

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Опанащук Васирина Миколаївна

УДК 655:658.56

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Удосконалення управління персоналом в умовах ПрАТ «Золотий коровай»

073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____Опанащук В.М.
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Зелінська Антоніна Михайлівна
к.е.н., доцент

Житомир – 2023

АНОТАЦІЯ

Опанашук В.М. Удосконалення управління персоналом в умовах ПрАТ «Золотий коровай». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

В ході дослідження було з'ясовано сутність управління персоналом підприємства та визначено його ключові аспекти.

Дана робота присвячена аналізу та оцінці ефективності системи управління персоналом у ПрАТ "Золотий каравай". У роботі були розглянуті основні аспекти управління персоналом, зосереджені на персональному підході до працівників, їх особистісних характеристиках, знаннях, вміннях та навиках роботи у колективі.

Проведений аналіз виявив певні недоліки в системі управління персоналом. Рекомендовано впровадження заходів стимулювання працівників, таких як преміювання за досягнення та моральне визнання.

Крім того, у роботі була запропонована структура відділу кадрів, яка має на меті забезпечити ефективне виконання функцій управління персоналом і оптимізацію використовуваних методів.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, функції управління.

ANNOTATION

Opanaschuk V.M. Improvement of personnel management in the conditions of PJSC "Zoloty Korovai". – Qualification work on manuscript rights.

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 "Management" – Polissia National University, Zhytomyr, 2023.

In the course of the study, the essence of enterprise personnel management was clarified and its key aspects were determined.

This work is devoted to the analysis and evaluation of the effectiveness of the personnel management system at PrJSC "Zoloty Karavai". The paper considered the main aspects of personnel management, focused on a personal approach to employees, their personal characteristics, knowledge, skills and teamwork skills.

The analysis revealed certain shortcomings in the personnel management system. The implementation of employee incentive measures, such as bonuses for achievements and moral recognition, is recommended.

In addition, the work proposed the structure of the personnel department, which aims to ensure the effective performance of personnel management functions and the optimization of the methods used.

Keywords: personnel, personnel management, management functions.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	
1.1. Сутність та класифікація персоналу підприємства.....	6
1.2. Система управління персоналом підприємства.....	12
РОЗДІЛ 2. СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	
ПРАТ «ЗОЛОТИЙ КАРАВАЙ»	
2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз господарської діяльності підприємства.....	17
2.2. Аналіз складу та структури персоналу підприємства.....	22
2.3. Оцінка системи управління персоналом ПрАТ «Золотий каравай».....	27
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ	
«ЗОЛОТИЙ КАРАВАЙ»	
3.1. Оптимізація методів управління персоналом на підприємстві.....	32
3.2. Удосконалення структури управління персоналом ПрАТ «Золотий каравай».....	35
ВИСНОВКИ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41
ДОДАТКИ.....	45

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах, коли ринкове середовище характеризується високою невизначеністю та динамізмом, економічний та соціальний розвиток неможливий без стратегічного управління персоналом. Це дає можливість промисловим підприємствам ефективно досягати своїх перспективних цілей, зберігаючи конкурентні переваги та адаптуючись до змін зовнішнього середовища. Для досягнення цього, потрібно розробляти відповідну організаційну структуру управління, інвестувати в розвиток персоналу, підвищувати його конкурентоспроможність, застосовувати маркетингові стратегії у сфері персоналу та створювати ефективну систему мотивації та стимулювання.

Проте, успіх удосконалення управління персоналом можливий лише при наявності об'єктивної основи, враховуючи потреби конкретного промислового підприємства та умови зовнішнього середовища. Це вимагає чітких теоретичних і методичних підходів у цій сфері.

Літературні джерела зазначають, що велику роль у вивченні та розробці теоретико-методологічних аспектів управління персоналом відіграють як вітчизняні, так і зарубіжні учені. До вітчизняних дослідників у цій галузі належать Д. Богиня, В. Гриньова, О. Грішнова, Г. Дмитренко, В. Дятлов, Г. Десслер, А. Єгоршин, Г. Завиновська, Л. Карташова, А. Кібанов, А. Колот, А. Маслоу, Ю. Одегов, І. Попова, М. Семикіна, Н. Тарнавська, А. Ткаченко, Є. Уткін, С. Шекшня, Г. Щьокін та інші.

Дослідження має **на меті** розробку теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом з метою підвищення ефективності господарювання та забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ "Золотий каравай".

Для досягнення цієї мети, у дослідженні були вирішені наступні **завдання:**

1. Проведено аналіз категорійно-понятійного апарату та огляд сучасних

поглядів та підходів до управління персоналом.

2. Досліджено фактори та умови, що впливають на формування персоналу та ефективність його використання на підприємствах, а також встановлено тенденції їхніх змін.

3. Проведено аналіз показники фінансово-господарської діяльності підприємства.

4. Вивчено та проаналізовано систему управління персоналом на підприємстві.

5. Оцінено забезпеченість та ефективність використання персоналу на підприємстві.

6. Обґрунтовані напрями покращення формування та використання персоналу.

Об'єктом дослідження є персонал ПрАТ "Золотий каравай", а **предметом дослідження** є формування та використання персоналу на підприємстві.

У даній кваліфікаційній роботі **інформаційними джерелами** є законодавчі акти України, такі як закони, постанови Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України, а також навчальна та наукова література, фінансова та статистична звітність підприємства.

Для проведення дослідження були застосовані анкетне опитування та група статистико-економічних **методів**, таких як метод порівняння, спостереження тощо.

Отримані результати мають значення для українських підприємств і можуть бути застосовані при управлінні процесами формування і використання персоналу.

Структура роботи включає три розділи і має наступні кількісні характеристики: 38 сторінок, 11 таблиць, 4 рисунків і 2 додатки. Список використаних джерел нараховує 71 джерело.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність та класифікація персоналу підприємства

Персонал підприємства відіграє ключову роль у формуванні ресурсного потенціалу підприємства. Вони безпосередньо або опосередковано беруть участь у виробничому процесі, перетворюючи предмети праці на готову продукцію. З іншого боку, персонал є джерелом інновацій та технологічного розвитку, впроваджуючи нові розробки та технології. Однак, важливо зауважити, що поняття "персонал підприємства" охоплює різні категорії спеціалістів, які працюють як у адміністративно-управлінській сфері, так і у виробничих процесах.

Сучасне розуміння персоналу підприємства включає розгляд його як систему, де працівники взаємодіють між собою. Враховуються особистісні характеристики працівників, їх знання, вміння, навички роботи в колективі, які вони застосовують у своїй трудовій діяльності. Розуміння персоналу як системи допомагає враховувати взаємодію між працівниками, їхній вплив на організаційну культуру та результативність підприємства.

Управління персоналом на підприємстві вимагає розгляду персоналу як системи, що включає різноманітних спеціалістів з їхніми унікальними вміннями та навичками. Розуміння цього аспекту допоможе підприємствам краще управляти своїм персоналом та досягати більшої продуктивності та успішності.

Перший підхід до характеристики поняття "персонал" розглядає його на індивідуально-особистісному рівні. Це означає, що персонал розглядається як сукупність характеристик, що притаманні кожній окремій особі. Ці характеристики є індивідуальними для кожної людини і їх важко змінити.

На індивідуально-особистісному рівні персоналу враховуються такі ознаки:

1. Компетенція: це набір знань, вмінь, навичок, досвіду та особистих якостей, які дозволяють працівникові ефективно виконувати свої обов'язки та досягати поставлених цілей.

2. Мотивація: це внутрішня сила, яка стимулює працівника до досягнення успіху, самореалізації та задоволення від своєї роботи.

3. Професійний розвиток: це постійне навчання, отримання нових знань і вдосконалення навичок, що допомагають працівникові покращувати свою професійну компетентність та розвиватися у своїй кар'єрі.

4. Адаптація: це здатність пристосовуватися до змін у робочому оточенні, нових умов і вимог, змінювати свої підходи та адаптуватися до нових ситуацій.

5. Самоорганізація: це здатність працівника до планування своєї роботи, самоконтролю, відповідальності та самостійного управління своїми завданнями і ресурсами.

Другий підхід до характеристики поняття "персонал" – мікро-підприємницький рівень – розглядає персонал як ключовий ресурс і актив підприємства. Цей підхід відображає роль персоналу у виробничому процесі та його вплив на ефективність і результативність підприємства.

На мікро-підприємницькому рівні персонал враховує такі ознаки:

1. Робоча сила: персонал є робочою силою, яка забезпечує виробництво товарів або надання послуг. Його активна участь у виробничому процесі є необхідною для створення кінцевого продукту або результату.

2. Рушійна сила: персонал є джерелом інновацій, творчості та покращень у виробництві. Його знання, досвід і вміння можуть привести до впровадження нових технологій, процесів та підходів, що сприяють підвищенню ефективності підприємства.

3. Організаційна культура: персонал формує організаційну культуру підприємства своїми цінностями, віруваннями, нормами і стандартами поведінки. Його взаємодія, співпраця та комунікація впливають на розвиток позитивної робочої атмосфери і сприяють підвищенню продуктивності.

4. Управління та розвиток: персонал потребує ефективного управління, включаючи процеси набору, навчання, мотивації, оцінки та розвитку працівників. Розумний підхід до управління персоналом може покращити продуктивність і задоволення працівників.

