

b_econ_2025_004_

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

**Економічний факультет
Кафедра бізнесу та управління персоналом**

**РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА
Кваліфікаційна робота
Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)**

Виконав:

студент 451-УП групи
спеціальність 051 Економіка
ОП Управління персоналом
та економіка праці

Гринчук Артур Григорович

Керівник:

доктор економічних наук, професор Лопатинський Ю.М.

До захисту допущено:

на засіданні кафедри

протокол № ____ від « ____ » червня 2025 р.

Зав. кафедрою _____ доц. Водянка Л.Д.

Чернівці – 2025

Анотація

Гринчук Артур Григорович. «Розвиток персоналу підприємства». Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти зі спеціальності 051 «Економіка» (ОП Управління персоналом та економіка праці). Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці, 2025.

Проведено теоретичне дослідження системи управління розвитком персоналу у ринковому середовищі. Означено класичні та сучасні концепції управління розвитком персоналу вітчизняних підприємств. Висвітлено різноспрямовані авторські бачення технологічних підходів до управління персоналом. Виконано аналіз діяльності виробничого підприємства ТОВ «Родничок», що працює на цільовому споживчому ринку будівельних матеріалів м. Чернівці та Чернівецької обл. Визначено окремі складові структуризації трудового потенціалу, процесів управління персоналом у системі управління якістю на підприємстві ТОВ «Родничок». Запропоновано впровадження інноваційних підходів як перспективних до формування системи управління персоналом.

Ключові слова: ринок праці, трудовий потенціал, персонал, управління, концепції управління персоналом, система управління персоналом

Abstract

Artur Hrynychuk. "Enterprise personnel development". Manuscript. Qualification work for obtaining the first (bachelor's) level of higher education in the specialty 051 "Economics" (Human Resource Management). Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2025.

A theoretical study of the personnel development management system in a market environment has been conducted. Classical and modern concepts of personnel development management of domestic enterprises have been identified. Various author's visions of technological approaches to personnel management have been highlighted. An analysis of the activities of the production enterprise «Rodnichok» LTD, which operates in the target consumer market of building materials in the city of Chernivtsi and the Chernivtsi region, has been performed. Separate components of the structuring of labor potential, personnel management processes in the quality management system at the enterprise «Rodnichok» LTD have been identified. The implementation of innovative approaches as promising for the formation of a personnel management system has been proposed.

Keywords: labor market, labor potential, personnel, management, personnel management concepts, personnel management system

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

Гринчук Артур Григорович (підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. Сучасні теоретико-методологічні принципи управління розвитком персоналу підприємства у ринковому середовищі	7
1.1. Формування концепції управління розвитком персоналу підприємства	7
1.2. Технології управління персоналом підприємства	16
1.3. Методологічне означення вітчизняного ринку праці	24
Висновки до 1-го розділу	31
РОЗДІЛ 2. Аналіз діяльності персоналу виробничого підприємства ТОВ «Родничок»	32
2.1. Організаційна, технічна, фінансово-економічна характеристика діяльності підприємства ТОВ «Родничок»	32
2.2. Складові структуризації трудового потенціалу виробничого підприємства ТОВ «Родничок»	43
2.3. Аналіз процесів управління персоналом у системі управління на підприємстві ТОВ «Родничок»	51
Висновки до 2-го розділу	59
РОЗДІЛ 3. Перспективи розвитку підприємства ТОВ «Родничок» на основі вдосконалення управління персоналом	60
3.1. Впровадження інноваційних підходів до формування системи управління персоналом на виробничому підприємстві ТОВ «Родничок»	60
Висновки до 3-го розділу	70
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75

ВСТУП

Процеси досягнення запланованих результатів діяльності вітчизняних підприємств як суб'єктів господарювання з необхідністю включають удосконалення управління персоналом у динамічному внутрішньому та зовнішньому ринковому середовищі. На сучасному етапі розвитку економіки України, наявність різних стратегічних напрямів українських виробничих підприємств щодо структуризації трудового потенціалу виступатиме передумовою їх подальшого відновлення на нових, адаптованих засадах.

У науково-методологічному спрямуванні означено концептуальні принципи стратегічного управління та управління розвитком персоналу зокрема, що відображає «ринкові істину»: «для будь-якої організації персонал складає основу бізнесу». Закономірність ефективного управління персоналом визначається значимістю людських ресурсів, трудового потенціалу підприємства для досягнення ефективності в управлінні бізнесом у цілому. Вироблення функціональної стратегії щодо персоналу організації передбачає реалізації обраних технологічних рішень управління. Це важливо для вітчизняної виробничої сфери в цілому, зокрема для підприємств, що спеціалізуються на виробництві будівельних матеріалів, готової будівельної продукції та пропонують функції надання відповідних послуг. У практичній частині бакалаврського дослідження ми акцентували увагу до діяльності великої виробничої компанії «Родничок», що здійснює такий вид економічної діяльності, як : «22.23-23.61 Виробництво виробів із пластмас, бетону для будівництва та інших видів діяльності» та виробництво іншої додаткової продукції спеціального призначення та її комерційної реалізації.

Дослідженню теоретичних й методичних питань щодо вибору, використання стратегій, технологій управління персоналом як методичного інструментарію реалізації на українських підприємствах присвячені наукові праці провідних зарубіжних і вітчизняних вчених. Незважаючи на значну кількість та різні спрямування авторських напрацювань, залишаються актуальними проблеми, що потребують постійного наукового аналізу, зокрема

щодо передумов удосконалення процесів управління, упровадження технологій управління персоналом підприємства, обґрунтуванню факторів їх вибору, уточненню етапів відбору управлінських технологій тощо.

Вищеназвані теоретико-методологічні напрями опрацьовані нами й відображені при виконанні відповідних завдань бакалаврської роботи, як у теоретичних розділах дослідження, так і практичній частині. Відповідно, тему бакалаврської роботи слід вважати теоретично обґрунтованою та **актуальною** до науково-практичного дослідження.

Об’єкт бакалаврської роботи – господарсько-економічні обґрунтування концептуальних напрямів розвитку персоналу підприємства. **Предмет бакалаврської роботи** – аналіз процесів та механізмів розвитку персоналу, складових структуризації трудового потенціалу на основі діяльності підприємства ТОВ «Родничок».

Практичну частину бакалаврської роботи ми виконували на базі та за матеріалами виробничого підприємства з організаційно-правовою формою ТОВ «Родничок», Чернівецька обл.

