціонування системи управління на підприємстві. Вони виступають як орієнтири для керівників і фахівців, визначаючи основні правила та підходи, які допомагають досягти цілей організації. Принципи формуються на основі вивчення економічних і соціальних закономірностей, які впливають на поведінку персоналу та ефективність його роботи.

Виділимо основні із принципів управління персоналом:

1. Принцип науковості – вимагає використання об'єктивних економічних законів у практиці управління, що визначають поведінку як керівників, так і працівників.

2. Принцип системності – вимагає врахування всіх впливових факторів і узгодження завдань та рішень при формуванні системи управління персоналом.

3. Принцип економічності – передбачає ефективну організацію управління персоналом, де витрати на систему покриваються вигодами від її впровадження.

4. Принцип ієрархічності та зворотного зв'язку – забезпечує ієрархічну взаємодію між рівнями управління з урахуванням зворотного зв'язку.

5. Принцип узгодженості – забезпечує синхронізацію взаємодії між ланками управління для досягнення загальних цілей.

6. Принцип перспективності та прогресивності – враховує майбутній розвиток організації та кращі міжнародні практики.

У кожній сфері діяльності є характерні методи, що визначають її функціонування. Управління персоналом не є винятком, і в цій сфері важливу роль відіграють специфічні методи впливу. Метод управління персоналом передбачає певні способи впливу на працівників і колектив у цілому, з метою координації їхньої діяльності для ефективного функціонування підприємства. Завдяки методам управління персоналом вирішуються основні завдання цієї галузі – визначення найефективніших способів впливу на працівників для максимального розкриття їхнього потенціалу, що в свою чергу сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства [23].

Процес створення та вдосконалення системи управління персоналом є особливо важливим як для новостворених підприємств, так і для організацій, що проходять етапи реструктуризації та реорганізації. У кожному з цих випадків необхідно уважно підходити до формування організаційної структури, розподілу ролей серед працівників, а також до розробки та впровадження відповідних внутрішніх документів. Задоволення потреб підприємства в кваліфікованому персоналі, оптимізація витрат на управлінські функції та забезпечення ефективної взаємодії між структурними підрозділами – все це є основою для побудови стабільної та успішної організаційної системи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Етапи формування системи управління персоналом

Етапи формування	Під час створення нового підприємства	Під час реструктуризації або реорганізації діючого підприємства
I етап	Створення організаційної структури управління підприємством	Удосконалення існуючої організаційної структури управління підприємством
II етап	Розробка та затвердження штатного розкладу	Адаптація штатного розкладу відповідно до змін в організаційній структурі
III етап	Набір співробітників відповідно до затвердженої структури та розміщення на посадах	Переатестація існуючих кадрів, їх розміщення за новими посадовими ролями, звільнення зайвих управлінських працівників, набір нових кадрів
IV етап	Створення документів, що регламентують функції працівників за кожною посадою	Оновлення існуючих або розробка нових регламентуючих документів для управлінського персоналу
V етап	Аналіз ефективності роботи системи управління персоналом	Оцінка результативності організаційних змін та впровадження заходів для усунення недоліків та підвищення ефективності роботи персоналу

Примітка: складено автором на основі [24; 25]

Таким чином, цілі створення та функціонування системи управління персоналом можуть змінюватися в залежності від специфіки управлінського впливу, умов та етапу розвитку організації, впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. Найважливіше, що ці цілі повинні бути узгоджені з загальними завданнями та стратегією розвитку підприємства.

Зазвичай у наукових дослідженнях та практичній діяльності методи управління персоналом поділяються відповідно до їхнього змісту та орієнтації (рис. 1.4).



Рис. 1.4 Методи управління персоналом підприємства

Примітка: складено автором на основі [16; 23; 25]

У таблиці 1.2 детальніше розберемо кожен із методів.

Таблиця 1.2

Методи управління персоналом

Опис	Функції	Недоліки
Адміністративні методи		
Ці методи базуються на підпорядкуванні працівників керівництву відповідно до існуючої ієрархії управління. Вони спрямовані на формування усвідомлення необхідності дотримання трудової дисципліни і культури праці.	• забезпечення стабільних умов для роботи організації; • захист прав і свобод працівників; • підтримка належної атмосфери в робочому середовищі.	• орієнтовані на виконання завдань, а не на постійне їх поліпшення; • мотивують до старанності, але не стимулюють ініціативу і творчість у діяльності.
Економічні методи		
Цей тип методів стимулює працівників через матеріальні винагороди, здійснюючи непрямий вплив на їхню діяльність.	• - Визначення цілей, обмежень і загальних правил для працівників; • пошук оптимальних шляхів вирішення проблем із залученням співробітників, що веде до матеріальних стимулів.	• не завжди ефективні для мотивації працівників інтелектуальних професій, де важливіше нематеріальне стимулювання.
Соціально-психологічні методи		
Ці методи використовують моральні стимули для підвищення працездатності та перетворення завдань на внутрішні обов'язки. Вони орієнтовані на розвиток особистих здібностей співробітників і сприяють їхній самореалізації.	• формування позитивного морально-психологічного клімату в колективі; • розвиток доброзичливих взаємин між працівниками; • сприяння самореалізації кожного співробітника через розвиток його здібностей.	• реакція на ці методи може бути індивідуальною, не всі працівники реагують позитивно; • часозатратність у розвитку доброзичливих відносин може відволікати від основної роботи.

Примітка: складено автором на основі [3; 13; 17]

Існує також поділ методів управління персоналом залежно від їх належності до конкретних управлінських функцій, таких як забезпечення організації персоналом, оцінка працівників, організація оплати праці, управління кар'єрою, професійне навчання, регулювання дисциплінарних відносин та забезпечення безпеки праці.

Організаційна структура є одним із головних чинників, що формують ефективність системи управління персоналом, адже саме вона забезпечує упорядковану взаємодію між працівниками та підрозділами підприємства. Завдяки її наявності встановлюється чіткий поділ функцій, обов'язків і повноважень, що дозволяє злагоджено виконувати поставлені завдання та досягати стратегічних цілей компанії [18].

Мотивація працівників також посідає вагоме місце у формуванні ефективної системи управління персоналом. Сучасні підходи до мотивації стали невід'ємною складовою управлінських рішень, оскільки вони не лише стимулюють підвищення продуктивності, а й створюють умови для особистого й професійного зростання працівників. Це, у свою чергу, є важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного ринку.

Міжнародний досвід показує, що дієвим способом покращення мотивації персоналу може стати:

- залучення спеціалістів з управління персоналом для аналізу потреб і мотивацій співробітників;
- розробки чітких критеріїв оцінки результатів праці, щоб працівники розуміли, за що і як їх оцінюють;
- використання нематеріальних стимулів для підвищення мотивації та визнання заслуг працівників;
- розвитку корпоративної культури шляхом організації свят, змагань та інших заходів для зміцнення командного духу;
- проведення конкурсів та надання можливостей для професійного навчання та розвитку;

- покращення робочих умов та впровадження соціальних пакетів [13; 19].

Головним завданням результативної системи управління персоналом є максимальне розкриття й ефективне використання трудового потенціалу працівників, що потребує постійного вдосконалення управлінських підходів відповідно до динаміки зовнішнього середовища. Для досягнення цієї мети слід застосовувати комплексний підхід, поєднуючи адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи впливу, які функціонують на різних рівнях управління. Важливим чинником успіху є побудова організаційної структури, що відповідає специфіці діяльності підприємства, а також впровадження ефективних засад мотивації персоналу, спрямованих на підвищення їх зацікавленості в результатах праці та сприяння стратегічному розвитку організації.

Таким чином, ефективна система управління персоналом є важливим фактором для досягнення стратегічних цілей підприємства, адже вона сприяє максимальному розкриттю потенціалу працівників, поліпшенню їхнього морального та психологічного клімату і підтримці належних умов праці.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Характеристика господарської діяльності ПП НВО «Енергоощадні технології»

Приватне підприємство «НВО «Енергоощадні технології», засноване у 2007 році на базі ВАТ «Хоростківський комбінат хлібопродуктів», займається зберіганням зернових та розробкою енергозберігаючих технологій для сушіння зерна. Компанія володіє двома зерновими складами в Хоросткові та Копичинцях, де після реконструкції було встановлено сучасні ваги і точки приймання зерна.