Обидва підходи – індивідуально-особистісний рівень та мікро-підприємницький рівень – важливі для повного розуміння та характеристики поняття "персонал".

Індивідуально-особистісний рівень дозволяє нам зосередитися на індивідуальних характеристиках працівників, таких як компетенція, мотивація, професійний розвиток та інші, які впливають на їхню працездатність та внесок у виробничий процес. Це дає можливість краще розуміти потреби та можливості окремих працівників і планувати їхні індивідуальні розвиткові шляхи.

Мікро-підприємницький рівень дає нам зрозуміти роль персоналу як цінного ресурсу для підприємства. Він враховує, що персонал є не лише виконавцями завдань, а й джерелом інновацій, змін та покращень у виробничому процесі. Цей підхід дозволяє визначити важливість ефективного управління персоналом і створення сприятливої організаційної культури для досягнення успіху підприємства.

Розглядаючи персонал як сукупність індивідуальних особистостей з їхніми характеристиками та потенціалом, а також як важливий ресурс для підприємства, ми можемо краще розуміти його значення у виробничому процесі і важливість розробки ефективних стратегій управління персоналом. Це допомагає забезпечити високу продуктивність, залученість та задоволеність працівників, що є важливими факторами успіху підприємства.

Визначення персоналу підприємства як особового складу, що включає всіх найманих працівників, а також працюючих власників і співвласників, можна розглядати як один з підходів до визначення цього поняття. Воно акцентує увагу на широкому спектрі працівників, які включаються в поняття персоналу і мають вплив на діяльність підприємства.

Однак, варто зазначити, що визначення поняття "персонал" може різнитися в залежності від контексту та цілей дослідження. Інші підходи до визначення персоналу можуть бути спрямовані на окреслення конкретних категорій працівників або аналізу їхньої ролі в організації (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «персонал» в літературних джерелах

№ з/п	Визначення	Літературне джерело
1	2	3
1.	Шваб Л.І. Економіка підприємства [50]	Персонал підприємства – це сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності і забезпечують господарську діяльність суб'єкта господарювання (с. 82)
2.	Шегда А.В., Литвиненко Т.М., Нахаба М.П. Економіка підприємства [18]	Персонал – це основний склад працівників підприємства (організації), що володіють необхідною кваліфікацією і виконують різноманітні виробничо-господарські функції. Він характеризується як кількісними так і якісними показниками, що розглядаються і в статичній і в динамічній (с. 238)
3.	Гаврилюк Л.І. Економіка підприємства [15]	Персонал підприємства – сукупність постійних працівників, що мають необхідну підготовку та (або) певний досвід практичної діяльності (с. 21)
4.	Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом [27]	Персонал – це увесь особовий склад організації постійних і тимчасових працівників, як кваліфікованої, так і некваліфікованої праці (с. 7)
5.	Кібанов А.Я. Управление персоналом [45]	Персонал – це особистий склад організації, що охоплює всіх найманих працівників, а також працюючих акціонерів та власників (с. 50)
6.	Покропивний С.Ф. Економіка підприємства [19]	Персонал підприємства – це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності (с. 75)
7.	Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу [31]	Персонал – це особистий склад організації, що охоплює всіх найманих працівників, а також працюючих акціонерів і власників (с. 22)
8.	Крилов А.А. Прушинський Ю.В. Управління персоналом підприємства [44]	Персонал підприємства – це особистий склад підприємства, що працює за наймом, володіє якісними характеристиками і має трудові відносини з роботодавцем (с. 5)
9.	Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу [28]	Персонал – це особистий склад організації, який працює за наймом і має певну компетенцію, що поєднує здібності і мотивацію кожного співробітника та визначає його поведінку в рамках організації (с. 43)

Таким чином, вибір підходу до визначення персоналу залежить від цілей дослідження та контексту, в якому воно проводиться. Важливо обґрунтовувати і пояснювати обране визначення, враховуючи специфіку дослідження та його завдання.

Персонал підприємства є ключовим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки. Якість трудового потенціалу персоналу має пряму вплив на конкурентоспроможність економіки та рівень добробуту населення.

Формування та зміна персоналу підприємства відбувається під впливом різноманітних факторів. Внутрішні фактори, такі як характер продукції, технології та організація виробництва, визначають потреби підприємства в робочій силі та її професійних вимоги. Зовнішні фактори, такі як демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці, також мають велике значення. Наприклад, демографічні зміни можуть впливати на доступність робочої сили, а нормативно-правове середовище може впливати на регулювання праці та умови праці.

Макроекономічні параметри, такі як кількість активного населення, загальноосвітній рівень, рівень зайнятості та потенційний резерв робочої сили, також впливають на формування та якість трудових ресурсів. Наприклад, рівень освіти населення може впливати на рівень кваліфікації працівників, а рівень зайнятості відображає ступінь використання трудового потенціалу.

Отже, розуміння впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на формування та якість персоналу є важливим для ефективного управління людськими ресурсами підприємства

Професійний склад персоналу підприємства визначається специфікою його діяльності, характером продукції або послуг, які надаються, а також рівнем технічного розвитку. Кожна галузь має свої власні професії та спеціальності, які відповідають її особливостям.

Наприклад, у харчовій промисловості можуть бути такі професії та спеціальності, як кухарі, кондитери, технологи харчового виробництва,

оператори устаткування для переробки продуктів тощо. Проте, існують загальні (наскрізні) професії та спеціальності, які є необхідними у багатьох галузях. Наприклад, це можуть бути робітники з управління, логістики, фінансів, кадрів, маркетингу та інших. Ці професії не є специфічними для певної галузі, але є необхідними для функціонування будь-якого підприємства незалежно від його сфери діяльності.

Важливо зазначити, що професійний склад персоналу може змінюватися внаслідок технологічного прогресу, змін в галузевій структурі економіки, ринкових тенденцій тощо. Підприємства повинні бути готовими до адаптації і навчання персоналу, щоб відповідати сучасним вимогам і залишатися конкурентоспроможними на ринку.

Таблиця 1.2

Кваліфікаційні групи працівників

Кваліфікаційні групи робітників	Основні виконувані роботи	Терміни підготовки, стажування, досвід
Висококваліфіковані	Особливо складні та відповідальні роботи (ремонт і наладка складного обладнання, виготовлення меблів тощо)	Понад 2-3 роки, періодичне стажування, великий практичний досвід роботи
Кваліфіковані	Складні роботи (метало- та деревообробні, ремонтні, слюсарні, будівельні тощо)	1-2 роки, чималий досвід роботи
Малокваліфіковані	Нескладні роботи (апаратурні, деякі складальні, технічний нагляд тощо)	Кілька тижнів, певний досвід роботи
Некваліфіковані	Допоміжні та обслуговуючі (вантажники, гардеробники, прибиральники тощо)	Не потребують спеціальної підготовки

Джерело: [56, с. 124]

Класифікація працівників за кваліфікаційним рівнем базується на їхніх можливостях виконувати роботи відповідної складності. Кваліфікація — це сукупність спеціальних знань та практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій відповідної складності [16, с. 73].

Визначення робітників за рівнем кваліфікації на висококваліфікованих, кваліфікованих, малокваліфікованих і некваліфікованих груп є важливим

аспектом оцінки персоналу підприємства. Ця класифікація враховує різну складність робіт та рівень професійної підготовки працівників (табл. 1.2).

Ці ознаки персоналу, разом з іншими факторами, такими як стать, вік, ступінь механізації праці і стаж, є основою для аналізу та розрахунків структури персоналу. Управління персоналом має вивчати співвідношення між різними категоріями працівників для забезпечення ефективного управління.

Це дозволяє не тільки визначити вплив персоналу на кінцеві результати діяльності підприємства, але й виявити суттєві структурні зміни, їх рушійні сили і тенденції. На основі цих даних можна розробити стратегію щодо розвитку трудових ресурсів, визначити потреби у підвищенні кваліфікації, перепідготовці та залученні нових працівників з необхідними навичками і знаннями.

Розуміння структури персоналу та її впливу на підприємство допомагає підприємствам приймати обґрунтовані рішення стосовно управління персоналом, розробки політики набору персоналу, збереження талановитих співробітників і підвищення продуктивності праці.

1.2. Система управління персоналом підприємства

Високоякісне управління, включаючи управління персоналом, є ключовим фактором стабільного і тривалого функціонування організацій і їхнього прогресивного розвитку. Процеси управління персоналом існували в усіх цивілізаціях і суспільствах. Управління персоналом є специфічною функцією управління, де головним об'єктом є люди, які належать до певних соціальних груп і працюють в трудових колективах. Керівники і спеціалісти виступають як суб'єкти управління, виконуючи функції управління стосовно своїх підлеглих.

Управління персоналом є цілеспрямованою діяльністю керівного складу організації, спрямованою на розробку концепцій, стратегій кадрової політики та методів управління людськими ресурсами. Це системний і планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-

економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов для нормального розвитку і використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.