Мета бакалаврської роботи – проведення аналізу концепції управління розвитком персоналу підприємства, актуальних принципів її реалізації, застосування дієвих технологічних рішень в удосконаленні розвитку персоналу на підприємстві ТОВ «Родничок».

У відповідності до цільової мети бакалаврського дослідження були поставлені такі **завдання** до його виконання:

- обґрунтувати науково-методологічні підходи, актуальні принципи управління підприємством у взаємозалежності до принципів управління персоналом;
- аргументувати концепції управління розвитком персоналу підприємства та мотивації до їх ринкової реалізації;
- відобразити авторські наукові визначення категорії «управління персоналом» та стратегії управління персоналом підприємства;

- розглянути технології управління персоналом у контексті до інструментів реалізації стратегії управління персоналом;
- дослідити методологічні означення вітчизняного ринку праці, відзначити його специфікації;
- провести аналіз діяльності виробничого підприємства ТОВ «Родничок» за організаційними, технічними, фінансово-економічними показниками, загальними принципами побудови виробництва та системою управління;
- розкрити методологічний зміст управлінського впливу щодо персоналу підприємства на основі аналізу процесів структуризації трудового потенціалу підприємства ТОВ «Родничок»;
- розглянути досліджувані процеси управління персоналом у взаємозалежності до системи управління якістю на виробничому підприємстві ТОВ «Родничок»;
- запропонувати перспективи розвитку підприємства ТОВ «Родничок» на основі науково обґрунтованого бачення.

Інформаційна база до виконання бакалаврської роботи. Для виконання цільових завдань бакалаврської роботи нами використані такі інформаційні джерела : наукові публікації за тематикою дослідження, відповідні наукові й науково-методичні праці вітчизняних авторів, автореферати дисертацій, статистичні збірники, інформаційно-довідникові матеріали, технічна документація (відкрита до розгляду), фінансово-економічні звітні документи досліджуваного виробничого підприємства.

Структура та обсяг бакалаврської роботи. Бакалаврська робота складається з таких структурних частин: вступ, три розділи, висновки до кожного розділу, загальні висновки до бакалаврського дослідження, список використаних джерел наукової літератури (усього опрацьовано 90 джерел), додатки. Бакалаврська робота містить 11 таблиць, 8 рисунків. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 85 сторінок комп'ютерного тексту формату А-4.

РОЗДІЛ 1.

**СУЧАСНІ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПРИНЦИПИ
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА
У РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

1.1. Формування концепції управління розвитком персоналу підприємства

Система управління персоналом – це один із базових інструментів й механізмів керування суб'єктом господарювання та є необхідною перевагою для підвищення рівня рентабельності підприємства, максимально високого фінансового результату, прибутковості, ділової активності й досягнення високих ринкових позицій. За умов зростаючої ролі людського фактору, одним із завдань систем управління є розвиток різноманітних спроможностей працівників, вмінь, навичок та кваліфікації персоналу будь-якого підприємства, організації, компанії залежить результат його роботи. У зв'язку з цим, виникає потреба у розробці нових теоретико-методологічних підходів до прийняття ефективних управлінських рішень, а також новітніх ефективних технологій, засобів і методів професійного розвитку персоналу підприємства. Сучасні складні соціально-економічні умови функціонування вітчизняних підприємств, накладають додаткові ризики та проблем в сфері управління персоналом.

Дослідження у сфері управління персоналом підприємства, як в теоретичному, так і практичному спрямуваннях є актуальними, оскільки : – по-перше, саме персонал, як вищої ланки управління – вище керівництво, менеджери, так і працівники усіх підрозділів, здійснюють управління усіма ресурсами – матеріальними, трудовими, процесами й засобами праці підприємства як суб'єкта господарювання;

- по-друге, вимоги до компетентностей персоналу підприємств, організацій, компаній, кваліфікації працівників, їх професійних знань, умінь, навичок у час стрімкого розвитку технологій, а також сучасних ринкових викликів, кризових явищ в економіці тощо зростають.

Вищеозначені аспекти, а також те, що управління персоналом як одна із головних функцій підприємства, може виявитися тим критичним фактором, що визначає його ринковий успіх або невдачу, а сам фахівець у сфері управління персоналом може стати дійсно лідером майбутнього, робить діяльність з управління персоналом об'єктом підвищеної уваги з боку значної кількості дослідників. Фундаментальними щодо управління персоналом як загальнонаукового, так і соціально-економічного явища є наукові доробки Альдерфера К., Атоса Е., Армстронга М., Портера Л., Тейлора Ф. та інших дослідників зі «світовим ім'ям». У вітчизняній економіці цій науково практичній тематиці присвячена значна кількість авторських досліджень, зокрема Бабчинської О. І., Бондаренко Л. А., Бугас В. В., Гордєєвої Герасимової Л. Ю., Глущенко Л., Зварич О. І., Козинець А. П., Крикавського Є. В., Крушельницька О. В., Мельничук Д. П., Сиволап Л. А., Фурман Д. Г. та ін. Багатоманітні аспекти менеджменту персоналу в ІТ-галузі розглядаються в наукових публікаціях Душко Н. І., Жернової Є. В., Криворучко О. М., Топішко Н. П. та ін. Тобто, питання удосконалення системи управління персоналом підприємства у сучасних умовах залишаються актуальними.

У науковому середовищі в 80-ті роки однією з найбільш популярних теорій системного підходу стала концепція «7S» (цит. за Крикавським Є. В., Патора-Висоцька З. [1]), розроблена Атосом Е., Паскалем Р., Пітерсом Т., Уотерменом Р., що дозволяє обрати «спосіб осмислення проблем», пов'язаних із розвитком чи перебудовою організації (модель Мак-Кінсі «7S») : «стратегія (strategy), структура (structure), система управління (systems), персонал (staff), кваліфікація працівників (skill), організаційні цінності (shared values), стиль (style)». Одна із концепцій «7S», а саме система управління позиціонує підхід, що дозволив установити для кожного робочого блоку мікрофактори та фактори макрорівня, така класифікація дозволяє розкрити, які «дії або види управління та мотивацію менеджерів нижчої ланки необхідно обрати». Надалі, в 90-роки презентовано фундаментальне дослідження «Ланцюг вартості Портера (конструкція, деконструкція, реконструкція) та управління за цінностями» [2], де ключова позиція відводиться саме системі управління.