Основні напрямки діяльності:

- зберігання зернових: підприємство володіє складами, що здатні зберігати до 50 тис. тонн зерна. завдяки реконструкції, встановлено сучасні ваги та точки приймання зерна, що дозволяють приймати до 7 тис. тонн на добу;
- енергоощадні технології: розроблено та впроваджено теплогенератори для сушіння зерна на біовідходах. це дозволяє заміщувати природний газ сільськогосподарськими відходами, зокрема тирсою та соломою;
- переробка: у 2009 році компанія відкрила новий млин, здатний переробляти до 1000 тонн зерна на місяць. продукція постачається в кілька областей України та на експорт;
- послуги автотранспорту: підприємство має автопарк із 40 одиниць техніки, який забезпечує доставку зерна з сільгоспвиробників.

Компанія також сертифікована за міжнародними стандартами ISO та HASP, має лабораторії для аналізу технічних параметрів зерна [9].

Стратегія розвитку ПП«НВО «Енергоощадні технології» спрямована на модернізацію інфраструктури, впровадження енергоефективних рішень та розширення виробничих потужностей.

Організаційна структура управління підприємством визначає, як розподіляються функції, обов'язки та повноваження серед працівників, а також встановлює взаємозв'язки між підрозділами та керівниками. Це важливий елемент, що впливає на ефективність функціонування підприємства та реалізацію його стратегічних цілей (рис. 2.1).

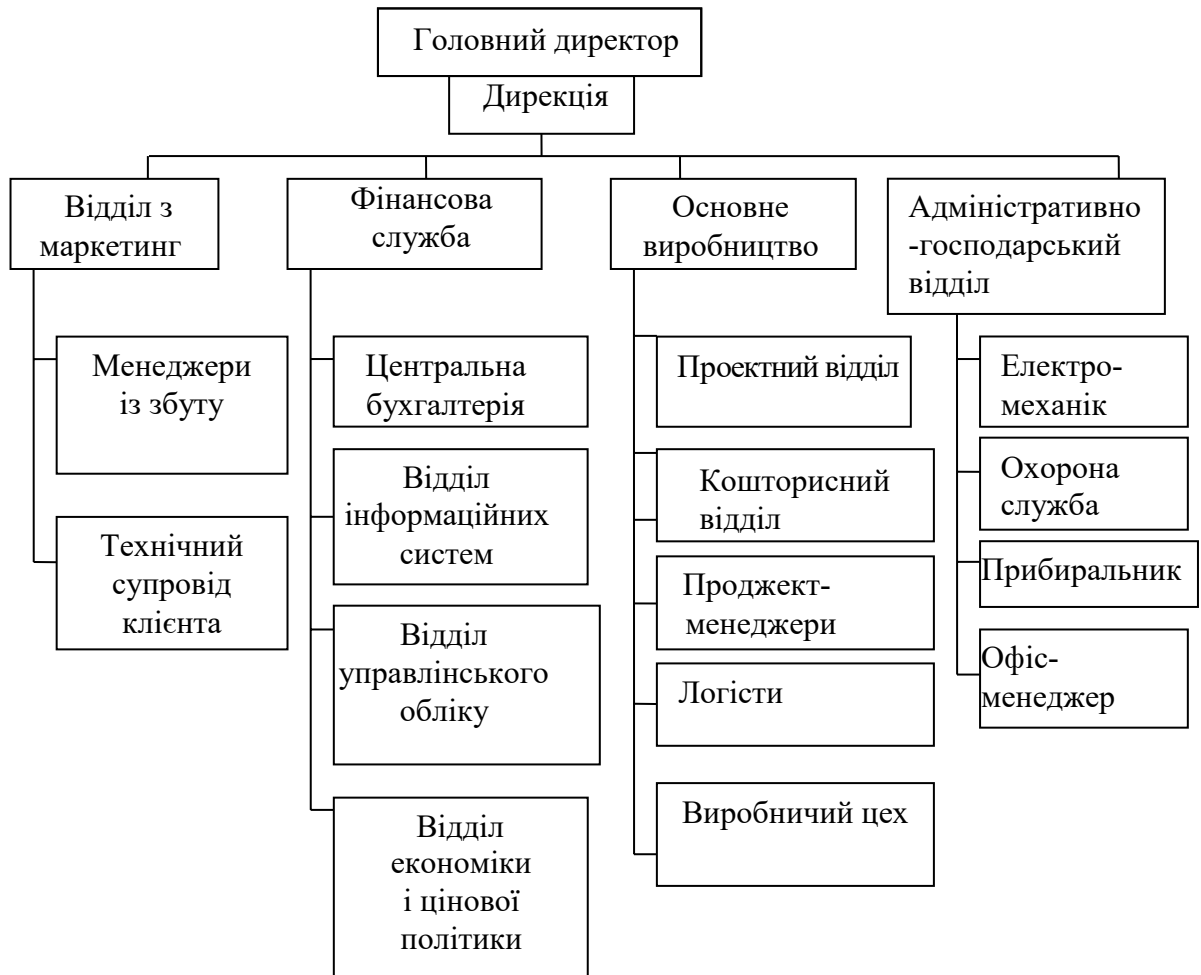


Рис. 2.1 Організаційна структура ПП НВО «Енергоощадні технології»

Примітка: складено автором самостійно на основі даних підприємства

Структура управління ПП НВО «Енергоощадні технології», що включає численні відділи та спеціалізовані підрозділи, свідчить про добре організований підхід до управління різними аспектами діяльності. Така структура дозволяє ефективно координувати всі процеси – від виробництва до маркетингу, фінансів і технічного обслуговування.

Організаційна структура підприємства побудована за функціональним принципом, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків і відповідальності між

різними підрозділами. На чолі стоїть головний директор, який визначає загальну стратегію розвитку і приймає ключові управлінські рішення. Під його керівництвом працює дирекція, що координує діяльність усіх служб і відділів.

Функціональні відділи включають відділ маркетингу, який відповідає за дослідження ринку та просування продукції, а також фінансові служби — центральну бухгалтерію, відділ управлінського обліку, кошторисний відділ і відділ економіки і цінової політики, які займаються плануванням, бюджетуванням і контролем витрат.

Основне виробництво та виробничий цех здійснюють виготовлення продукції з дотриманням технологічних норм. Проектний відділ разом із проджект-менеджерами відповідає за планування і реалізацію нових проектів, контролюючи ресурси і строки. Відділ інформаційних систем підтримує ІТ-інфраструктуру підприємства, забезпечуючи безперебійну роботу техніки і програмного забезпечення.

Адміністративно-господарський відділ, охоронна служба, офіс-менеджер і прибиральник займаються організацією побутових та адміністративних процесів, підтриманням порядку і безпеки. Менеджери із збуту і логістики відповідають за реалізацію продукції та організацію поставок. Технічний супровід клієнта та електро-механік забезпечують технічну підтримку як у виробництві, так і для клієнтів.

У цілому, така багаторівнева і різноманітна структура дозволяє підприємству функціонувати з високим рівнем спеціалізації, сприяє досягненню поставлених цілей та забезпечує належне обслуговування клієнтів і розвиток бізнесу.

Для того щоб провести оцінку ефективності діяльності підприємства у табл. 2.1 проаналізуємо фінансові результати ПП НВО «Енергоощадні технології» за 2021-2024 рр. Це дозволить визначити рівень прибутковості, динаміку доходів і витрат, а також оцінити зміни у фінансовому стані за даний період.