В.М. Данюк і В.М. Петюх виділяють три рівні управління персоналом, на кожному з яких вирішуються важливі завдання (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Рівні управління персоналом

Рівень управління	Напрямки управління
Низовий рівень (технічний) виробнича ділянка, функціональний підрозділ	Відбувається безпосереднє управління виконавцями. Керівник доводить до робочих місць виробничі завдання, забезпечує їх необхідними ресурсами, контролює виконання завдань, трудову дисципліну, дотримання норм і правил охорони праці тощо.
Середній рівень (управлінський) великий цех, філіал підприємства	Майстрами цехів, керівництвом філіалів вирішуються питання планування виробництва, нормування праці, організації діяльності, оплати праці, заміщення вакантних посад.
Вищий рівень управління (інституційний)	Розробляються стратегія менеджменту персоналу (кадрова стратегія) як функціональна складова генеральної стратегії організації, формулюється політика менеджменту персоналу (кадрова політика), визначаються обсяги інвестування в розвиток персоналу, ухвалюються рішення щодо заміщення ключових посад.

Джерело: [31, с. 47]

Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом. Це означає, що управління персоналом займається плануванням кадрових потреб, рекрутацією, відбором, розподілом та ефективним використанням робочої сили в організації.

Концепція управління персоналом - це система теоретично-методологічних поглядів, що визначає сутність, зміст, цілі, завдання, критерії, принципи і методи управління персоналом. Вона розробляється з урахуванням конкретних умов організації і конкретизується через кадрову політику та кадрову роботу.

Основною ціллю управління персоналом є формування висококваліфікованого та відповідального персоналу з сучасним економічним мисленням та почуттям професійної гордості. Також важливим аспектом є забезпечення соціальної ефективності колективу, що означає створення умов

для розвитку та задоволення потреб працівників, підтримку гармонійних відносин на робочому місці та забезпечення їхнього добробуту.

Управління персоналом включає в себе широкий спектр функцій, таких як планування робочих місць, рекрутація, відбір, навчання та розвиток персоналу, оцінка продуктивності, стимулювання працівників, управління кар'єрним розвитком, управління відносинами з персоналом та інші.

Управління персоналом має такі завдання:

- Забезпечення належної кількості та якості персоналу для підприємства на поточний період і в майбутньому.
- Створення рівних можливостей для ефективності праці та раціонального зайнятості працівників, збалансованого та постійного завантаження протягом робочого часу.
- Задоволення інтелектуальних потреб персоналу.
- Відповідність трудового потенціалу працівників та їх психофізіологічних характеристик вимогам робочих місць.
- Максимізація можливостей виконання різних операцій на робочому місці.

Ці завдання орієнтовані на забезпечення ефективного управління персоналом та досягнення успіху підприємства.

Так, система управління персоналом є такою, яка постійно розвивається і удосконалюється в сучасних умовах функціонування підприємств. Вона піддається адаптації та змінам на кожному етапі розвитку суспільства, відповідаючи вимогам продуктивних сил і впроваджуючи зміни в окремі її елементи.

Для успішного розвитку організації важливо ефективно управляти набором, відбором, навчанням, оцінюванням та винагородами персоналу. Це означає створення та постійне удосконалення методів, процедур і програм, що організують ці процеси. Всі ці елементи разом складають систему управління персоналом.

Організація має активно працювати над вдосконаленням своїх методів, процедур і програм управління персоналом, щоб успішно розвиватися і досягати своїх цілей.

Система управління персоналом складається з двох підсистем: керуючої системи і керованої системи. Згідно з дослідженням Г.В. Осовської, керуюча система включає органи управління та управлінських працівників, які володіють компетенцією і виконують функції управління персоналом. Ця система може зазнавати змін під впливом організуючих і дезорганізуючих факторів. Лінійні керівники у керуючій системі розробляють комплекс економічних і організаційних заходів, спрямованих на відтворення і ефективне використання персоналу [35, с. 43].

Керована система, у свою чергу, є об'єктом управління і представлена системою соціально-економічних відносин, що стосуються процесу відтворення і використання персоналу.

Таким чином, система управління персоналом включає керуючу і керовану підсистеми, де керуюча система складається з управлінських органів і працівників, а керована система представляє соціально-економічні відносини, пов'язані з управлінням персоналом (рис. 1.1).

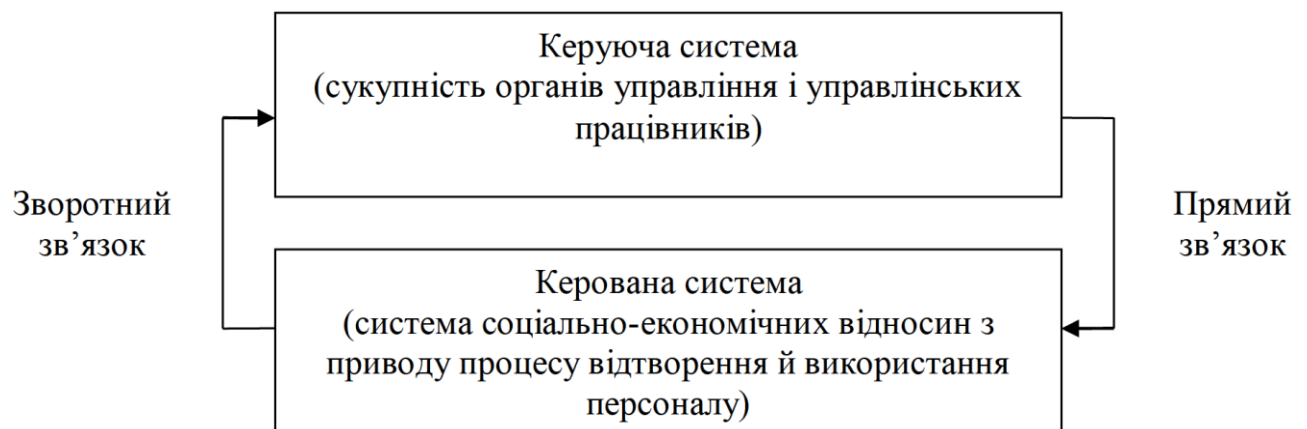


Рис. 1.1. Схема взаємодії керуючої та керованої підсистем управління персоналом

Джерело: [56, с. 187]

Управління персоналом, як цілісна система, виконує ряд функцій:

1. Організаційна функція: включає планування потреб і джерел комплектування персоналу. Це означає визначення необхідних кількісних та якісних характеристик персоналу, розробку стратегій набору та рекрутингових програм.

2. Соціально-економічна функція: полягає в забезпеченні комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу. Це включає створення сприятливого соціально-економічного середовища для працівників, забезпечення їх мотивації, розвитку і збереження.

3. Відтворювальна функція: спрямована на забезпечення розвитку персоналу. Це включає навчання, підвищення кваліфікації, розвиток кар'єрних шляхів, оцінку потенціалу та планування розвитку працівників.

Отже, управління персоналом поєднує науку і мистецтво ефективного управління людьми в контексті їх професійної діяльності. Це система принципів, методів і механізмів, спрямованих на оптимальне комплектування, розвиток, мотивацію та раціональне використання персоналу. Управління персоналом повинно відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників та дотримуватися законодавства про працю при формуванні, закріпленні (стабілізації) і використанні персоналу.

На нашу думку, управління персоналом розглядається як стратегічна функція, спрямована на забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства через ефективне управління його головним потенціалом — людьми.

Отже, сучасне бачення ролі управління персоналом в організації підтримує думку щодо визнання персоналу як головного потенціалу підприємства та його значущості у досягненні успіху.

РОЗДІЛ 2

СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

ПРАТ «ЗОЛОТИЙ КАРАВАЙ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз господарської діяльності підприємства

Філія приватного акціонерного товариства "Золотий Каравай" в м. Житомирі та Житомирській області є провідним підприємством, яке займається виробництвом хлібобулочних виробів. Підприємство належить колективній формі власності. Склад ПрАТ "Золотий Каравай" включає 12 магазинів, 3 кіоски, 1 павільйон, 1 оптовий магазин, гуртожиток на 352 місця та базу відпочинку на березі р. Тетерів, в якій є 36 місць. Головною метою створення товариства є здійснення підприємницької діяльності та задоволення інтересів акціонерів за рахунок отримання прибутку.

Основними видами діяльності товариства є виробництво хлібобулочних, кондитерських та макаронних виробів, переробка зернових, роздрібна торгівля продуктами харчування, харчовими добавками та алкогольними напоями, оптова торгівля продуктами харчування та товарами побутової хімії, реалізація продуктів харчування та харчових добавок, виробництво товарів народного споживання, здійснення експортних та імпорتنих операцій, а також інша виробнича та комерційна діяльність, що відповідає законодавству України.

Засновниками ПрАТ "Золотий Каравай" є держава, представлена Регіональним відділенням Фонду державного майна України по Житомирській області

Збори акціонерів є важливим органом управління на підприємстві ПрАТ "Золотий Каравай". Вони зазвичай скликаються не менше двох разів на рік згідно з вимогами законодавства та статуту компанії.

Управлінську структуру ПрАТ«Золотий Каравай» зображено на рисунку 2.1.