У науково-методичних дослідження вітчизняних економістів обґрунтовуються теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах України, механізми управління розвитком персоналу на рівні інноваційно активних компаній, зокрема сфери ІТ підприємств, розкриваються сутнісні ознаки та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації, відображення процесів управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством, оцінювання відповідних процесів тощо. Означене відображає управління персоналом як специфічний та різноспрямований вид управлінської діяльності, об'єктом якої є колектив працівників підприємства, а сама управлінська діяльність підприємства забезпечує принцип ефективності, розширення функціональних параметрів, що відображено на схемі (рис. 1.1).

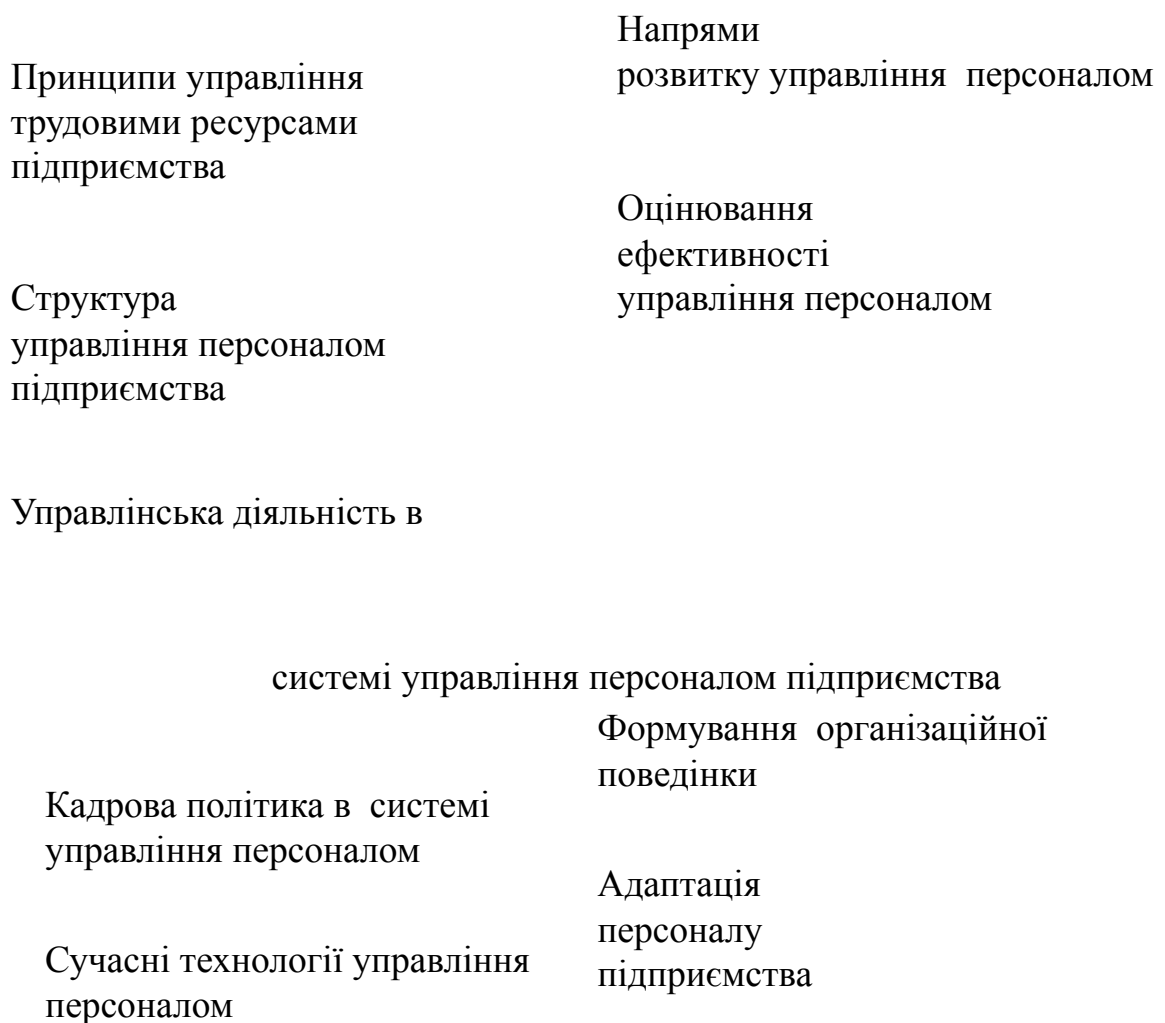


Рис. 1.1. Напрями та складові управлінської діяльності підприємства Примітка: складено автором на основі джерел [3-5; 9]

У відповідності до означеного, насамперед доцільно обґрунтувати ключові терміни в методології управління персоналом, відзначити окремі авторські визначення категорії «управління персоналом» (табл. 1.1). З методологічних позицій, йдеться також про використання близьких за значенням дефініцій, як: «управління людськими ресурсами», «управління трудовими ресурсами тощо. Об'єктом управління та водночас суб'єктом управлінського впливу виступає працівник підприємства, акцентується увага до особливостей та специфікацій підходів до працівника як до особливого ресурсу, правильно влагоджена система менеджменту дає можливість досягнути поставленої бізнес-мети в діяльності підприємства та максимуму його ефективності. Водночас, пропонуються напрями до розвитку, мотивування та ефективного управління персоналом поряд із іншими ресурсами підприємства.

Таблиця 1.1

Методологія категоріальних означень «управління персоналом»

Автори, джерело	Визначення категорії «управління персоналом»
Балабанова Л. В., Сардак О. В.; [6]	Автор визначає, що «система управління персоналом це взаємопов'язані економічні, організаційні та соціально психологічні методи, які забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможність підприємства»
Крушельницька О. В., Мельничук Д. П.; [7, с. 16]	Під управлінням персоналом автори розуміють «цілеспрямовану діяльність керівного складу організації, спрямовану на розробку концепцій, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами». Згідно такого підходу, управління персоналом передбачає організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів, що спрямовані на створення умов «нормального розвитку» й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства

Сиволап Л. А., Хавалиць С. С., Ніколаєнко Р. Б.; [8]	Розкриття категорії «управління персоналом» за змістом як «організаційно-економічного процесу, який за допомогою використання сучасних методів та інструментів дозволяє підвищити якісний та професійний рівень працівників, отримати соціально економічний ефект для підприємства і працівників»
---	---