Таблиця 2.1

**Фінансові результати ПП НВО «Енергоощадні технології» за 2021-2024 рр.,
тис. грн**

Стаття балансу	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1174811	691178	704705	1325557
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1144362	641867	688685	1285533
Валовий: прибуток	30449	49311	16020	40024
Інші операційні доходи	40	7819	3370	2640
Адміністративні витрати	7793	11176	10245	13724
Витрати за збут	0	19178	679	600
Інші операційні витрати	2514	8854	7861	7861
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	20182	17922	3248	20479
Інші фінансові доходи	251	657	579	619
Фінансові витрати	291	234	0	131
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	20377	18349	3834	20973
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-3855	-3359	-774	-4137
Чистий фінансовий результат: прибуток	16522	14990	3060	16836

Примітка: складено автором самостійно на основі даних підприємства

За результатами табл. 2.1 підприємство демонструє загалом позитивну динаміку фінансових показників, незважаючи на складні зовнішні обставини, зокрема повномасштабну війну в 2022 році, яка суттєво вплинула на господарську діяльність. У 2022 році чистий дохід від реалізації продукції зменшився майже вдвічі порівняно з 2021 роком – з 1 174 811 тис. грн до 691 178 тис. грн (на 41,1%), що є очікуваним у зв'язку з воєнними подіями. Проте вже у 2024 році спостерігається істотне відновлення – чистий дохід зріс до 1 325 557 тис. грн, що навіть перевищує рівень 2021 року, що свідчить про відновлення ділової активності та адаптацію підприємства до нових умов.

Валовий прибуток у 2023 році суттєво знизився до 16 020 тис. грн, однак у 2024 році знову зріс – до 40 024 тис. грн, тобто в 2,5 раза. Це свідчить про певне покращення структури витрат і зростання ефективності виробництва.

Чистий прибуток у 2022–2023 роках зменшувався – до 14 990 тис. грн і 3 060 тис. грн відповідно, але у 2024 році знову зріс до 16 836 тис. грн. Це демонструє загальну тенденцію до фінансової стабілізації, попри певні

коливання операційних доходів та витрат. Операційні витрати (зокрема адміністративні й інші операційні витрати) у 2022–2024 роках залишаються досить високими, що потребує додаткової уваги з боку управління підприємством. Особливо варто відзначити збутові витрати в 2022 році (19 178 тис. грн), які були аномально високими і вже у 2024 році зменшилися до 600 тис. грн.

У підсумку, фінансова діяльність підприємства у 2024 році свідчить про поступове відновлення до докризового рівня.

Заробітна плата працівникам підприємства виплачується згідно з відрядною системою оплати праці, що передбачає пряму залежність між розміром винагороди та фактичним обсягом виконаних робіт. Основним критерієм для нарахування заробітку є кількість обробленої або виготовленої продукції, відповідність встановленим технічним і технологічним вимогам, а також дотримання норм виробітку.

У структурі витрат на оплату праці враховано лише базові елементи: оплата за відпрацьований час або обсяг виготовленої продукції, а також обов’язкові доплати – за роботу в нічний час, у святкові або вихідні дні, та за умови праці, які відхиляються від нормальних.

Процес нарахування заробітної плати є інтегрованою частиною виробничого циклу. Після завершення окремих етапів виробництва відповідальні працівники фіксують обсяги виконаних робіт у спеціальних облікових документах, які передаються до бухгалтерії для подальшої обробки. Це дозволяє точно співвідносити фактичну продуктивність з нарахуваннями.

Виплата заробітної плати здійснюється регулярно, у визначені колективним договором строки, зазвичай – двічі на місяць: аванс та остаточний розрахунок. Фінансування фонду оплати праці відбувається переважно за рахунок надходжень від реалізації продукції та наданих послуг, що забезпечує відносну фінансову стійкість підприємства.

Проаналізуємо у табл. 2.2 елементи операційних витрат у ПП НВО «Енергоощадні технології», що відносяться на забезпечення персоналу.

Таблиця 2.2

Елементи операційних витрат на персонал ПП НВО «Енергоощадні технології» за 2021-2024 рр., тис. грн.

Стаття балансу	2021	2022	2023	2024
тис. грн.				
Витрати на оплату праці	23160	19187	22904	26261
Відрахування на соціальні заходи	5087	4223	4973	5532
Кількість персоналу	106	128	113	115

Примітка: складено автором самостійно на основі даних підприємства

Із табл. 2.2 бачимо, що витрати на оплату праці у 2022 році знизилися до 19187 тис. грн порівняно з 23160 тис. грн у 2021 році. Це зниження, найімовірніше, стало наслідком військового конфлікту, який вплинув на стабільність роботи підприємства: скорочення виробничих операцій, часткову мобілізацію працівників або тимчасове зменшення чисельності персоналу. Попри це, у 2023 році витрати знову почали зростати – до 22 904 тис. грн, а у 2024 році досягли максимуму – 26 261 тис. грн. Така динаміка свідчить про поступове відновлення та стабілізацію роботи підприємства, а також можливе підвищення заробітної плати для підтримки працівників у складних умовах.

Відрахування на соціальні заходи також повторили цей тренд: суттєве зниження у 2022 році (4 223 тис. грн проти 5 087 тис. грн у 2021), пов'язане з економічною нестабільністю, і поступове зростання у 2023 (4 973 тис. грн) та 2024 (5 532 тис. грн). Це свідчить про стабілізацію соціальних гарантій та збільшення соціальних виплат відповідно до зростаючих витрат на оплату праці.

Отже, аналіз господарської діяльності ПП НВО «Енергоощадні технології» за 2021–2024 роки свідчить про стабільний розвиток підприємства, з позитивною динамікою основних фінансово-економічних показників. Спостерігається зростання обсягів реалізації, чистого прибутку, активів і власного капіталу, що вказує на підвищення ефективності операційної діяльності та фінансової стійкості. Загалом, фінансовий стан підприємства можна охарактеризувати як задовільний, з потенціалом для подальшого зростання й покращення ефективності управління ресурсами.

2.2. Аналіз та оцінка ефективності системи управління персоналом на досліджуваному підприємстві

Ефективне управління персоналом є одним із ключових факторів успішної діяльності будь-якого підприємства, оскільки саме працівники є головним ресурсом, що забезпечує реалізацію стратегії та досягнення поставлених цілей. На кожному етапі розвитку організації важливо не тільки належним чином керувати кадрами, а й здійснювати регулярний моніторинг ефективності системи управління персоналом. Оцінка цієї системи допомагає виявити сильні сторони підприємства, а також визначити можливі недоліки та прогалини, що можуть стримувати розвиток організації.

Проаналізуємо динаміку змін середньооблікової кількості працівників за період 2021-2024 рр. на рис. 2.2.

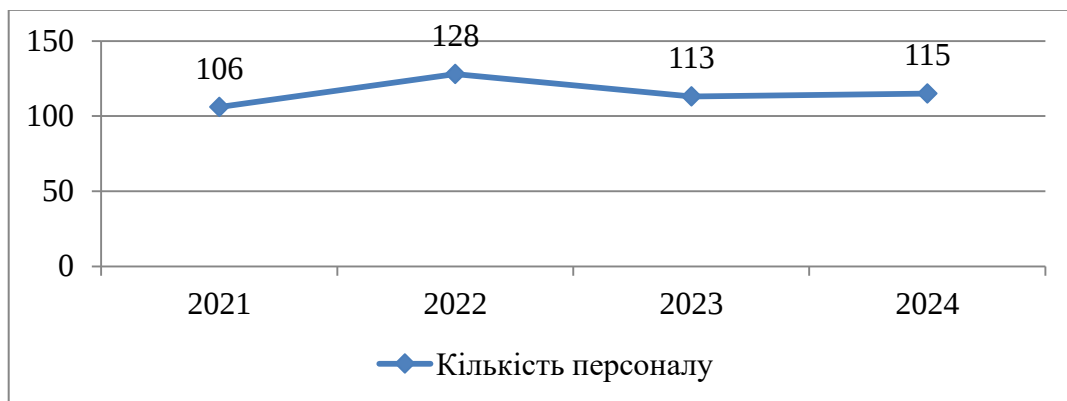


Рис. 2.2. Динаміка зміни чисельності персоналу ПП НВО «Енергоощадні технології» за 2021-2024 рр.