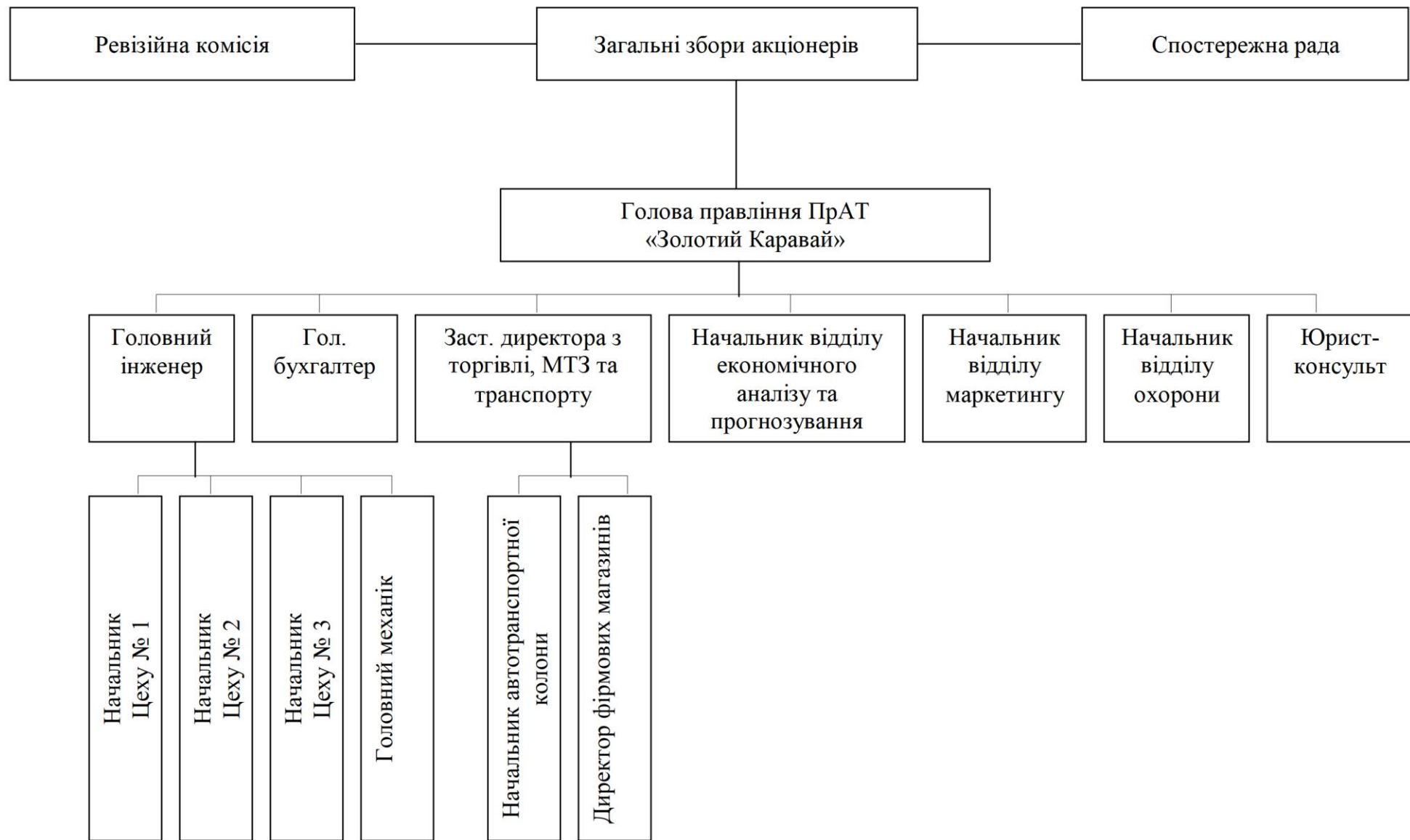


Рис. 2.1. Управлінська структура ПрАТ «Золотий Каравай»

Джерело: дані підприємства

Річний об'єм виробництва продукції становить 7000 тон хлібобулочних виробів та 35 тон кондитерських виробів на загальну суму 8 млн. грн.

Таблиця 2.1

Обсяги виробництва продукції ПрАТ «Золотий Каравай»

Види об'єктів та їх характеристика (продукція, роботи, послуги, товари)	Од. вим.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р. %
Хліб змішаної валки	т	2134,561	3876,25	3403,005	159,42
Хліб із борошна 1г	т	1963,33	2255,262	2788,837	142,05
Булки із борошна 1 г	т	42,156	89,199	40,028	94,95
Булочні вироби в/г	т	778,369	775,682	759,561	97,58
Здобні вироби	т	114,788	135,666	149,967	130,65
Всього булочних виробів	т	5033,204	7132,059	7180,199	142,66

Джерело: дані підприємства

З таблиці 2.1 можна зрозуміти, що виробництво хліба змішаної валки збільшилося у 2022 році на 1268,444 тонн або на 59,42% порівняно з 2020 роком. Виробництво хліба з борошна 1 гатунку також зросло на 822,507 тонн або на 402,05%. Проте, було спостережено зменшення виробництва булок з борошна 1 гатунку на 2,128 тонн (5,05%) та булочних виробів вищого гатунку на 18,808 тонн (2,42%) у 2022 році порівняно з 2020 роком. З іншого боку, виробництво здобних виробів збільшилося у 2022 році на 35,179 тонн або на 30,65%. Всього виробництво хлібобулочних виробів зросло на 42,66%, хоча було спостережено зміну обсягів виробництва різних продуктів. Ця тенденція пов'язана зі зростанням діяльності ПрАТ "Золотий Каравай" протягом трьох років, що означає, що підприємство залучило більше клієнтів і розширило свій ринок збуту. Це свідчить про ефективну роботу досліджуваного підприємства та задоволення смаків та потреб клієнтів.

Оцінку ефективності діяльності ПрАТ "Золотий Каравай" можна провести на основі аналізу основних показників результатів господарської діяльності, а також фінансової звітності підприємства.

Для аналізу господарської діяльності, початковими даними є показники

фінансового стану ПрАТ "Золотий Каравай", які представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Показники економічної діяльності ПрАТ «Золотий Каравай»

Показники	Од. вим.	2020р.	2021р.	2022р.	2022р. до 2020р. %
1. Загальна вартість активів (майна)	тис.грн.	1909,0	2232,0	3097,0	162,2
2. Вартість необоротних (довгострокових, постійних) активів	тис.грн.	924,0	876,0	1326,0	143,5
3. Вартість оборотних (мобільних) активів	тис.грн.	985,0	1356,0	1771,0	179,8
4. Дебіторська заборгованість	тис.грн.	652,0	741,0	1089,0	167,0
5. Кредиторська заборгованість	тис.грн.	473,0	7167,0	805,0	170,2
6. Власний капітал	тис.грн.	1131,0	1091,0	2033,0	179,8
7. Залучений капітал	тис.грн.	778,0	1141,0	1062,0	136,5
8. Матеріаломісткість господарської діяльності	грн.	0,07	0,71	0,74	0,67 п.
9. Трудомісткість господарської діяльності	грн.	0,13	0,13	0,15	0,02 п.
10. Фондомісткість господарської діяльності	грн.	0,06	0,06	0,01	-0,05 п.
11. Коефіцієнт співвідношення необоротних і оборотних активів	х	0,9	0,6	0,8	-0,1 п.
Оборотних і необоротних активів	х	1,1	1,5	1,3	0,2 п.
12. Середньооблікова чисельність працівників	чол.	300	315	334	34,0

Джерело: фінансова звітність підприємства

За даними таблиці, спостерігається зростання майнових показників підприємства. Загальна вартість майна підприємства зросла на 62,2% у 2022 році порівняно з рівнем 2020 року.

Успішна діяльність підприємства залежить від здатності власників адекватно оцінити економічні умови, виявити можливі зміни і пристосувати свій бізнес до цих умов, максимально використовуючи їх потенціал. Тому аналіз та оцінка ділової активності підприємства, яка відображає абсолютні й відносні результативні показники використання ресурсів та обсяги

господарської діяльності, є надзвичайно важливим (таблиця 2.3).

Дані з таблиці 2.3 свідчать, що у 2022 році підприємство збільшило свою господарську діяльність порівняно з 2020 роком, переважно завдяки зростанню обсягів виробництва і реалізації продукції. У 2022 році дохід від реалізації продукції збільшився на 9927,1 тис. грн., або 11,27%. Це відображається у показниках доходу від реалізації продукції.

Основним фінансовим показником господарського результату в період 2020-2022 років був чистий прибуток. У 2022 році позитивний фінансовий результат склав 315,9 тис. грн., а у 2022 році - 945,0 тис. грн., що практично вдвічі більше.

Таблиця 2.3

Показники ділової активності підприємства

Показники	Од. вим.	2020р.	2021р.	2022р.	2022р. до 2020р., %
1. Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	8921,90	16779,0	18849,0	в 2,1 р.
2. Чистий дохід від реалізації продукції	тис.грн	7435,00	13983,0	15708,0	в 2,1 р.
3. Фактичні обсяги виробництва продукції	тис.грн	7026,00	14052,0	14409,0	в 2 р.
4. Валовий прибуток (збиток)	тис.грн	712,90	2417,00	3683,00	в 5,2 р.
5. Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	тис.грн	315,90	97,00	945,00	в 2,9 р.
6. Фондовіддача	тис.грн	0,8	0,5	1,2	0,4 п.
7. Фондомісткість господарської діяльності	тис.грн	0,04	0,05	0,03	-0,01 п.
8. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	х	15,10	20,70	17,80	2,70 п.
9. Тривалість обороту оборотних активів	Дні	24,18	17,63	20,51	-3,67 п.
10. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	х	4,38	12,59	10,06	5,68 п.