Продовження таблиці 1.1

1	2
Гордєєва Герасимова Л. Ю.; [9]	«Управлінням персоналом – це складний процес, при здійсненні якого потрібно враховувати фактори, що впливають на формування трудового потенціалу, можливість використання кадрового резерву», з урахуванням визначених автором проблем ...
Єлецьких С., Брижниченко В.; [10]	«Управління персоналом – це важкий процес забезпечення кадрами підприємства, організація їх ефективного використання та професійного розвитку»
Бугас В. В., Бугас В. В., Кочірко М. Р.; [11]	«Менеджмент персоналу – це діяльність, спрямована на досягнення найефективнішого використання праці, досвіду, здібностей і навичок працівників для досягнення мети діяльності організації та їхньої особистої мети». За означенням автора управління персоналом в методологічній структурі сучасного менеджменту набуває виняткового значення
Дяків О. П., Коцур А. С., Островецький В. М.; [12]	З позицій системності «управління персоналом – це взаємопов'язані економічні, організаційні та соціально психологічні методи, які забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможність підприємства»
Бондаренко Л. А., Козинець А. П.; [13]	За аналітичним узагальненням авторів категорія «система управління персоналом – це комплексна структура, яка включає в себе стратегічне та оперативне планування, організаційні процеси, методи та інструменти, спрямовані на ефективне управління людськими ресурсами в організації з метою досягнення її стратегічних цілей та завдань»

На основі вищезначених авторських теоретичних обґрунтувань сутності й методологічних ознак відтворення системи управління персоналом на рівні підприємств слід відзначити важливість характеристик відповідних процесів. Тобто, формування системи управління персоналом є складним та багатоетапним процесом, що вимагає розширеного аналізу напрямів формування стратегії управління персоналом, планування й впровадження стратегій у конкретні виробничі практики підприємств, зокрема.

12

Науково-методичним обґрунтуванням підходів до стратегій управління персоналом ринкових суб'єктів господарювання передують методологічне означення еволюції моделей управління персоналом, від їхньої появи до використання на практиці. Йдеться про використання системного, синергетичного та інтерактивного підходів, методів дослідження – аналізу та синтезу, дедукції та індукції, історичного, компаративного, контент-аналізу тощо. Дослідження розвитку моделей управління визначає можливість зрозуміти їх вплив на «організаційну культуру й ефективність управління».

У авторському дослідженні Зварич О. І., Когут Н. О. [14] виконано детальний аналіз основних стадій розвитку різних теоретичних моделей та їхньої ефективності на практиці з двох фундаментальних напрямів : 1) огляду еволюції моделей : характеристика основних етапів розвитку моделей управління з основним акцентом саме на ключових змінах і тенденціях у цій сфері; 2) існуючої взаємодії теорії та практики : дослідження того, «наскільки аналізовані теоретичні моделі є ефективними у процесі їх використання в реальному бізнес-середовищі». Відповідно, автори розглядають визначальні відмінності моделей менеджменту персоналу – американської, європейської, японської та пропонують алгоритм успішного управління персоналом на рівні вітчизняних підприємств, компаній, що полягає в «комплексному й узгодженому використанні різноманітних моделей, враховуючи конкретну ситуацію, а також у вмінні адаптуватися до змін в економічному середовищі».

Поява сучасних моделей організації бізнес-середовища, розвитку бізнес

процесів, впровадження їх на рівні вітчизняних й зарубіжних компаній вимагає акцентування наукової уваги як до загально організаційних стратегій управління компанією, так і до стратегій управління персоналом зокрема. Означене визначає необхідність формування нових, адекватних часу підходів до розроблення стратегій і створення концепцій стратегічного управління персоналом в умовах розвитку прогресивних форм організації, процесного управління діяльністю компаній [15-18], зокрема в кризових умовах невизначеного середовища, що актуально для вітчизняних підприємств в складних соціально-економічних умовах воєнного стану в державі [21; 22].

13

Управління персоналом у сучасних умовах стає невід'ємною складовою процесу планування та реалізації стратегії. Стратегічні цілі підприємства можуть бути реалізовані лише персоналом, який відповідає як високим кваліфікаційним вимогам, що висувуються конкретною стратегією, так і цільовим мотиваційним вимогам, необхідним для переходу в нове, динамічне та мінливе бізнес-середовище. До стратегії розвитку підприємства пред'являються концептуальні вимоги, так в авторському дослідженні Дашко І. М., Бехтер Л. А., Михайліченко Л. В. [16] акцентується увага до трьох вимог :

- 1) «націленість на результат» – цей критерій значитиме, що керівництву підприємства у процесі розроблення стратегії необхідно позначити чіткі цілі, що необхідно реалізувати. Водночас, слід уникати як надто завищених показників, які організація зможе досягти на цьому етапі свого розвитку, так і занижених, «скромних» показників, що також можуть негативно відбитися на роботі підприємства;
- 2) «об'єктивність» – домірна оцінка факторів зовнішнього й внутрішнього середовища компанії. Аналіз оточення слід проводити із урахуванням не лише діяльності головних покупців, постачальників та конкурентів, а й з урахуванням соціально-економічної обстановки в країні та у світі;
- 3) «варіативність» – розробка декількох варіантів реалізації стратегії та оцінювань результату від їх здійснення» [16].

Водночас, важливим є комплексні дослідження стратегічного управління

персоналом підприємства, що відображають окремі авторські розробки теоретичних положень й надалі практичних рекомендацій щодо ефективного стратегічного управління персоналом. Так, в авторській аналітичній роботі Овчарук О. М. [17] привертається увага до стратегічного управління персоналом як вагомого чиннику підвищення конкурентоспроможності підприємства. Автором розроблена власна схема формування стратегії управління персоналом підприємства, що базується на принципах поетапності : від визначення цільової мети, критеріїв до організаційної структури системи управління персоналом, її взаємозв'язків із зовнішнім середовищем (рис. 1.2).

14

Об'єктивні закони управління, перспективи і
напрями економічних та соціальних реформ в Україні
середовища
Аналіз стратегічного
потенціалу
підприємства
Моніторинг
зовнішнього

Формування місії та стратегічних цілей

підприємства Стратегічні цілі підприємства

Критерії та показники ефективності управління	персоналом Обмеження на функціонування	системи управління Структура системи управління
---	--	---

Розроблення та реалізація стратегії «Управління персоналом»
персоналу
Стимулювання
персоналу
Розвиток персоналу
План «придбання»

Рис. 1.2. Формування стратегії управління персоналом підприємства Примітка: побудовано на основі джерела [17].