У період з 2021 по 2024 рік чисельність персоналу підприємства зазнавала коливань. У 2022 році спостерігалось суттєве зростання кількості працівників – на 20,75% порівняно з 2021 роком (із 106 до 128 осіб), що може свідчити про розширення діяльності або зростання виробничих потреб. Проте вже у 2023 році чисельність персоналу скоротилася до 113 осіб, тобто на 11,7%, що, ймовірно, пов'язано з оптимізацією кадрового складу або зовнішніми факторами (економічними чи організаційними). У 2024 році кількість працівників дещо зросла до 115 осіб, що свідчить про часткову стабілізацію

ситуації. Загалом, за аналізований період спостерігається незначне зростання персоналу у порівнянні з початковим роком – на 8,5%.

Структура персоналу є одним із ключових елементів ефективного управління підприємством, оскільки вона визначає розподіл функцій, відповідальностей та ролей серед працівників, що безпосередньо впливає на продуктивність і досягнення стратегічних цілей. У табл. 2.3 представлено динаміку зміну чисельності персоналу за категоріями у період з 2021-2024 рр.

Таблиця 2.3

Структура персоналу за категоріями працівників ПП НВО «Енергоощадні технології» за 2021-2024 рр.

Категорія працівників	2021 р.	%	2022 р.	%	2023 р.	%	2024 р.	%
Керівники	14	13.2	13	10.2	12	10.6	12	10.4
Спеціалісти	34	32.1	36	28.1	33	29.2	32	27.8
Службовці	18	17.0	20	15.6	19	16.8	21	18.3
Робітники	40	37.7	59	46.1	49	43.4	50	43.5
Разом	106	100	128	100	113	100	115	100

Примітка: складено автором самостійно на основі даних підприємства

Упродовж 2021–2024 рр. структура персоналу ПП НВО «Енергоощадні технології» демонструє помірні зміни в розподілі працівників за категоріями. Найчисельнішою категорією залишаються робітники, частка яких зросла з 37,7% у 2021 році до 43,5% у 2024 році. Це свідчить про підвищення ролі виконавчого персоналу в діяльності підприємства, ймовірно, у зв'язку з виробничими потребами. Частка керівного персоналу поступово зменшилася з 13,2% у 2021 році до 10,4% у 2024 році, що може вказувати на оптимізацію управлінського складу або делегування повноважень. Аналогічна тенденція спостерігається серед спеціалістів – їх питома вага знизилась із 32,1% до 27,8%, що, можливо, пов'язано зі структурними змінами або автоматизацією процесів.

Натомість частка службовців дещо зросла – з 17,0% у 2021 році до 18,3% у 2024 році, що може свідчити про розширення адміністративних чи допоміжних функцій на підприємстві. Загалом, за аналізований період спостерігається зміщення акценту в структурі персоналу на користь виробничого персоналу при певній стабілізації управлінської та спеціалізованої ланки.

Освітній рівень персоналу є важливою характеристикою кадрового потенціалу підприємства, що значною мірою впливає на ефективність його діяльності, здатність до впровадження інновацій та адаптації до змін. У табл. 2.4 наведено динаміку змін чисельності працівників ПП НВО «Енергоощадні технології» за рівнем освіти впродовж 2021–2024 рр.

Таблиця 2.4

Структура персоналу за рівнем освіти ПП НВО «Енергоощадні технології» за 2021–2024 рр.

Рівень освіти	2021 р.	%	2022 р.	%	2023 р.	%	2024 р.	%
Повна вища	45	42.5%	50	39.1%	48	42.5%	49	42.6%
Базова вища	20	18.9%	25	19.5%	22	19.5%	23	20.0%
Професійно-технічна	29	27.4%	39	30.5%	31	27.4%	31	27.0%
Повна середня	12	11.2%	14	10.9%	12	10.6%	12	10.4%
Разом	106	100	128	100	113	100	115	100

Примітка: складено автором самостійно на основі даних підприємства

Як видно із табл. 2.4, упродовж 2021–2024 рр. на ПП НВО «Енергоощадні технології» спостерігається зростання кількості працівників з вищою освітою: з 56 осіб у 2021 році (52,8%) до 66 осіб у 2024 році (57,4%). Одночасно зменшується чисельність персоналу із середньою загальною освітою — з 20 осіб (18,9%) у 2021 році до 17 осіб (14,8%) у 2024 році. Працівників із професійно-технічною освітою також стало менше: з 30 осіб (28,3%) у 2021 році до 26 осіб (22,6%) у 2024 році. Така динаміка свідчить про прагнення підприємства підвищити загальний рівень освітньої підготовки кадрів, що є важливим фактором ефективного управління персоналом і досягнення стратегічних цілей організації.

Для комплексної оцінки кадрового потенціалу підприємства важливо не лише аналізувати професійно-кваліфікаційну структуру персоналу, а й враховувати вікові та статеві характеристики працівників. Це дає змогу визначити баланс між досвідом і енергійністю колективу, виявити потенційні ризики, пов'язані з віковим старінням кадрів, а також оцінити рівень гендерної рівноваги в команді. У табл. 2.5 наведено розподіл працівників за віковими групами у динаміці за 2021–2024 рр..

Таблиця 2.5

**Структура персоналу за віком та статтю працівників ПП НВО
«Енергоощадні технології» за 2021–2024 рр.**

Категорія	2021 р.	%	2022 р.	%	2023 р.	%	2024 р.	%
Розподіл персоналу за віком								
До 30 років	22	20.8	28	21.9	25	22.1	27	23.5
31–40 років	38	35.8	43	33.6	36	31.9	35	30.4
41–50 років	26	24.5	34	26.6	30	26.5	28	24.3
Понад 50 років	20	18.9	23	18.0	22	19.5	25	21.8
Чоловіки	72	67.9	85	66.4	75	66.4	77	67.0
Розподіл персоналу за статтю								
Жінки	34	32.1	43	33.6	38	33.6	38	33.0
Разом	106	100	128	100	113	100	115	100

Примітка: складено автором самостійно на основі даних підприємства

Проаналізувавши дані табл. 2.5, можемо визначити, що Найчисленнішою віковою категорією протягом усього періоду залишалися працівники віком 31–40 років, частка яких у 2024 році склала 30,4%, хоча відбулося поступове зниження цього показника порівняно з 2021 роком (35,8%). Одночасно спостерігається зростання частки молоді до 30 років – з 20,8% у 2021 році до 23,5% у 2024 році, що свідчить про залучення молодих кадрів. Збільшилась і частка працівників віком понад 50 років – із 18,9% до 21,8%, що потребує подальшого моніторингу з метою уникнення кадрового старіння.

Щодо статевого розподілу, на підприємстві переважають чоловіки (понад 66% щороку), хоча зберігається відносна гендерна стабільність, така структура відповідає специфіці виробничої діяльності підприємства.

У табл. 2.6. проаналізуємо рух персоналу на ПП НВО «Енергоощадні технології» за 2021-2024 рр.

Таблиця 2.6

Рух персоналу на ПП НВО «Енергоощадні технології» за 2021-2024 рр.

Показники	2021	2022	2023	2024
Середньооблікова чисельність працюючих	106	128	113	115
Кількість прийнятих працівників	10	15	12	18
Кількість звільнених працівників	5	9	7	4
Загальна кількість прийнятих та звільнених працівників за рік	15	24	19	22
Коефіцієнт оновлення	0.09	0.12	0.11	0.16
Коефіцієнт звільнення	0.05	0.07	0.06	0.03
Коефіцієнт обороту персоналу	0.14	0.18	0.17	0.13

Примітка: складено автором самостійно на основі даних підприємства

Із табл. 2.6 можна відмітити, що спостерігається зростання коефіцієнта оновлення персоналу з 0,09 у 2021 році до 0,16 у 2024 році, що свідчить про активні процеси залучення нових працівників, можливо, з метою омолодження колективу або розширення виробничої діяльності. Коефіцієнт звільнення у 2024 році знизився до 0,03, що є найнижчим показником за чотирирічний період. Це може свідчити про покращення умов праці, посилення мотиваційної політики або загальне підвищення стабільності на підприємстві.