Джерело: фінансова звітність підприємства

Після аналізу фінансово-господарської діяльності ПрАТ "Золотий Каравай" можна зробити висновок, що ефективність роботи підприємства покращилась. Резервний капітал підприємства зріс, а обсяги діяльності, зокрема виробництва і реалізації продукції, збільшилися. Усі показники рентабельності на ПрАТ "Золотий Каравай" виявляють тенденцію до

зростання. Також зафіксовано збільшення виробничих потужностей підприємства протягом періоду між 2020 та 2022 роками.

2.2. Аналіз складу та структури персоналу підприємства

Аналіз персоналу підприємства розпочнемо з дослідження його складу та структури, як це відображено в таблиці 2.4. За основними групами персоналу ПрАТ "Золотий Каравай" можна виділити наступні категорії:

Таблиця 2.4

Склад та структура персоналу ПрАТ «Золотий каравай»

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	Осіб	питома вага	осіб	питома вага	осіб	питома вага	%	пунктів структури
Середньоспискова чисельність персоналу, в т. ч.:	553	100,0	454	100,0	462	100,0	-16,5	0,0
– управлінський персонал	176	31,8	153	33,7	151	32,7	-14,2	0,9
– виробничий персонал	377	68,2	301	66,3	311	67,3	-17,5	-0,9

Джерело: фінансова звітність підприємства

На основі даних, представлених у таблиці 2.4, можна зробити наступні висновки: у 2022 році середньоспискова чисельність персоналу складає 462 особи, що становить зменшення на 16,5% порівняно з 2020 роком. Це зумовлено погіршенням економічного стану підприємства. Виробничий персонал продовжує займати значну частку в структурі персоналу як у 2020, так і у 2022 році – відповідно 68,2% і 67,3%. Управлінський персонал складається з 151 особи у 2022 році, що на 14,2% менше, ніж у 2020 році. Кількість виробничого персоналу зменшилась до 311 осіб у 2022 році, що становить 17,5% менше, ніж у 2020 році.

Якість персоналу підприємства визначається його професійною та кваліфікаційною придатністю для досягнення цілей підприємства. Аналіз якісного складу персоналу є важливим для виявлення потенційних резервів

підвищення ефективності діяльності підприємства. Порівняння показників персоналу з аналогічними підприємствами використовується для вдосконалення структури персоналу.

З метою визначення вимог до працівників підприємства можна виділити наступні основні критерії:

- Висока продуктивність праці.
- Якісне виконання поставлених завдань.
- Універсальність, тобто здатність виконувати декілька видів робіт.

Детальну структуру персоналу за категоріями можна побачити в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Склад та структура персоналу ПрАТ «Золотий каравай» за категоріями у 2020-2022 роках

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	осіб	питома вага,	осіб	питома вага,	осіб	питома вага,	%	пунктів структури
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Середньосписко-ва чисельність персоналу, в т. ч.:	553	100,0	454	100,0	462	100,0	-16,5	0,0
– керівники	38	6,9	35	7,7	39	8,4	2,6	1,5
– спеціалісти	53	9,6	48	10,6	51	11,1	-3,8	1,5
– службовці	85	15,4	70	15,4	61	13,2	-28,2	-2,2
– виробничий персонал								
основний	201	36,3	198	43,6	202	43,7	0,5	7,4
допоміжний	176	31,8	103	22,7	109	23,6	-38,1	-8,2

Джерело: фінансова звітність підприємства

За даними таблиці 2.5 можна зробити наступні висновки: у 2022 році кількість керівників становить 39 осіб, що представляє зростання на 2,6% у порівнянні з 2020 роком. Спеціалістів на підприємстві в 2022 році нараховується 51 особа, що на 3,8% менше, ніж у 2020 році. Кількість службовців зменшилась до 61 особи у 2022 році, що становить зниження на 28,2% порівняно з 2020 роком. Основний виробничий персонал зрос на 0,5%

в порівнянні з 2020 роком і складає 202 особи, тоді як кількість допоміжного виробничого персоналу зменшилась на 38,1% і становить 109 осіб у 2022 році.

Розвиток персоналу є важливою умовою успішної діяльності підприємства. Досягнення високих результатів в організації можливе лише тоді, коли працівники володіють необхідними знаннями, навичками та мотивацією. Неперервна освіта та навчання персоналу важливі для забезпечення професійного розвитку. Працівники, які підвищують свій рівень кваліфікації, опановують нові професії або спеціальності, отримують додаткові можливості для планування своєї професійної кар'єри як в межах організації, так і за її межами.

Рівень якісного складу управлінського персоналу має прямий вплив на ефективність функціонування підприємства, оскільки якість управлінських рішень і їх реалізація залежать від особистих характеристик працівників, їх загальноосвітнього рівня та кваліфікації. Аналіз якісного складу робочого потенціалу підприємства включає дослідження працівників за такими ознаками, як стать, вік, освіта, кваліфікація, стаж роботи та інші.

Один з аспектів класифікації діяльності підприємства полягає в розгляді частки чоловіків та жінок серед працівників, в залежності від використання тієї чи іншої робочої сили. Таблиця 2.6 наводить аналіз складу та структури персоналу ПрАТ «Золотий каравай» за статтю.

Таблиця 2.6

Склад та структура персоналу ПрАТ «Золотий каравай» за статтю

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	осіб	питома вага	осіб	питома вага	осіб	питома вага	%	пунктів структури
Всього працівників:	553	100,0	454	100,0	462	100,0	-16,5	0,0
– жінки	247	44,7	162	35,7	171	37,0	-30,8	-7,7
– чоловіки	306	55,3	292	64,3	291	63,0	-4,9	7,7

Джерело: фінансова звітність підприємства

За аналізом таблиці 2.6 можна зробити висновок, що структура персоналу підприємства характеризується перевагою працівників-чоловіків, чий відсоток у 2022 році збільшився на 7,7 пунктів і становить 63,0% від загальної структури. У той же час, частка працівників-жінок зменшилась на 7,7 пунктів і становить 37,0%. Це пояснюється специфікою діяльності підприємства та змінами, які відбулися у штатному розписі.

Аналіз вікової структури персоналу (таблиця 2.7) є важливим елементом оцінки трудового потенціалу, оскільки дозволяє встановити залежність між кількістю штатних працівників підприємства та їх віковими показниками, визначити частку молодих працюючих та осіб, які наближаються до пенсійного віку, а також зробити висновки про процес старіння працівників.

Таблиця 2.7

Вікова структура персоналу у ПрАТ «Золотий каравай»

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	осіб	питома вага	осіб	питома вага	осіб	питома вага	%	пунктів структу ри
Всього працівників, з них:	553	100,0	454	100,0	462	100,0	-16,5	0,0
до 30-ти років	138	24,9	125	27,5	130	28,1	-5,8	3,2
31-45 років	204	36,9	186	41,0	198	42,9	-2,9	6,0
46-55 років	152	27,5	95	20,9	89	19,3	-41,4	-8,2
старше 56 років	59	10,7	48	10,6	45	9,7	-23,7	-1,0

Джерело: фінансова звітність підприємства

За аналізом таблиці 2.7 можна зробити висновок, що в 2022 році порівняно з 2020 роком відбулось зменшення кількості працівників у різних вікових категоріях. Кількість працівників віком до тридцяти років зменшилась на 5,8% і складає 130 осіб, працівників віком 31-45 років зменшилось на 2,9% і становить 198 осіб. Водночас, кількість працівників віком 46-55 років зменшилась у 2022 році на 41,4% і складає 89 осіб, а

кількість працівників старше 56 років зменшилась на 23,7% і становить 45 осіб. Зменшення чисельності працівників пов'язане з загальним погіршенням фінансового стану підприємства.

Динаміку руху персоналу за 2020-2022 роки розглянемо в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Показники руху персоналу у ПрАТ «Золотий каравай»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
				+/-	%
1. Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	553	454	462	-91	-16,5
2. Прийнято працівників, осіб	74	52	43	31	-41,9
3. Вибуло працівників, осіб, у тому числі:	46	44	99	53	у 2,2 р.б.
–за власним бажанням	3	4	8	5	у 2,7 р.б.
–за порушення дисципліни	8	9	14	6	75,0
–по скороченню штатів	15	20	55	40	у 3,7 р.б.
–з інших причин	20	11	22	2	10,0
4. Коефіцієнт прийняття кадрів	0,13	0,11	0,09	-0,04	х
5. Коефіцієнт вибуття кадрів	0,08	0,09	0,21	0,13	х
6. Коефіцієнт плинності кадрів	0,02	0,03	0,05	0,03	х
7. Коефіцієнт стабільності кадрів	0,73	0,69	0,65	-0,08	х

Джерело: фінансова звітність підприємства

Аналізуючи дані таблиці 2.8, можна зробити висновок, що кількість новозареєстрованих працівників на підприємстві зменшилась на 41,9%, що становить 31 особу. Загальна кількість працівників, які покинули підприємство, збільшилась у 2,2 рази і складає 53 особи. Коефіцієнт приросту персоналу зменшився на 0,04 пункту, а коефіцієнт втрати збільшився на 0,13 пункту. Крім того, коефіцієнт плинності персоналу в 2022 році, порівняно з 2020 роком, збільшився на 0,03 пункту, що є негативною тенденцією для підприємства.