Актуальною до розгляду є стратегії управління персоналом підприємства в цифровій економіці, на що акцентують увагу автори, що виконують дослідження саме у цій сфері [19; 20]. «У сучасних умовах господарювання кадрові процеси підприємств зазнають суттєвих трансформацій під впливом трендів інформатизації та цифровізації суспільства, які, з однієї сторони, обумовлюють докорінні зміни в економічних системах, посилюючи нестабільність бізнес-середовища, а з іншої ... дозволяють модернізувати

15

бізнес-моделі суб'єктів господарювання відповідно до турбулентних і динамічних зрушень, зумовлених пришвидшенням еволюційного розвитку продуктивних сил суспільного виробництва» [19; 20]. Водночас, цифрові стратегії управління персоналом вітчизняних виробничих компаній дозволять виконувати розроблення антикризових програм управління персоналом як стратегії подолання бізнес-проблем в умовах воєнного стану в Україні.

Для прикладу, в дослідженні Криворучко О. М., Фемяк О. А. [19] виокремлено концептуальні аспекти стратегічного управління персоналом підприємства в умовах цифровізації, обґрунтовано необхідність застосовування цифрових технологій на усіх етапах стратегічного управління персоналом. З авторських позицій, їх «інтегрування в HR-стратегії допоможе підприємствам отримати значну конкурентну перевагу, залучаючи й утримуючи найкращі таланти, розвиваючи їх потенціал і створюючи сприятливе середовище для продуктивної роботи, ефективніше досягати поставлених цілей та адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища» [19].

Окрему методологічну «нішу» займають так звані «інноваційно активні підприємства», для забезпечення стабільного розвитку яких слід виконувати системну роботу з визначення можливості розвитку працівників великих компаній, підвищення ефективності управління персоналом підприємств

малого та середнього бізнесу, зокрема з позицій різноспрямованих заходів мотивації [23-25]. Це дасть змогу наростити інноваційний потенціал, що має супроводжуватися стимулюванням активності персоналу, сприятиме вирішенню сьогоденішніх проблем управління персоналом на вітчизняних підприємствах.

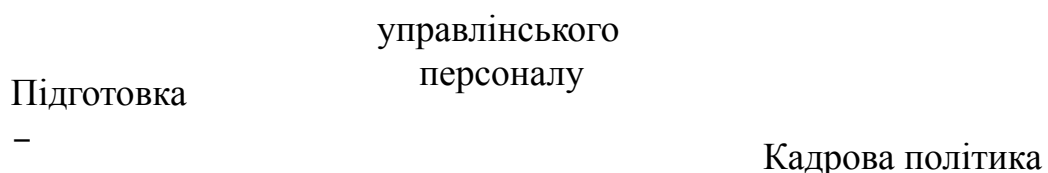
На основі проведеного аналізу авторських економічних позицій щодо актуальних теоретико-методологічних принципів управління розвитком персоналу підприємства у ринковому середовищі, а саме в напрямі категоріальних означень «управління персоналом», обґрунтувань сутності й методологічних ознак концепції управління персоналом, надалі методології розробок стратегій управління персоналом ринкових суб'єктів господарювання, доцільно стверджувати про важливість такого підходу.

16

1.2. Технології управління персоналом підприємства

Значний обсяг теоретико-методологічних напрацювань у напрямі концептуальних аспектів, імперативів, формування стратегій управління персоналом підприємства, частина з яких висвітлена нами в попередньому параграфі 1.1. бакалаврської роботи, потребує подальшого аналізу інструментів реалізації відповідних стратегій в умовах розвитку прогресивних форм організації і процесного управління діяльністю підприємств. Система управління персоналом передбачає важливість охоплення різних сфер: від кадрової політики компанії до окремих специфікацій застосування інструментів аутсорсингу, аутстафінгу, лізингу тощо. В цілому йдеться про вдосконалення організаційно-економічного інструментарію управління персоналом.

Вищезначені положення щодо інструментів реалізації стратегії управління персоналом, етапності вибору критеріїв й показників оптимальної організаційної структури підприємства, взаємозв'язків із цільовою ринковою аудиторією та інші аспекти обґрунтовано у значній кількості авторських наукових робіт, а в узагальненому вигляді це відображено на схемі (рис. 1.3).



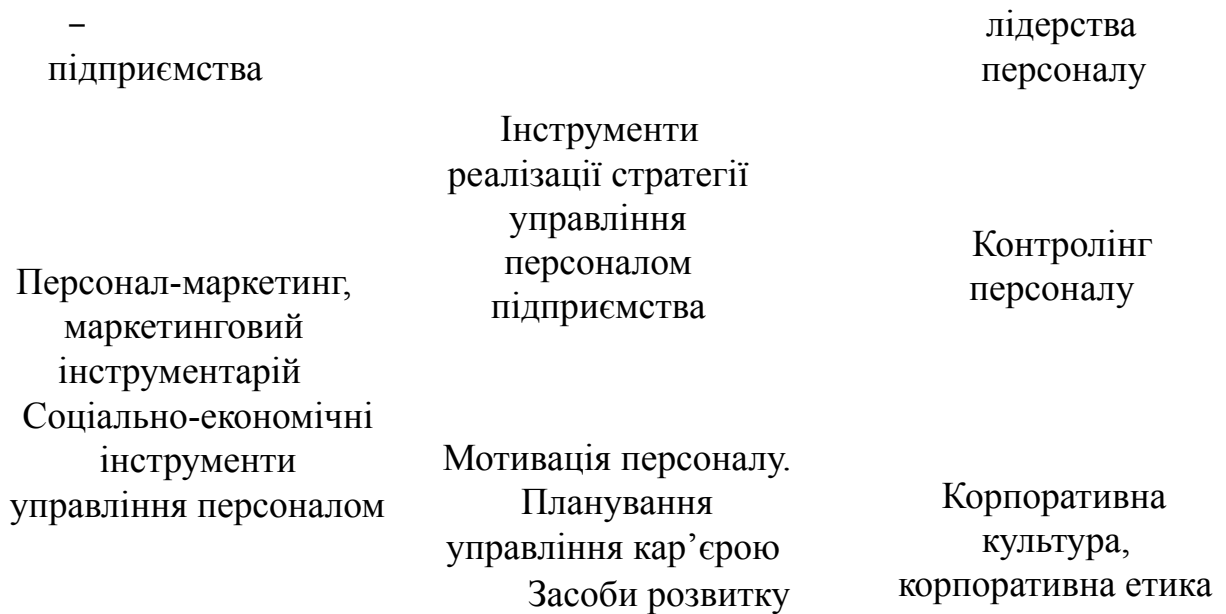


Рис. 1.3. Інструменти реалізації стратегії управління персоналом

Примітка: систематизовано на основі джерел [17; 26-31].