Водночас коефіцієнт обороту персоналу коливався в межах 0,13–0,18, демонструючи помірну змінюваність кадрів без суттєвих коливань. Найвищий показник спостерігався у 2022 році (0,18), що може бути пов'язано з зовнішніми чинниками, такими як загальнодержавні соціально-економічні умови чи адаптація до нових викликів. Загалом, це вказує на покращення умов праці та ефективність кадрової політики підприємства.

Проаналізуємо інші показники ефективності управління персоналом у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Показники ефективності управління персоналом на ПП НВО
«Енергоощадні технології» за 2021-2024 рр.**

Показники	2021	2022	2023	2024
Витрати на оплату праці, тис. грн.	23160	19187	22904	26261
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1174811	691178	704705	1325557
Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн.	16522	14990	3060	16836
Продуктивність праці, тис. грн.	371.47	189.64	376.80	663.04
Рентабельність витрат на персонал	0.44	1.36	1.34	1.31
Доходність витрат на персонал	6.15	3.39	4.69	5.31

Примітка: складено автором самостійно на основі даних підприємства

Згідно з даними табл. 2.7 продуктивність праці у 2024 році зросла до 663,04 тис. грн, що майже вдвічі перевищує рівень 2023 року і більш ніж утричі – рівень 2022 року. Це свідчить про ефективніше використання трудових ресурсів і, ймовірно, впровадження більш результативних управлінських рішень. Доходність витрат на персонал у 2024 році становила 5,31, що є поліпшенням порівняно з 2023 роком (4,69) та значно вищим показником порівняно з кризовим 2022 роком (3,39). Це свідчить про зростання віддачі на

кожну вкладену гривню у персонал. Рентабельність витрат на персонал протягом 2022–2024 років залишається стабільною (1,36 у 2022 р., 1,34 у 2023 р. і 1,31 у 2024 р.), що говорить про збереження ефективного балансу між витратами на оплату праці та отриманим фінансовим результатом.

Попри деяке скорочення чистого прибутку у 2023 році, вже у 2024 році підприємство продемонструвало відновлення – прибуток зріс до 16836 тис. грн, що вказує на покращення фінансової стійкості та результативності управління персоналом.

На підприємстві ПП НВО «Енергоощадні технології» використовуються організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні підходи до управління персоналом. У табл. 2.8 наведено ключові характеристики зазначених методів управління персоналом, що застосовуються на цьому підприємстві.

Таблиця 2.8

Характеристика методів управління персоналом ПП НВО «Енергоощадні технології» за 2021-2024 рр.

Група методів	Метод	Опис
1	2	3
Організаційно-адміністративні	Створення управлінської структури	Керівництво ПП НВО «Енергоощадні технології» формує структуру управління та визначає штатний склад персоналу.
	Видача організаційних документів	Керівник підприємства здійснює видачу наказів і розпоряджень щодо організації роботи з персоналом.
	Вплив на організацію робочих процесів	Підбір, розподіл та організація роботи кадрів здійснюються відділом управління персоналом підприємства.
	Нормування організаційних процесів	Розробка посадових інструкцій, стандартів і регламентів проводиться за участі відділу управління персоналом під керівництвом керівника підприємства.
Економічні	Планування кадрової політики	Відділ управління персоналом розробляє план кадрової політики, який затверджується керівництвом ПП НВО «Енергоощадні технології».
	Стимулювання через матеріальні засоби	Виплата премій, доплат за вислугу років, а також винагороди за досягнення в роботі є частиною матеріального стимулювання працівників підприємства.
	Встановлення економічних норм	Норми продуктивності праці, що визначають рівень вироблення на одного працівника, встановлюються та коригуються згідно з вимогами підприємства.

Продовження таблиці 2.8

1	2	3
Соціально-психологічні	Мотивація через результати роботи	Мотивація працівників безпосередньо пов'язана з їх результатами праці, підсумки роботи підбиваються щомісяця, що стимулює покращення показників.
	Оцінка соціальних потреб працівників	Проводяться опитування працівників для визначення їх соціальних потреб, на основі яких розробляються програми навчання та розвитку персоналу.
	Підвищення кваліфікації та кар'єрне зростання	Працівники, що проявляють високу ефективність, отримують можливість підвищення кваліфікації та кар'єрного росту в межах підприємства.
	Управління конфліктними ситуаціями	Молодші керівники (начальники ділянок) організовують соціальні тренінги, спрямовані на зміцнення командного духу і запобігання виникненню конфліктів.

Примітка: складено автором самостійно на основі даних підприємства

Отже, в організаційно-адміністративній сфері основна увага приділяється чіткій структурі управління, впорядкованому розподілу обов'язків та розробці стандартів і регламентів для працівників. Це дозволяє забезпечити ефективну організацію робочих процесів і контроль за виконанням завдань.

Економічні методи зосереджені на матеріальному стимулюванні працівників, що включає премії та доплати за досягнення результатів, а також встановлення економічних норм продуктивності праці. Це сприяє підвищенню мотивації і продуктивності працівників. Соціально-психологічні методи зосереджуються на розвитку кваліфікації персоналу, управлінні соціальними потребами працівників та підтримці позитивного психологічного клімату в колективі. Всі ці методи сприяють створенню ефективної та здорової робочої атмосфери, що в свою чергу позитивно впливає на загальну продуктивність підприємства.

Для того, щоб зрозуміти проблеми в управлінні персоналом на ПП НВО «Енергоощадні технології» було проведено анонімне опитування (участь взяли 40 осіб), результати якого відображені на рис. 2.3.

Результати опитування працівників ПП НВО «Енергоощадні технології» свідчать про загалом позитивне сприйняття умов праці та кадрової політики на підприємстві. Найвищий рівень задоволеності зафіксовано у сфері взаємодії з

керівництвом (81,6%) та можливостей для професійного розвитку (72,1%), що вказує на ефективне управління персоналом та сприятливе середовище для росту.