Отже, після аналізу кількісного та якісного складу персоналу ПрАТ

"Золотий каравай" можна відзначити, що чисельність персоналу протягом досліджуваного періоду зменшилась на 16,5%. Це зменшення обумовлене погіршенням економічного становища підприємства. Найбільшу частку в складі персоналу підприємства становить основний виробничий персонал, який складає 43,7% у 2022 році. Чоловіки переважають у загальному складі персоналу, становлячи 63,0% у 2022 році. За віковою структурою, найбільш представлений віковий діапазон працівників є віком 31-45 років. Збільшення коефіцієнта плинності персоналу свідчить про нестабільний стан підприємства.

2.3. Оцінка системи управління персоналом ПрАТ «Золотий каравай»

Ефективне управління включає максимальне використання широкого спектру ресурсів, які доступні організації. Сьогодні немає потреби доводити, що головний ресурс підприємства - це люди. Персонал підприємства є найскладнішим об'єктом управління, оскільки люди, на відміну від матеріальних ресурсів, мають живу природу, вони здатні до самостійного прийняття рішень, дії і реагують на управлінський вплив, реакція на який є непередбачуваною.

Управління персоналом ПрАТ "Золотий каравай" зосереджено відділом кадрів, який очолює начальник відділу. Начальник відділу повністю підпорядковується та відповідає перед Генеральним директором підприємства та його першим заступником при виконанні своїх прямих обов'язків.

Оскільки відділ кадрів має важливе завдання формування високопродуктивного та конкурентоспроможного персоналу, керівник цього відділу має високий статус і відповідальність. Його обов'язки та повноваження включають:

- Керування процесом забезпечення підприємства працівниками

відповідно до їх професій, спеціалізацій та кваліфікації, враховуючи рівень їх освіти та ділових якостей.

- Прийняття рішень щодо найму, звільнення та переведення працівників, забезпечення відповідності освіти та кваліфікації працівників посадам, які вони займають.

- Організація розміщення молодих фахівців залежно від їх професії та спеціалізації, у співпраці з керівниками підрозділів та громадськими організаціями для здійснення стажування.

- Систематичне вивчення ділових якостей та індивідуальних особливостей працівників з метою формування кадрового резерву для заміщення вакантних посад.

- Організація своєчасного оформлення документації щодо прийому, переведення та звільнення працівників згідно з трудовим законодавством та внутрішніми правилами підприємства.

- Розробка та впровадження заходів для поліпшення управління персоналом шляхом використання автоматизації та механізації кадрової роботи.

- Контроль за виконанням наказів, розпоряджень та положень щодо кадрової політики підприємства, забезпеченням їх своєчасного та правильного виконання з боку інспекторів з кадрів та керівників підрозділів.

- Забезпечення підготовки необхідної звітності з питань персоналу та кадрової роботи, а також контроль за своєчасним представленням цих документів відповідним міністерствам, відомствам і комітетам.

Таким чином, керівник відділу кадрів має широкий спектр професійних прав та обов'язків, оскільки він відповідає за ефективне управління персоналом, забезпечуючи підприємство кваліфікованими працівниками і виконуючи інші важливі функції, пов'язані з управлінням персоналом.

Відділ кадрів ПрАТ «Золотий каравай» активно планує свою діяльність і проводить самостійне діловодство. Вони мають встановлені зразки штампів для оформлення трудових книжок, процедури прийому на роботу і

звільнення.

Начальник відділу кадрів має під собою двох підлеглих працівників, що означає, що він відповідає за розподіл функцій та забезпечення ефективної системи управління персоналом. Однак, це може бути значним недоліком в роботі підприємства.

Наявний склад працівників, навіть якщо вони компетентні, не може оптимально виконувати всі покладені на них функції, основним чином через обмежений часовий ресурс. Керівництво підприємства, спрямовуючись на економію витрат, не приділяє цьому питанню достатньо уваги, що призводить до значних труднощів у роботі підприємства, оскільки люди є основним ресурсом, від якого залежить ефективність всієї діяльності.

Незважаючи на це, відділ кадрів має низку функцій, які потребують оптимального виконання з боку його працівників. Зокрема, ці функції включають:

- Участь у розробці та реалізації цілей і політики підприємства в галузі управління людськими ресурсами.
- Розробка та впровадження планів і програм розвитку персоналу підприємства.
- Прогнозування та планування потреби в персоналі, вирішення завдань, пов'язаних із задоволенням потреб кожного працівника умовами праці.
- Покращення якісного складу персоналу підприємства, створення умов для постійного професійного зростання.
- Формування кадрового резерву шляхом аналізу загальної і додаткової потреби в персоналі, розробки політики кар'єрного планування.
- Забезпечення соціальної рівноваги та впровадження заходів для підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату на підприємстві, проведення психологічного тестування персоналу.
- Підвищення ефективності роботи персоналу.

Для залучення кандидатів відділ кадрів ПрАТ «Золотий каравай»

використовує різні методи інформування та привертання уваги потенційних претендентів на вакансії. Це може включати розміщення оголошень про вакансії на веб-сайтах, у соціальних мережах, на дошках оголошень або в пресі, а також використання рекрутингових агентств або співробітництва з вищими навчальними закладами для залучення студентів або випускників.

Після отримання заявок від кандидатів відділ кадрів проводить їх першу перевірку, ураховуючи вимоги посадових інструкцій та потреби підприємства. Наступним кроком є оцінка кандидатів, їхніх кваліфікацій, досвіду роботи, освіти та інших важливих аспектів. В цьому процесі можуть застосовуватися співбесіди, тестування, оцінювання робочих навичок, а також перевірка рекомендацій або проведення додаткових перевірок.

З метою відбору найкращих кандидатів відділ кадрів ПрАТ «Золотий каравай» співпрацює з керівниками підрозділів, які можуть брати участь у співбесідах або надавати свою оцінку кандидатів. Після завершення процесу відбору відділ кадрів повідомляє обраному кандидату про прийняття на роботу і здійснює всі необхідні процедури, пов'язані з оформленням трудового договору та іншої необхідної документації.

У загальному вигляді процес відбору персоналу у ПрАТ «Золотий каравай» представлений на рисунку 2.2.

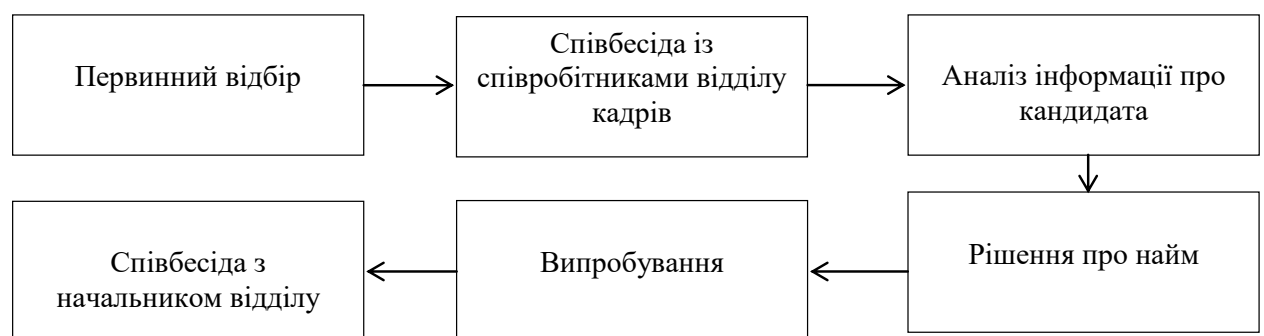


Рис. 2.2. Процес відбору кандидатів на заміщення вакантних посад у ПрАТ «Золотий каравай»

Джерело: за даними підприємства

У ПрАТ «Золотий каравай» практикується прямий контакт між керівниками відповідних підрозділів і кандидатами на посади. Це дозволяє

оцінити професійні якості кандидата та його придатність для виконання робочих обов'язків.

Після успішного проходження всіх етапів відбору та отримання задовільних результатів, кандидат укладає трудовий договір, що підтверджується наказом про прийняття на роботу. Цей процес гарантує, що кандидат, що пройшов всі етапи відбору, відповідає вимогам лінійних керівників та може почати працювати на підприємстві.

Варто зазначити, що при оцінці професійних і особистих якостей кандидата безпосередньо залучаються керівники відповідних підрозділів та посадові особи, які мають інформацію про кандидата з попередніх робочих місць чи організацій. Це дозволяє отримати більш повну інформацію про кандидата та його придатність для виконання виробничих функцій.

Виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистісних якостей працівників є важливим етапом управління персоналом в ПрАТ «Золотий каравай». Цей процес, який відбувається через поточне оцінювання або атестацію персоналу, дозволяє оцінити якісні і кількісні результати трудової діяльності працівників відповідно до встановлених вимог та стандартів.

Результати оцінювання є важливим інструментом для прийняття обґрунтованих рішень щодо винагороди, просування, звільнення та розвитку співробітників. Вони допомагають встановити, наскільки працівники відповідають вимогам посади, які рівні компетентності вони демонструють та які можливості розвитку вони мають.

Цей процес атестації або оцінювання може проводитись періодично, зокрема в рамках щорічного огляду працівників, або при спеціальних обставинах, наприклад, при переведенні на нову посаду або при розгляді можливості просування. Результати оцінювання слугують основою для прийняття управлінських рішень та планування дій з подальшим розвитком персоналу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «ЗОЛОТИЙ КАРАВАЙ»

3.1. Оптимізація методів управління персоналом на підприємстві

Ефективне управління персоналом і використання оптимальної системи методів створюють умови для досягнення виробничих цілей і забезпечують повну трудову віддачу працівників, розвиток їх творчої активності і задоволення фізичних та духовних потреб.