17

Визнання персоналу як водночас об'єктом організації та суб'єктом впливу викликало необхідність розробки технологій управління персоналом, що є послідовністю дій та впливу на персонал підприємства, що ведуть до отримання прогнозованих й бажаних результатів. У свою чергу розробка й використання відповідних технологій управління персоналом в контексті організаційної поведінки спроможні забезпечити її формування або корегування на всіх рівнях діяльності підприємства. Йдеться про управлінські впливи в загальному концептуальному означенні «технологій управління» [32], а процесуально технології управління «вказують на наявність певної послідовності виконання управлінських функцій, а також наявність методів і процесів управління з метою оптимізації управлінського впливу для досягнення загальних і конкретних цілей організації» підприємства, компанії.

Методологічне обґрунтування управління персоналом підприємства з позицій технологій управління доцільно початково розглядати з визначення категорії. Пропонується декілька концептуальних означень категорії «технологія управління» в широкому науковому сенсі : в авторському означенні Кузнецової І. [33] технологія управління – це «сукупність формалізованих знань про виконання процесу управління, що містить вимоги щодо кваліфікації

управлінського персоналу та опис методів отримання й перетворення вхідної інформації про стан зовнішнього середовища і стан об'єкта управління в управлінські впливи для досягнення цілей підприємства». В класично орієнтованому визначенні Лесик В. О., Григоренко В. М. [34] технологію управління розглядають як «структуровану послідовність взаємопов'язаних управлінських процедур й операцій, виконання яких спрямоване на здійснення управлінських функцій». Це супроводжується прийняттям управлінських рішень, забезпечується відповідними методами. Із узагальнених постав технологіями управління є послідовне виконання базових функцій з метою подальшої реалізації конкретних функцій управління : аналізу, планування, побудови, координація, мотивації у поєднанні з контролем, надалі – управління постачанням, виробництвом, менеджмент збуту. Йдеться про перетворення «вхідних потоків ресурсів на вихідні потоки».

18

Управлінський вплив щодо персоналу підприємства відбувається у формі технології управління персоналом. Концептуальні позицій й практичні питання, що пов'язані із аналізом технологій управління персоналом окреслено в роботах значної кількості вітчизняних дослідників-економістів, зокрема : Григоренко В. М., Кириченко О., Коваленко Н. В., Колонтаєвського О. П., Костика Є. П., Кузнєцова І., Кулієвич М. Я., Лесик В. О., Лихолобова Е. А., Махмудов Х. З., Устіловська А. С., Фурман Д. Г., Чухліб В. Є., Яцюк М. В.

Доцільно відзначити суттєві науково-методичні напрацювання в означеному, авторські обґрунтування «класичних» та інноваційних технологічних способів управління, використовуюваного інструментарію в контексті вдосконалення адаптивних програм управління персоналом, прийняття ефективних рішень у напрямі стратегічного й тактичного управління персоналом як фактору зростання конкурентоспроможності підприємства, формування ефективної системи управління персоналом підприємств ІТ-галузі компанії [35-38]. Зважаючи на вагомі напрацювання, окреслюється тематика, що потребує постійного наукового аналізу, зокрема щодо передумов упровадження технологій управління персоналом й ймовірних наслідків для підприємства як

суб'єкта господарювання, обґрунтуванню факторів їх вибору, уточненню етапів вибору управлінських технологій тощо.

Та чи інша використовувана технологія управління, впровадження сучасних, інноваційно орієнтованих технологічних рішень на рівні конкретного підприємства має відповідати його особливостям, має бути «налагоджена» у відповідності до атрибутів його діяльності на обмеженому ринковому етапі. З позиції розробки технології доцільним є використання на підприємстві сучасних підходів як модельних складників технології управління персоналом.

Вищезначені аспекти відображено в науково-теоретичних розробках Лихолобова Е. А. [39-41] як у «ранніх» авторських розробках, що відображають еволюцію поглядів на роль персоналу в діяльності підприємства, так і в подальшому аналізі актуальних принципів технологічних рішень до управління персоналом, зокрема в наукових напрацюваннях на основі статистичного моделювання показників діяльності промислової компанії (табл. 1.2).

19

Таблиця 1.2

«Методологічні виділення» до складових технології управління персоналом

Підхід	Складові технології управління персоналом
Функціональний підхід	Організація процесів «найму, відбір, прийом персоналу, оцінка персоналу, професійна орієнтація персоналу, адаптація персоналу, навчання персоналу, управління кар'єрою та службово-професійним просуванням, мотивація, організація праці, управління конфліктами та стресами, забезпечення соціального розвитку, вивільнення персоналу» на рівні промислового підприємства
Елементний підхід	Нормативно-правове, нормативно-методичне, діловодне, та інформаційне забезпечення системи управління персоналом. Складові технології управління персоналом відображають її складність та «об'ємність» як управлінського інструменту

Системний підхід	Урахування базових принципів системності в аналітичних розробках щодо технологій управління персоналом. Практика формування системи управління персоналом на основі підсистем : «планування та маркетингу персоналу, управління найманням та обліку персоналу, управління трудовими відносинами, забезпечення умов праці, управління розвитком персоналу, управління мотивацією поведінки персоналу, управління соціальним розвитком, розвиток організаційної структури управління» тощо
Інструментальний підхід	Проектування структури організації, оцінювання потреби у персоналі, аналіз кадрової ситуації, аналіз діяльності, посадові інструкції (оновлені), залучення потенційних кандидатів на роботу, оцінювання кандидатів на пропоновані посади, конкурсний відбір та адаптація персоналу, нормування праці, оцінювання праці й трудового внеску, атестування/планове атестування персоналу, формування резерву кадрів тощо
Процедурно орієнтований підхід	Забезпечення кадрового документообігу, конкурсний набір персоналу, управління резервом кадрів, оцінювання відпрацьованого часу працівниками, нарахування заробітної плати, аналіз роботи окремих працівників підприємства залежно від поставленого завдання (для прикладу, введення коефіцієнта трудової активності), мотивація персоналу, навчання та кваліфікаційна перепідготовка персоналу, підбір персоналу тощо

Примітка. Джерело [40].

20

Системно- й процедурно-орієнтовані методологічні ознаки, запито зумовлений та нормативний блоки в означенні підходів до виділення складових технології управління персоналом представлені сукупністю завдань відповідного характеру, що є вузько спрямованими за змістом та цілеспрямовані за метою використання щодо персоналу підприємства. Разом з цим, у сукупності це забезпечує цілісний, більш повний за методичними процедурами, специфікаціями реалізації управлінського впливу щодо технічно орієнтованих промислових підприємств, агропромислових підприємств, автотранспортних підприємств, будівельних компаній тощо [42-46].