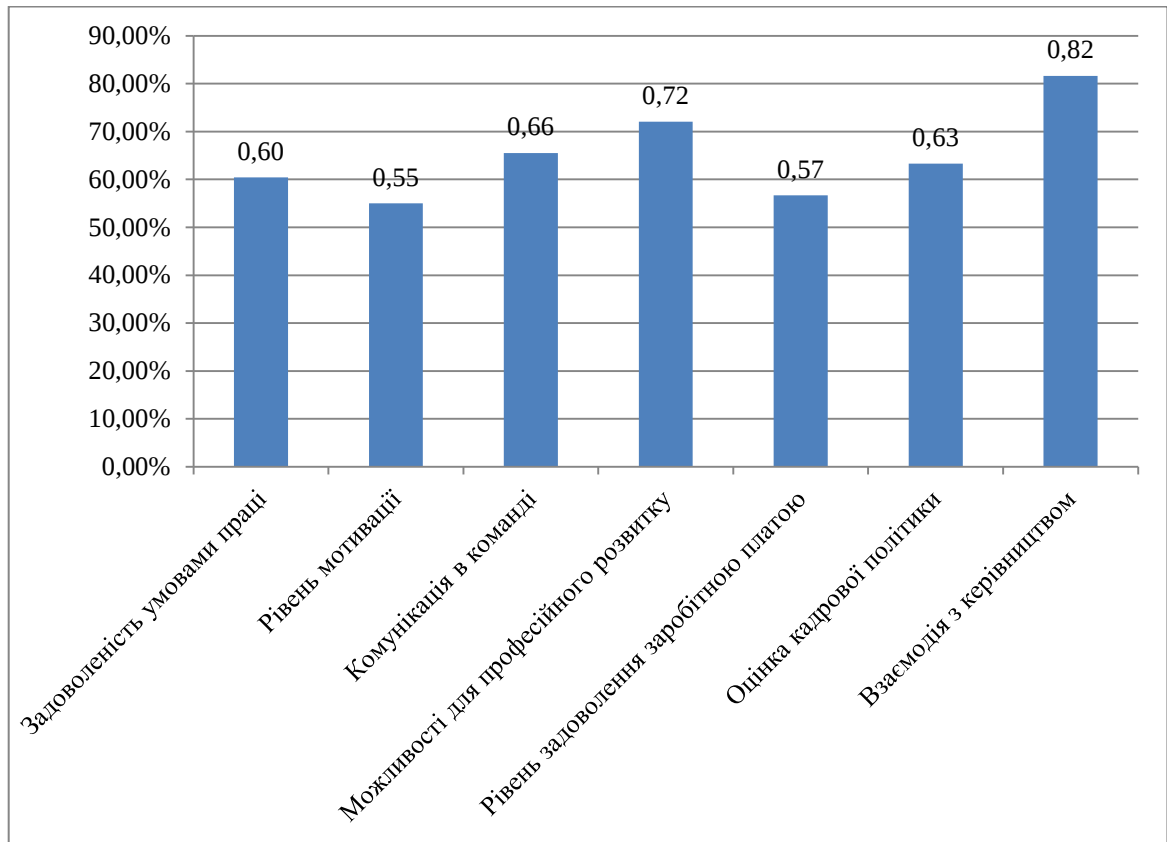


Рис. 2.3 Показники незадоволеності діючою системою управління персоналом на ПП НВО «Енергоощадні технології»

Примітка: складено автором самостійно

Високі показники також демонструють комунікація в команді (65,5%) і оцінка кадрової політики (63,3%), що свідчить про налагоджену внутрішню взаємодію та позитивне сприйняття кадрових процесів. Разом із тим, задоволеність умовами праці (60,4%) та рівень мотивації (55%) залишаються на середньому рівні, що може сигналізувати про потребу в подальшому вдосконаленні нематеріальних стимулів та умов роботи.

Найнижчий рівень задоволеності відзначено за критерієм заробітної плати (56,7%), що може бути важливим чинником зниження загального рівня мотивації працівників. Отже, для підвищення ефективності управління персоналом доцільно звернути увагу на вдосконалення системи оплати праці та впровадження додаткових мотиваційних заходів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Управління персоналом є однією з основних складових успіху підприємства в умовах динамічного розвитку ринку та постійних змін в економічному середовищі. Задля досягнення високої ефективності діяльності організації важливо не лише розробляти стратегії залучення та утримання кадрів, а й постійно вдосконалювати систему управління персоналом.

Удосконалення системи управління на підприємстві здійснюється поетапно. Спочатку визначають проблемні ділянки, які знижують ефективність управління. Це роблять шляхом аналізу наявної системи за допомогою різних методів та критеріїв оцінки. Часто для цього залучають консультантів або науковців.

На другому етапі формують конкретні пропозиції від персоналу, фахівців і керівництва, які стають основою плану дій. Цей план обговорюють на нарадах і затверджують.

Третій етап передбачає реалізацію розроблених заходів, що залежить від ресурсного забезпечення, потреби в підготовці кадрів, організації роботи й ефективного контролю [1, с. 44–45].

О. Л. Болтак [2] у своїй науковій праці, присвяченій вдосконаленню системи управління підприємством, виділяє кілька ключових напрямів для підвищення її ефективності. Серед них:

- модернізація організаційної структури управління з метою підвищення її гнучкості та адаптивності;
- удосконалення механізмів управління та бізнес-процесів шляхом впровадження ефективніших систем планування, обліку та контролю за ключовими показниками діяльності;
- покращення системи управління ресурсами підприємства, зокрема матеріальними запасами;

– активізація інноваційної діяльності та забезпечення високої якості продукції як складової конкурентоспроможності підприємства.

При вдосконаленні структури управління компанією, перш за все, важливо встановити оптимальну кількість та структуру керівництва, а також кількісний та якісний склад працівників виробничих відділів, виходячи з встановлених норм і реальних потреб компанії [10].

Удосконалення матеріальної мотивації є одним із основних напрямів, що безпосередньо впливає на ефективність роботи персоналу та загальний клімат в організації. Матеріальне стимулювання сприяє збільшенню продуктивності праці, покращенню ставлення працівників до компанії, а також допомагає утримати цінних фахівців. Для підприємства ПП НВО «Енергоощадні технології» ключовим завданням є оптимізація існуючої системи винагороди, зокрема на основі результатів проведеного опитування, де рівень задоволення заробітною платою склав 56,7%.

Система мотивації персоналу, на думку Ягодзінського С. М. та Козинець А. О. [26, с. 45–46], повинна включати чотири ключові складові. По-перше, підприємство має забезпечити працівників усім необхідним для ефективної діяльності: робочим місцем, гідною заробітною платою, соціальними гарантіями, медичним страхуванням тощо. По-друге, керівництво повинно глибоко розуміти специфіку роботи своїх співробітників. Третім важливим елементом є чітке визначення цілей і напрямів, на які спрямовується робота працівників. І нарешті, слід грамотно застосовувати дисциплінарні заходи так, щоб вони не демотивували персонал, а, навпаки, стимулювали до підвищення результативності.

Основою для вдосконалення матеріальної мотивації на ПП НВО «Енергоощадні технології» є структура оплати праці. Вона повинна бути справедливою, прозорою та відповідати рівню кваліфікації працівників. Розгляд таких аспектів, як базова заробітна плата, бонуси, премії та інші додаткові виплати, є необхідним:

- базова заробітна плата: перш за все, необхідно провести аналіз ринку праці, щоб забезпечити конкурентоспроможний рівень заробітної плати, який буде відповідати як рівню кваліфікації працівників, так і середнім показникам по галузі;

- премії та бонуси: запровадження гнучкої системи преміювання, що залежить від результатів роботи як окремих працівників, так і підрозділів в цілому, стимулюватиме досягнення високих результатів;

- індивідуальні бонуси: введення бонусів за досягнення конкретних результатів, таких як підвищення ефективності роботи, покращення якості продукції, виконання важливих завдань у встановлені строки.

Підприємство має створити комплексну програму матеріальних стимулів, що охоплює кілька рівнів винагороди, включаючи:

- річні премії: для досягнення довгострокових результатів, можна запровадити річні премії, що залежать від фінансових показників підприємства, досягнень у виконанні планів, а також персональних досягнень кожного працівника;

- соціальні виплати: до програми мотивації слід включити соціальні пільги, такі як медичне страхування, компенсація витрат на проїзд до місця роботи, надання знижок на продукцію підприємства тощо.

У таблиці 3.1 запропонуємо систему преміювання на ПП НВО «Енергоощадні технології».

Таблиця 3.1

Запропонована система преміювання на ПП НВО «Енергоощадні технології»

Елемент системи преміювання	Опис
1	2
1. Премії за виконання планових показників	Премії за досягнення виробничих, фінансових планів та показників якості продукції. Виплата може бути до 20% від основної заробітної плати.
2. Індивідуальні премії за досягнення результатів	Премії за виконання складних завдань, підвищення кваліфікації, успішне завершення проектів. Розмір премії визначається залежно від значущості завдання.
3. Тимчасові премії для команд або відділів	Премії за командні досягнення, виконання проектів, покращення продуктивності та якості. Розподіл премії серед усіх учасників команди.

Продовження таблиці 3.1

1	2
4. Премії за інновації	Премії за впровадження інноваційних ідей або вдосконалення процесів, які покращують ефективність роботи, знижують витрати або підвищують якість.
5. Форми преміювання	- щомісячна премія: базується на виконанні поточних завдань; - квартальна премія: базується на результатах за квартал; - річна премія: на підсумках року, включаючи виконання основних планів та інновацій.
6. Критерії для виплати премій	- виконання індивідуальних або командних завдань; - внесок у виконання виробничих або фінансових планів; - кваліфікаційні досягнення (сертифікати, підвищення кваліфікації).
7. Прозорість і регулярність	- пояснення критеріїв преміювання для працівників; - регулярні виплати (щомісяця, квартално, річно) для забезпечення стабільності та мотивації.
8. Моніторинг і корекція	Оцінка ефективності системи через опитування співробітників і аналіз фінансових показників компанії, коригування системи при необхідності.