Аналіз результатів показав наявність недоліків у використанні методів управління персоналом у ПрАТ «Золотий каравай».

При використанні адміністративного методу управління відносини між керівництвом і підлеглими формуються на основі влади і підпорядкування. Основні переваги цього методу в контексті ПрАТ «Золотий каравай» включають: 1) забезпечення єдності волі керівництва у досягненні цілей; 2) відсутність значних матеріальних витрат. Проте недоліки цього методу включають: 1) пригнічення ініціативи та творчої роботи; 2) відсутність ефективних стимулів для праці, що може стати антистимулом; 3) менеджери не мають зацікавленості в підвищенні компетентності працівників, що призводить до її недостатності.

Соціально-психологічні методи впливу відіграють важливу роль у управлінні персоналом, оскільки управління передбачає координацію діяльності людей у процесі виробництва. Ефективність управління персоналом залежить як від об'єктивних факторів, так і від суб'єктивних аспектів. Соціально-психологічні методи базуються на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал за допомогою психологічних механізмів, щоб перетворити адміністративні завдання в усвідомлений обов'язок та внутрішню потребу людини.

В ПрАТ «Золотий каравай» досягнення цього можливо шляхом:

1. Покращення соціально-психологічного клімату та створення творчої атмосфери: Створення сприятливого соціально-психологічного середовища, де працівники почуваються комфортно і мають можливість реалізувати свій творчий потенціал.

2. Задоволення культурних і духовних потреб працівників: Врахування і задоволення потреб працівників у сфері культури, розвитку, самовдосконалення та духовності.

3. Встановлення моральних санкцій і заохочення: Використання моральних стимулів, які впливають на мотивацію працівників, а також застосування моральних санкцій у випадках невиконання обов'язків або порушення правил.

4. Соціальний захист: Забезпечення соціального захисту працівників, включаючи медичне страхування, пенсійні програми та інші соціальні пільги.

Один з показників недоліків у системі методів управління персоналом може бути висока плинність кадрів на підприємстві. Головною причиною цієї плинності є низький рівень заробітної плати, відсутність фінансової підтримки від компанії та обмежені можливості самореалізації. Великий відсоток звільнених працівників самостійно приймають рішення покинути своє місце роботи.

Оскільки ми знаємо основні причини високої плинності персоналу в компанії, керівництву залишається лише ефективно їх вирішити, забезпечуючи оптимальні умови для працівників. Управління плинністю кадрів на рівні підприємства передбачає головним чином мінімізацію протиріч між потребами та інтересами працівників та конкретними можливостями їх задоволення. Залежно від характеру причин плинності персоналу, заходи щодо їх розв'язання можуть бути наступними:

- Техніко-економічні: поліпшення умов праці, впровадження та вдосконалення системи матеріального стимулювання, розробка нових організаційних форм праці.
- Організаційні: вдосконалення процедур набору та звільнення

працівників, розвиток системи професійного росту, залучення молодих працівників до роботи.

- Соціально-психологічні: покращення стилю та методів управління, міжособистісних відносин в колективі, впровадження системи морального заохочення.

Одним з основних чинників, що впливають на мотивацію працівників, є встановлення належної заробітної плати в ПрАТ «Золотий каравай», яка відповідає реальній вартості праці. Це можна досягти шляхом перегляду норм оплати за операції, які потребують особливої уваги та координації руху рук працівника, а також за роботу в умовах, що становлять шкоду для здоров'я. Для стимулювання праці можна рекомендувати відділу кадрів ПрАТ «Золотий каравай» наступні заходи:

- Впровадження системи преміювання працівників, з урахуванням трудового стажу, рівня кваліфікації та результатів праці.
- Застосування морального заохочення, такого як видача грамоти, публічна подяка і оприлюднення фотографії працівника за досягнення важливих виробничих результатів.

Мотивація і стимулювання персоналу на підприємстві грають важливу роль як ефективні мотиватори, що сприяють задоволенню інтересів працівників. Ці фактори мають суттєвий вплив на розвиток ключових аспектів трудової діяльності, таких як відповідальність, старанність, наполегливість, сумлінність та інші. Важливо також встановлювати належне співвідношення між винагородою і досягнутими результатами.

3.3. Удосконалення структури управління персоналом ПрАТ «Золотий каравай»

З нашого боку, рекомендується переглянути структуру відділу кадрів ПрАТ "Золотий каравай" з метою поліпшення пропонованих напрямків розвитку. Одним зі способів досягнення цього може бути введення ще одного співробітника до складу відділу кадрів та диференціювання їх функцій (див. рис. 3.1).

Запропонована структура, на нашу думку, сприятиме більш ефективній роботі працівників відділу кадрів, оскільки кожен менеджер буде займатися більш конкретними питаннями і матиме більше можливостей для пошуку шляхів удосконалення управління персоналом.



Рис. 3.1. Запропонована структура відділу кадрів ПрАТ «Золотий каравай»

Джерело: [власні розробки автора]

Обов'язки інспектора відділу кадрів:

1. Спільно з керівництвом підприємства брати участь у прийнятті та реалізації рішень щодо найму, переведення, підвищення за службою, нагородження, заохочень, штрафів, понижень посади та звільнення працівників.
2. Вести записи в трудових книжках щодо заохочень та винагород працівників.
3. Організовувати своєчасне оформлення прийняття, переведення та звільнення працівників згідно з трудовим законодавством, положеннями, інструкціями та наказами керівника підприємства. Вести облік особового складу, видачу довідок про теперішню і минулу трудову діяльність, збереження і заповнення трудових книжок та ведення необхідної кадрової документації, а також підготовку матеріалів для рекомендацій щодо нагород та винагород працівників.
4. Забезпечувати підготовку необхідних документів для призначення пенсій працівникам підприємства та їх родинам, а також подання цих документів в органи соціального забезпечення.
5. Організовувати належний кадровий облік та кадрове діловодство на підприємстві відповідно до вимог законодавства та державних стандартів.
6. Проводити попередню роботу з кандидатами на вакантні посади (анкетування, перша співбесіда тощо). Виявляти найбільш перспективних кандидатів і рекомендувати їх для подальших співбесід з керівниками служб та відділів, а також з керівником підприємства.
7. Брати участь у роботі атестаційної комісії та підготовці проектів "Заключення атестаційної комісії". Здійснювати необхідні заходи для успішного проведення атестації.
8. Вивчати особливості переміщення та причини руху кадрів, брати участь у розробленні заходів для їх усунення.
9. Зберігати архів особових справ та підготовлювати документи для

передачі їх до державного архіву після виконання строків поточного зберігання.

10. Вносити інформацію про кількісний склад персоналу та його рух до бази даних, стежити за своєчасним оновленням і поповненням цієї інформації.

11. Контролювати дотримання трудової дисципліни в підрозділах підприємства та виконання працівниками внутрішнього трудового розпорядку. Вести облік порушень трудової дисципліни та громадського порядку, контролювати своєчасне прийняття відповідних заходів адміністрацією, громадськими організаціями та трудовими колективами.

12. Скласти встановлену звітність про роботу з кадрами.

Обов'язки менеджера з персоналу:

1. Планувати підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників на основі аналізу потреб підприємства в кадрах, заявок від структурних підрозділів, результатів атестації та індивідуальних планів розвитку працівників. Визначати напрямки, форми та терміни навчання.

2. Забезпечувати ефективне функціонування системи адаптації молодих спеціалістів і виробничого персоналу, включаючи підготовку спеціальних видань та іншої інформації про діяльність підприємства, організацію заходів, таких як "дні відкритих дверей", церемонії вступу на роботу, програми виробничого навчання та розвитку наставництва. Координувати проведення виробничої практики для студентів.

3. Контролювати виконання соціальних гарантій працівників під час навчання, зокрема збереження стажу, надання скороченого робочого дня, оплачуваних відпусток та інших пільг. Створювати необхідні умови для навчання без відриву від виробництва.

4. Забезпечувати правильне використання навчальних ресурсів у відповідності до затверджених бюджетів та фінансових планів підприємства. Здійснювати звітність щодо підготовки та підвищення кваліфікації персоналу відповідно до встановлених вимог.

5. Регулярно оцінювати соціально-психологічну атмосферу в колективі та проводити аналіз ділових, функціональних та морально-психологічних якостей персоналу.

6. Надавати особливу увагу забезпеченню належної мотивації та задоволеності персоналу умовами праці.

7. Підготовляти та представляти керівництву щоквартальний аналітичний звіт з питань соціальних та кадрових аспектів. При виявленні невідкладних проблем інформувати керівництво та готувати можливі варіанти їх вирішення.

8. Пропонувати заходи для підвищення мотивації працівників та поліпшення умов праці. Вносити пропозиції щодо раціоналізації системи оплати праці та матеріального стимулювання.

9. Брати участь у розробленні перспективних і поточних планів щодо праці та кадрів.

10. Подавати пропозиції начальникові відділу та менеджеру з персоналу стосовно заходів щодо покращення роботи з кадрами.

Таким чином, запропонована структура відділу кадрів забезпечить ефективне виконання всіх функцій управління персоналом та оптимізацію системи методів, що використовуються у ПрАТ «Золотий каравай».

ВИСНОВКИ

У результаті написання кваліфікаційної роботи, можна зробити наступні висновки.