Для прикладу, в аналітичному дослідженні Костика Є. П., Овсієнко А. М. [42] акцентується увага до важливості впровадження нових технологічних укладів у розвиток сучасної економіки. За означеннями авторів це передбачає підвищення вимог до формування персоналу «ринково активних» підприємств, обґрунтування інноваційних заходів управління на основі базових факторів, що впливають на відповідні процеси на рівні компанії – організаційні, техніко технологічні інноваційні та фінансово-економічні чинники.

Характеризуючи та узагальнюючи різноманітні методичні підходи щодо розкриття технологій управління персоналом та окремих управлінських процесів, слід відзначити ключові позиції, що пов'язано з високим економічним ефектом при визначенні критеріїв й «алгоритму вибору» оптимальних для використання технологій управління персоналом підприємства, як наслідок, створюють для компанії сучасні рішення, що дозволяють ефективно управляти персоналом. На основі узагальнень позицій [47], за методологічним означенням до складу технологій управління персоналом входять :

- «по-перше, суто управлінські процедури як об'єкт управління та цільові завдання щодо управління персоналом, що «на перетині із функціями управління конкретизуються у чітко визначених прийомах та діях щодо управлінського впливу на персонал підприємства з метою формування його організаційної поведінки»;
- по-друге, суб'єкт управління, що забезпечує реалізацію цільових функцій управлінського впливу й виконання конкретизованих завдань;

21

- по-третє, означена результативність управлінського впливу та її представлення, що відображають наслідки управлінського впливу й водночас відображають поточну характеристику персоналу підприємства, його «організаційно-корпоративну» поведінку;
- по-четверте, забезпечення результативності, що відтворюється на основі аналізу результатів впливу та їхнє представлення, узгодження дій з боку суб'єктів впливу та об'єктів управління» [47].

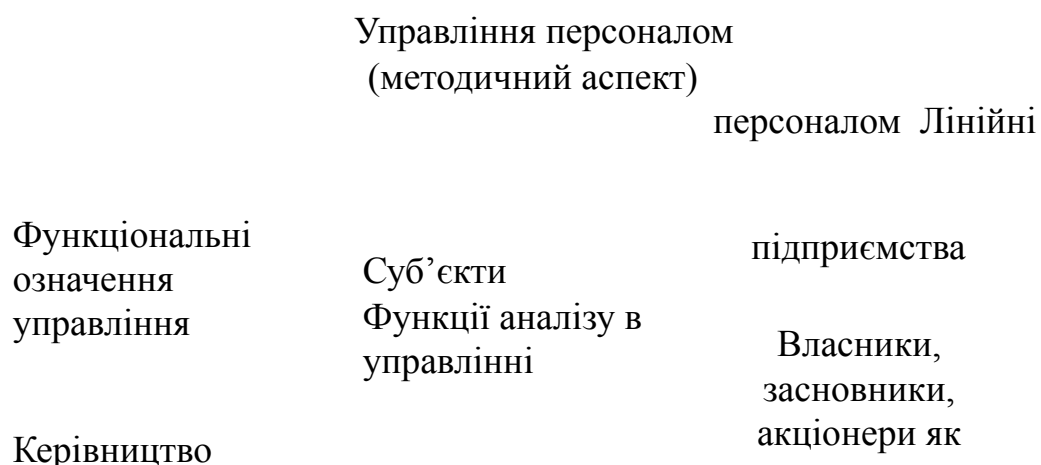
Функції управління у випадку використання технології управління

персоналом є традиційними для управління й представлені плануванням, організацією, обліком, аналізом, контролем та іншими [48; 49] (рис. 1.4).

Додатково можуть використовуватися інші функції управління персоналом, зокрема йдеться про такі, як координування, прогнозування, але їхнє використання не є обов'язковим для підприємства, організації, установи. Одночасно важливим є також різноспрямоване забезпечення функціональних процесів, пов'язаних із управлінням персоналу – методичне, організаційне, технічне, нормативно-правове, інформаційно-комунікаційне тощо. Так, з науково-методичних позицій Квілінського О. С. [48], обґрунтування додаткових функцій персоналу базується на вдосконаленні організаційного забезпечення управління розвитком промислового підприємства, під яким автор розуміє таке : «... в умовах інформаційної економіки необхідно розуміти узгодженість методів та засобів вжиття визначених заходів з формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням вимог інформаційної економіки в процесі сумісного функціонування керівників та виконавців у сфері розподілу зони їх обов'язків та відповідальності» [48].

У контексті до означеного, в дослідженні Літоровича О. В., Карого О. І. розглянуто важливості й необхідності «трансформації функціонально методичних підходів до управління персоналом в умовах інтеграції виробництва і мережевих інформаційних технологій» [49]. Авторами розкрито актуальні методи управління персоналом в умовах інтеграції виробництва і мережевих інформаційних технологій з одночасним акцентами викликів сучасності та нових завдань управління персоналом вітчизняних підприємств.

22



працівники підприємства	персоналу підприємства	Облік кадрового складу найманих працівників підприємства
Статистичні спостереження за структурою та «рухом» персоналу	Облік, контроль та аудит підприємства	Визначення аналітичної структури персоналу
Результати впливу системи менеджменту, маркетингу	Відтворення та оновлення функціональних параметрів в управлінні	Формування функціонально «корисного» результату
Показники продуктивності та результативності праці управлінського впливу	Результати управлінських впливів та їх представлення керівники	Параметри складу персоналу та організаційна поведінка
Структура		

Рис. 1.4. Функціонально-аналітичні процеси в технології управління персоналом підприємства

Примітка. Джерела: [48; 49]

З метою досягнення оптимізації організаційних процесів доцільно застосовувати бізнес-процеси управління розвитком персоналу [50; 51]. Цей

23

підхід презентує розробки стратегій управління персоналом у вигляді окремого бізнес-процесу в прив'язці до стратегічної мети і бізнес-стратегії організації. Зокрема, наукових позицій Писаревської Г. І. [50] методичні основи розроблення бізнес-процесу управління персоналом на підприємстві слід обґрунтувати доцільністю й перевагами застосування процесного підходу до управління персоналом, а також розробленням бізнес-процесу управління персоналом в організації. Надалі автор пропонує такі координуючі заходи : «скорочення кількості рівнів прийняття рішень з управління персоналом,

оптимізація використання ресурсів, виявлення зон утрат і відповідальності, чіткість взаємодії процесу управління персоналом з іншими процесами» [50]. У дослідженні Ведерніков М.Д., Базалійська Н.П., Волянська-Савчук Л.В. проведеного аналіз використання сучасних персонал-технологій в управлінні підприємством, зокрема HR-аутсорсинг як новий і достатньо потужний інструмент управління, на основі вивчення світового досвіду таких радикальних новаторських рішень автори засвідчують ефективність такої моделі організації бізнесу: «Україна з її висококваліфікованою та дешевою робочою силою має всі можливості, щоб отримати вигоду в період бурхливого розквіту цієї послуги – HR-аутсорсингу» [51].