Примітка: складено автором самостійно

Також у результаті дослідження системи управління персоналом на ПП НВО «Енергоощадні технології» встановлено потребу в удосконаленні механізмів професійного навчання працівників та впровадженні сучасних методів розвитку персоналу, зокрема коучингу. Зважаючи на динамічне впровадження енергоощадних технологій та зростаючі вимоги до кваліфікації працівників, виникає об'єктивна необхідність у побудові ефективної системи підвищення кваліфікації та професійної перепідготовки кадрів.

Для підвищення рівня компетентності працівників доцільно впровадити кластерну модель співпраці з профільними освітніми установами, яка дозволить адаптувати освітній процес до реальних потреб підприємства. Важливо також впровадити систему індивідуальних карток професійного розвитку для кожного працівника з метою більш ефективного планування навчання та розвитку відповідно до особистісних якостей, досвіду і посадових завдань.

Крім того, застосування коучингу як елементу управління персоналом сприятиме активізації внутрішнього потенціалу працівників, підвищенню їхньої мотивації, розвитку лідерських навичок та формуванню ефективних команд. Особливу увагу варто приділити коучингу керівників, що дозволить сформувати кадровий резерв управлінського рівня та забезпечити стратегічну гнучкість підприємства.

Запропонуємо наступний алгоритм впровадження коучингу на ПП НВО «Енергоощадні технології» (рис. 3.1)

Діагностика потреб у коучингу	Аналіз кадрового складу та визначення категорій працівників, які мають високий потенціал для розвитку. Оцінка внутрішніх викликів, що гальмують ефективність персоналу.
Постановка цілей коучингу	Формулювання стратегічних та тактичних завдань коучингу – розвиток управлінських навичок, підвищення продуктивності, формування кадрового резерву.
Визначення цільових груп	Вибір працівників, які братимуть участь у коучингових програмах: молоді фахівці, інженери, майстри, керівники середньої ланки.
Вибір формату коучингу	Впровадження індивідуального коучингу для керівників, групового коучингу – для команд проєктів та виробничих підрозділів.
Залучення внутрішніх або зовнішніх коучів	Підготовка внутрішніх фахівців або залучення професійних коучів із досвідом у виробничій та інноваційній сфері.
Проведення коуч-сесій	Організація регулярних сесій з постановкою цілей, проміжним зворотним зв'язком та оцінкою прогресу.
Діагностика потреб у коучингу	Оцінка впливу коучингу на продуктивність, командну ефективність і мотивацію персоналу. Внесення коректив у програму.
Інтеграція коучингу в HR-політик	Уключення коучингових елементів у систему розвитку персоналу, формування індивідуальних планів професійного росту.

Рис. 3.1 Покроковий алгоритм впровадження коучингу на ПП НВО «Енергоощадні технології»

Примітка: складено автором самостійно

Ця структура допоможе системно впровадити коучинг і використати його як потужний інструмент для підвищення якості управління персоналом на ПП НВО «Енергоощадні технології».

Для вдосконалення підходів до формування креативних технологій управління персоналом на підприємстві ПП НВО «Енергоощадні технології», що сприятиме зростанню ефективності діяльності організації, пропонуємо

запровадити механізм – «Банку ідей». Його суть полягає в створенні середовища для збору, обговорення та реалізації раціоналізаторських пропозицій від працівників і партнерів підприємства [22].

Основними джерелами ідей у цьому процесі є: працівники підприємства (як головне джерело ініціатив), постачальники, замовники продукції, бізнес-партнери, а також інформація, отримана в результаті участі у виставках, конференціях та галузевих заходах. Ідеї можуть стосуватися вдосконалення технологічних процесів, оптимізації ресурсів, підвищення якості продукції, зниження витрат або покращення умов праці.

«Банк ідей» функціонуватиме як інструмент управління знаннями, що дозволяє працівникам ділитися своїми спостереженнями, досвідом і пропозиціями. Водночас цей інструмент забезпечить залучення зовнішніх учасників (партнерів, клієнтів, постачальників) до процесу вдосконалення виробничої та управлінської діяльності підприємства.

Основне призначення цієї ініціативи полягає в пошуку і впровадженні перспективних ідей з метою оптимізації виробництва, удосконалення бізнес-процесів, запровадження інновацій, формування інноваційної культури в колективі, а також зниження витрат за рахунок реалізації запропонованих рішень. Ефективність роботи «Банку ідей» можна оцінювати за такими показниками, як кількість поданих пропозицій, частка реалізованих ідей, а також економічний ефект від їх впровадження.

Працівники підприємства зможуть подавати свої пропозиції за допомогою електронної пошти, внутрішнього порталу, спеціально розроблених онлайн-форм, через керівників підрозділів або шляхом використання фізичних «скриньок для ідей», встановлених у доступних місцях на території підприємства.

Оцінка ідей здійснюватиметься спеціально створеною експертною радою, до складу якої увійдуть керівники підрозділів, представники служби управління персоналом та фахівці, що володіють необхідними знаннями у відповідних

галузях. Загальну координацію впровадження «Банку ідей» доцільно покласти на директора відділу управління персоналом підприємства.

Одним із ефективних підходів до вдосконалення системи управління персоналом на ПП НВО «Енергоощадні технології» є впровадження сучасної форми організації праці – віддаленої роботи. Такий підхід дозволяє не лише забезпечити гнучкість трудового процесу, а й підвищити рівень задоволеності працівників, оптимізувати витрати підприємства та адаптуватися до викликів сучасного цифрового середовища.

Працівникам, які працюють дистанційно, підприємство повинно надати такі гарантії:

- збереження чинної системи нормування та оплати праці, незалежно від місця виконання роботи;
- забезпечення безпечних і комфортних умов праці навіть за межами офісу;
- доступ до усіх необхідних інформаційних, технічних, програмних засобів для якісного виконання посадових обов'язків.

У випадку, якщо працівник використовує для роботи власне обладнання, програмне забезпечення чи інші інструменти, роботодавець повинен компенсувати їх амортизацію. Розмір такої компенсації встановлюється за погодженням між сторонами та фіксується у відповідному договорі.

У трудовому договорі про віддалену роботу доцільно передбачити:

- можливість поєднання дистанційної роботи з роботою на території підприємства;
- строки і порядок передачі працівникові технічних засобів та інструментів, а також засобів захисту інформації;
- графік подання звітності та зворотного зв'язку щодо виконаних завдань;
- регламент перерв, час вільного доступу для комунікації;
- порядок відшкодування витрат, пов'язаних із використанням власного обладнання;

- інші умови, що забезпечують ефективну взаємодію між працівником і роботодавцем у дистанційному форматі.

Запровадження гнучкої організації праці дозволить підприємству ПП НВО «Енергоощадні технології» не лише оптимізувати робочі процеси, але й сприятиме підвищенню мотивації працівників, формуванню сучасної корпоративної культури та зростанню конкурентоспроможності організації.

У сучасних умовах підвищеної конкуренції та обмежених ресурсів важливим етапом удосконалення системи управління персоналом є економічне обґрунтування запланованих заходів. Лише за умов наявності чітких розрахунків витрат і очікуваного ефекту можна оцінити доцільність впровадження тієї чи іншої HR-ініціативи. Економічний прорахунок дозволяє кількісно виміряти ефективність інвестицій у персонал, визначити потенційний рівень їх окупності та сформувати основу для ухвалення зважених управлінських рішень. Для оцінки доцільності наведених вище шляхів вдосконалення системи управління персоналом на ПП НВО «Енергоощадні технології» застосуємо показник HR ROI – прибутковість інвестицій у персонал.

Показник HR ROI (Return on Investment in Human Resources) є одним із ключових інструментів оцінки ефективності інвестицій у персонал підприємства. Він відображає співвідношення між економічним ефектом, який отримує організація від заходів, спрямованих на розвиток і мотивацію працівників, та фактичними витратами на їх реалізацію.

HR ROI дозволяє кількісно оцінити віддачу від інвестицій у такі напрями, як системи преміювання, навчання, розвиток компетенцій, покращення умов праці тощо. Використання цього показника сприяє обґрунтуванню доцільності впровадження різних HR-ініціатив, плануванню бюджету та прийняттю управлінських рішень.