На сучасному етапі, персонал підприємства варто розглядати як систему зв'язаних працівників, враховуючи їх особистісні характеристики, знання, вміння та навички роботи у колективі, які вони використовують у своїй трудовій діяльності. Управління персоналом передбачає планування, формування, перерозподіл та раціональне використання людських ресурсів. Концепція управління персоналом охоплює теоретично-методологічні підходи до розуміння та визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів та методів управління персоналом, а розробка механізмів їх реалізації залежить від конкретної організації через кадрову політику та кадрову роботу. На нашу думку, ключовими аспектами роботи з людськими ресурсами є: використання індивідуальних здібностей працівників у відповідності до стратегічних цілей організації, зокрема для оволодіння новою технікою й технологіями; інтеграція бажань, потреб та мотивації працівників з інтересами фірми. Суть управління людськими ресурсами полягає в забезпеченні досягнення цілей організації шляхом складання виробничого персоналу з необхідною компетенцією.

Аналізуючи персонал підприємства, можна зробити наступні спостереження: у 2022 році середня кількість працівників становила 462 особи, що на 16,5% менше порівняно з 2020 роком, що зумовлено погіршенням економічної ситуації на підприємстві. Виробничий персонал продовжує складати більшу частку загального персоналу, займаючи 68,2% у 2020 році і 67,3% у 2022 році. Кількість управлінського персоналу зменшилась на 14,2%, становлячи 151 особу у 2022 році. Також кількість виробничого персоналу скоротилась на 17,5% у 2022 році, досягнувши 311 осіб. Управління персоналом ПрАТ "Золотий каравай" цілком покладено на відділ кадрів під керівництвом начальника відділу. Начальник відділу повністю підзвітний і підконтрольний Генеральному директору підприємства

та його першому заступнику, виконуючи свої обов'язки. Ефективне управління персоналом та використання оптимальної системи методів створюють умови не тільки для успішного досягнення кінцевої мети виробництва, але і для повної трудової віддачі всіх працівників, розвитку їх творчої активності та задоволення як фізичних, так і духовних потреб.

Аналіз, що був проведений, підтвердив наявність недоліків у використанні методів управління персоналом у ПрАТ "Золотий каравай". Одним з показників цих недоліків є високий рівень плинності кадрів. Головною причиною цієї високої плинності на підприємстві є низький рівень заробітної плати, відсутність матеріальної допомоги від компанії та обмежені можливості самореалізації. Більшість звільнених працівників вирішили покинути свої посади за власним бажанням. Для відділу кадрів ПрАТ "Золотий каравай" можна запропонувати впровадження таких заходів для стимулювання працівників:

- встановлення системи преміювання працівників на основі трудового стажу, рівня кваліфікації та досягнених результатів;
- надання морального визнання, такого як видача грамот, подяк і публікація фотографій працівників, які досягли значних результатів у виконанні важливих виробничих завдань.

Крім того, в кваліфікаційній роботі запропоновано та обґрунтовано впровадження в структуру управління персоналом посади менеджера з персоналу. Це дозволить суттєво поліпшити основні складові системи управління персоналом в умовах підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: за станом на 25.05.2020 / Верховна Рада України. – від 28.06.1996 №254к/96-ВР. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 16.06.2023).
2. Кодекс законів про працю: за станом на 01.01.2021 / Верховна Рада України. – від 10.12.1971 №322-VIII. – URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 11.06.2023).
3. Закон України «Про відпустки»: за станом на 26.10.2020 / Верховна Рада України. від 15.11.1996 №504/96-ВР. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 11.06.2023).
4. Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності та витратами, зумовленими народженням та похованням»: за станом на 01.01.2021 / Верховна Рада України. – від 18.01.2001 №2240-III. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2240-14> (дата звернення: 11.06.2023).
5. Закон України «Про зайнятість населення»: за станом на 01.01.2021 / Верховна Рада України. – від 05.07.2012 №5067-VI. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5067-17> (дата звернення: 11.06.2023)/
6. Закон України «Про колективні договори і угоди»: за станом на 01.01.2021 / Верховна Рада України. – від 01.07.1993 №3356-XII. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3356-12> (дата звернення: 12.06.2023).
7. Закон України «Про оплату праці»: за станом на 01.01.2021 / Верховна Рада України. – від 24.03.1995 №108/95-ВР. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 15.06.2023).
8. Закон України «Про пенсійне забезпечення»: за станом на 09.12.2012 / Верховна Рада України. – від 05.11.1991 №1788-XII. URL:

<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1788-12> (дата звернення: 11.06.2023)

9. Амоша О.І. Новікова О.Ф., Антонюк В.П. Якість трудового потенціалу та управління трудовою сферою в Україні: соціальна експертиза: монографія. – Донецьк: НАН України, Ін-т економіки пром-ті, 2006. 208 с.

10. Бормотова М.В. Дослідження сутності поняття «кар'єра». *Економіка розвитку*. 2008. №2. С. 55–57.

11. Буряк П.Ю. Економіка праці й соціально-економічні відносини. Центр навчальної літератури. – Київ, 2004. 440 с.

12. Васильченко В.С. Управління трудовим потенціалом. – К.: КНЕУ, 2005. 406 с.

13. Виногородський М.Д. Організація праці менеджера: навч. посіб. для студ. спец. вузів. – К.: КОНДОР, 2002. 518 с.

14. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини – К., Знання. 559 с.

15. Гриньова В. М. Управління розвитком трудового потенціалу: монографія – Х.: Вид. ХНЕУ, 2009. 264 с.

16. Дятлов В.А. Управління персоналом. – М., 2008. 501 с.

17. Інструкція зі статистики заробітної плати / Державний комітет статистики України. – від 13.01.2004 №5. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z0114-04> (дата звернення: 08.06.2023).

18. Кісельова О.О. Стратегічні підходи до управління професійною кар'єрою на підприємстві *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління*. – Донецьк: ДонДУУ, 2011. С. 22–26.

19. Кісельова О.О. Формування кадрового резерву в системі управління кар'єрним розвитком персоналу. *Вісник Донецького університету економіки та права*. – Донецьк: ДонУЕП, 2010. С. 58–63.

20. Колот А.М. Мотивація персоналу. Київський нац. економічний університет. – К.КНЕУ, 2002. 337 с.

21. Коюда О.П. Інноваційна культура та її характерні особливості *Проблеми науки: міжгалуз. наук.-практ. журн.* – К.: Вид. Київ ЦНТЕІ,

ЦДПН, 2009. № 7. С. 15–20.

22. Крамаренко А.В. Управління персоналом фірми.– К.: КНЕУ, 2004. 337 с.

23. Кредісов А.І. Менеджмент для керівників. – К.: Товариство «Знання», КОО, 2007. 556 с.

24. Крушельницька О.В. Управління персоналом. Житомирський державний технологічний університет. – Житомир: ЖІТІ, 2002. 345 с.

25. Лизунець А.Г. Система моніторингу трудового потенціалу промислового підприємства. *Вісник Технологічного університету Поділля*. 2002. С. 256–259.

26. Лич В.М. Науково-методичні основи відтворення трудового потенціалу України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: спец. 08.02.03 Науково-дослідний економічний інститут України. – К., 2005. 46 с.

27. Лукашевич Н.П. Самоменеджмент Кн. 1: Ділова кар'єра: дорога до успіху. – Х.: ОКО, 1999. 126 с.

28. Малярець Л.М. Методичний підхід до комплексної оцінки організаційно-технічного рівня виробництва *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна*. 2006. № 719. С. 82–90.

29. Мартиненко М.В. Методика проведення аналізу факторів кар'єрного росту працівника як елементу управління організаційними знаннями *Економіка і організація управління*. Донецьк: ДонНТУ, 2010. С. 73–84.

30. Мескон М. Основи менеджменту. – М., 1994. 245 с.

31. Мізюк Б.М. Системне управління: монографія. – Львів: Вид. Львівської комерційної академії, 2014. – 388 с.

32. Небилиця О.А. Дослідження класифікацій кар'єри. *Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр.: в 5 т. Т. І*. Дніпропетровськ: ДНУ, 2008. Вип. 241. С. 152–159.

33. Небилиця О.А. Кар'єрне зростання як функція управління персоналом *Економіка розвитку*. 2011. № 2 (58). С. 122–126.

34. Новікова М.М. Методичний підхід до вимірювання потенціалу кар'єрного росту персоналу *Вісник ТНЕУ*. 2019. С. 105–114.
35. Новікова М.М. Системне управління трудовим потенціалом підприємства: монографія. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2008. 212 с.
36. Осовська Г.В. Основи менеджменту. – Житомир: ЖІТІ, 2009. 224 с.
37. Пилипенко А.А. Менеджмент. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005. 456 с.
38. Поспелова Т.В. Організація управління кар'єрою на підприємстві: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01; Донецька державна академія управління. – Луганськ, 2013. 19 с.
39. Савельєва В.С. Управління діловою кар'єрою: навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2007. 176 с.
40. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу. – К.: КНЕУ, 2002. 351 с.
41. Синиця Т.В. Формування і використання трудового потенціалу промислового підприємства: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.09.01. Х., 2014. 197 с.
42. Управління трудовим потенціалом: монографія. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2006. 348 с.
43. Ястремська О.М. Лояльність персоналу та критерії її визначення *Економіка розвитку*. – 2008. № 2. С. 90–93.

ДОДАТКИ