Показник HR ROI розраховується за формулою:

$$\text{HR ROI} = \left(\frac{\text{Економічний ефект} - \text{Витрати}}{\text{Витрати}} \right) \times 100\% \quad (1)$$

де:

- економічний ефект – додатковий прибуток, отриманий в результаті впровадження заходів з управління персоналом;
- витрати – загальна сума інвестицій у впровадження цих заходів (премії, навчання, коучинг, банк ідей, організація віддаленої роботи тощо).

Для кожного напрямку ми визначили орієнтовні річні витрати та очікуваний економічний ефект, що дозволяє прорахувати загальний прибуток від інвестицій (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Розрахунок витрат і економічного ефекту впровадження HR-ініціатив на ПП НВО «Енергоощадні технології»

Напрямок впровадження	Витрати, тис. грн/рік	Очікуваний економічний ефект, тис. грн/рік	Короткий опис ініціативи
Система преміювання	700	900	Створення «банку премій» для гнучкого стимулювання працівників (щомісячні, квартальні, річні, інноваційні премії)
Коучинг	70	150	Навчання внутрішніх коучів, індивідуальні та командні коучингові програми для керівників і ключових фахівців
Банк ідей	45	150	Створення цифрової платформи, система оцінки ідей, винагороди за реалізацію корисних пропозицій
Віддалена робота	35	80	Розробка регламентів, технічна підтримка, компенсації за використання власного обладнання
Разом	1080	1280	

Примітка: складено автором самостійно

Проведемо розрахунок ефективності визначивши період реалізації програми тривалістю на три роки:

$$HR\ ROI = \left(\frac{1280 \times 3 - 850 \times 3}{850 \times 3} \right) \times 100\% = \frac{1290}{2550} \times 100\% = 50.59\% \quad (2)$$

Таким чином, запропонована програма вдосконалення системи управління персоналом ПП НВО «Енергоощадні технології», яка включає преміювання, коучинг, банк ідей та запровадження віддаленої роботи, є фінансово доцільною. Отриманий показник $HR\ ROI = 50,59\%$ засвідчує, що

кожна гривня, інвестована в персонал, приносить понад півтори гривні економічного ефекту у трирічній перспективі.

Також прорахуємо період окупності, що визначає кількість років, необхідних для повернення інвестованих коштів за рахунок очікуваного щорічного економічного ефекту. Формула має вигляд:

$$\text{Період окупності} = \frac{\text{Витрати}}{\text{Річний економічний ефект}} = \frac{2550}{1280} = 1,99 \text{ років}$$

Отже, інвестиції окупляться приблизно за 2 роки, після чого проєкт генеруватиме чистий економічний ефект.

Отже, ефективне управління персоналом є ключовим чинником успішної діяльності будь-якого підприємства. Упровадження запропонованих заходів дозволить створити більш гнучку, прозору й ефективну систему управління персоналом, що сприятиме зміцненню конкурентоспроможності підприємства, зростанню його фінансових результатів та підвищенню рівня задоволеності працівників.

ВИСНОВКИ

В результаті дослідження було проаналізовано теоретичні особливості системи управління персоналом, а також розглянуто її особливості на ПП НВО «Енергоощадні технології», виявлено основні проблеми в цій сфері, а також обґрунтовано напрями вдосконалення. На основі проведеного аналізу сформульовано наступні висновки:

1. Управління персоналом є комплексним організованим процесом, що включає підбір, навчання, мотивацію, оцінку і розвиток працівників з метою досягнення стратегічних цілей підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Система управління персоналом на підприємстві охоплює різні функції: від найму та навчання до оцінки ефективності праці та забезпечення правових і соціальних аспектів трудових відносин. Принципи управління персоналом, такі як науковість, системність, економічність і ієрархічність, є основою для ефективного функціонування цієї системи.

Методологія управління персоналом включає адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи, кожен з яких має свої особливості та недоліки, залежно від характеру діяльності підприємства.

Ефективна система управління персоналом є важливим чинником, що сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню морально-психологічного клімату в колективі та досягненню стратегічних цілей підприємства. Ретельно продумана організаційна структура та гнучка кадрова політика дозволяють підприємствам адаптуватися до змінюваних умов зовнішнього середовища та забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності.

2. Господарська діяльність ПП НВО «Енергоощадні технології» характеризується стабільним розвитком і модернізацією інфраструктури, що дозволяє підприємству ефективно виконувати основні функції з зберігання та переробки зернових, а також розробки енергозберігаючих технологій. Завдяки значним інвестиціям у модернізацію складських потужностей, впровадженню

теплогенераторів на біовідходах і розвитку автотранспортних послуг, компанія покращує ефективність своєї діяльності та здатність задовольняти потреби клієнтів.

Підприємство також демонструє позитивні фінансові результати, що свідчить про зростання активів і власного капіталу, а також підвищення фінансової стійкості. Організаційна структура забезпечує високий рівень спеціалізації і ефективного управління різними аспектами діяльності. У цілому, діяльність ПП НВО «Енергоощадні технології» можна охарактеризувати як стабільну, з орієнтацією на подальший розвиток і покращення фінансово-економічних показників.

3. Аналіз існуючої системи управління персоналом на ПП НВО «Енергоощадні технології» показав, що підприємство досягло певних позитивних результатів у сфері кадрової політики за період 2021–2024 років. Загальне зростання витрат на оплату праці та соціальні відрахування вказує на підвищення рівня заробітної плати та поліпшення соціальних умов для працівників, що сприяло збільшенню чисельності персоналу. Підвищення продуктивності праці, а також зростання рентабельності витрат на персонал свідчать про успішну реалізацію оптимізаційних заходів і покращення організації робочих процесів.

У той же час зниження показника доходності витрат на персонал вимагає уваги. Це може бути наслідком інфляційних процесів або змін у структурі витрат. Однак, загалом, система управління персоналом показала стабільний розвиток і здатність адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

З огляду на ці результати, можна констатувати, що підприємство рухається у напрямку стабілізації кадрової ситуації та вдосконалення політики управління персоналом. Однак для забезпечення подальшого зростання необхідно зосередитися на покращенні ефективності витрат на персонал, оптимізації внутрішніх процесів і підвищенні доходності витрат на персонал,

що дозволить забезпечити більш збалансоване зростання витрат і доходів у майбутньому.

4. У результаті проведеного дослідження проблем у процесах управління персоналом на ПП НВО «Енергоощадні технології» були виявлені низка важливих аспектів, що потребують удосконалення. Зокрема, це стосується покращення матеріальної мотивації працівників, удосконалення системи преміювання та розвитку кваліфікаційного потенціалу через ефективні програми навчання і коучингу.

Задоволення заробітною платою та умовами праці є найбільш вираженими проблемами серед працівників, що свідчить про необхідність оптимізації системи мотивації. Впровадження гнучкої та прозорої структури преміювання, що включає індивідуальні бонуси, премії за командні досягнення та річні премії, може значно підвищити ефективність роботи та задоволеність працівників.

Крім того, важливим аспектом є удосконалення професійного розвитку персоналу. Запровадження кластерної моделі співпраці з освітніми установами та коучинг для розвитку лідерських якостей і управлінських навичок допоможе створити конкурентоспроможну команду, здатну швидко адаптуватися до змін у галузі. Не менш важливим є впровадження «Банку ідей» як інструменту збору і реалізації інноваційних пропозицій від працівників, що сприятиме зниженню витрат і підвищенню ефективності виробництва.

Зважаючи на тенденції до цифровізації, запровадження віддаленої роботи з відповідними гарантіями для працівників допоможе забезпечити гнучкість у трудових процесах, підвищуючи задоволеність персоналу та оптимізуючи витрати компанії.

Загалом, запропоновані заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом сприятимуть створенню більш гнучкої та ефективної організаційної структури, що дозволить підвищити продуктивність праці, зміцнити конкурентоспроможність та забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах динамічного ринку.