Таким чином, проведений аналіз підходів до методології розвитку технологій управління підприємством, організацією, компанією, технологій управління персоналом як інструментів реалізації відповідних стратегій управління персоналом відображає значний обсяг авторських напрацювань у цій сфері. У широкому розумінні йдеться про напрями вдосконалення організаційно-економічного інструментарію управління персоналом. Методологічні акценти до складових технології управління персоналом дозволили відзначити певну спадковість поглядів на роль персоналу в діяльності підприємства, а аналіз актуальних принципів технологічних рішень до управління персоналом дозволив сформулювати уяви про системно- й процесно-орієнтовані методологічні ознаки, «функціональні блоки» в означенні підходів та виділення складових технології управління персоналом вітчизняного підприємства.

24

1.3. Методологічне означення вітчизняного ринку праці

Ринок праці є одним із найбільш складних елементів ринкової економіки, оскільки на ньому зачіпаються не лише інтереси працівника і працедавця, але й відображуються практично усі соціально-економічні явища, що відбуваються в країні, зокрема на сьогодні складні трансформації вітчизняного ринку в умовах воєнного стану в державі. Значні фундаментальні перетворення в житті

суспільства зумовлюють необхідності формування концептуально нових механізмів узгодження різноманітних бізнес-інтересів і, в першу чергу, норм та ринкових інститутів, механізмів, формування попиту й пропозиції, агентів ринку праці тощо, що відображають особливу соціально-економічну значущість ринку. Такі підходи відображені в працях значної кількості вітчизняних науковців, зокрема Альошиної Т. В., Герчанівської С. В., Качмар О. В., Кондратюк В. Р., Куцай С. О., Петренко Н. І., Петюх В. М., Ладонько Л. С., Шиманської О. П., Щербини В. та інших дослідників.

В умовах сьогоденних кризових трансформацій на українському ринку праці, що обумовлені воєнним станом в державі, особливо актуальним стає дослідження питань, пов'язаних із регулювання ринку праці, пошуку ефективних адаптаційних та стабілізаційних інструментів, в подальшому перспектив відновлення на нових соціально-економічних засадах. Означене відображено протягом останніх років у наукових працях великої кількості вітчизняних авторів : Назарко С. О., Осадчук О. В., Смутчак З. В., Суворова С. Г., Турло Н. П., Ушенко О. П. та інших.

За методологічною сутністю, ринок праці – це складне та комплексне поняття, що відображає різні аспекти щодо його організаційної структури, ознак функціонування, розвитку, перспектив тощо. Відповідно, доцільно акцентувати увагу до визначення категорії «ринок праці». На нинішньому етапі розвитку економічної науки в аспекті дослідження ринку праці, існує значна кількість авторських підходів до визначення цього поняття, що містять спільні ключові характеристики, такі відмінні методологічні підходи щодо відображення сутності категорії. Найчастіше ринок праці трактують як :

25

- систему соціально-економічних відносин в державі та її відображень на рівні відповідних ринкових подій;
- нормативно-правових відносин на рівні ринкових інституцій; – механізми або системи механізмів функціонування ринку праці, узгодження «ціни» і умов праці між роботодавцями та найманими працівниками;

- сфери формування робочої сили, її розподілу, попиту і пропозиції на вітчизняному ринку праці;
- сферу використання трудових ресурсів;
- форми організації руху праці тощо.

Вищезначена спрямованість досліджень вітчизняного ринку праці дає можливість акцентувати увагу й виділити існуючі теоретико-методологічні авторські підходи до визначення сутності категорії «ринок праці». У нашому бакалаврському дослідженні ми розглядаємо економічні складові розвитку вітчизняного ринку праці як базові та переважаючі, але разом з цим, слід відзначити, що поняття «ринок праці» завжди привертало увагу науковців у сфері філософії, соціології, психології, розвитку освітянського середовища, політології, державного регулювання, державного політики, зокрема державної міжнародної політики [52-59] та соціально-економічні аспекти управлінського забезпечення розвитку українського ринку праці, його відтворення на необхідному професійному та кваліфікаційному рівні (на основі означеного розкривається формуюча сутність ринку праці України). Для прикладу, в науковому дослідженні Помаза-Пономаренко А. Л. та співавторів [55] обґрунтовується доцільність оновлення Стратегії людського розвитку (2021 р.) у напрямі визначення «державно-управлінських заходів щодо забезпечення зайнятості населення особливо серед молоді, зниження рівня безробіття тощо з урахуванням парадигмального розвитку ... акцентуємо увагу на тому, що державно-управлінські заходи щодо забезпечення розвитку ринку праці та державної молодіжної політики в Україні мають бути комплексними, спрямовуватися як на працівників, так і на роботодавців» [55].

26

Зважаючи на актуальність означеної проблематики, доцільно навести концептуальні підходи й формуючі означення категорії «ринок праці». Так, позиціонуються фундаментальні методологічні складові до визначення сутності поняття «ринок праці» та окреслюються бачення, що в основі категорії «ринок праці» знаходяться дві базові категорії, а саме «ринок» і «праця», «саме тому, доречно дослідити більш детально відповідні формотворчі категорії для

уточнення та поглибленого вчення сутності відповідного поняття». Своєрідним поєднанням вищезначених підходів є комплексний підхід до визначення «ринку праці», що полягає у «одночасному поєднанні усіх соціально економічних аспектів функціонування ринку праці, а саме організаційно економічних, соціально-психологічних, педагогічних, правових та інших системах [60; 61]. Зокрема, дослідник Рубежанська В. О. пропонує власне відображення наукових підходів до визначення змісту категорії «ринку праці» в аспекті його історичного розвитку як «складного та суперечливого процесу, який містить низку закономірних елементів, пов'язаних між собою» [60]. У роботах вітчизняних вчених-економістів, «змістовне наповнення» категорії «ринку праці» водночас визначає її різноспрямовану сутність за базовими методологічними підходами. Зокрема, обґрунтовані у фундаментальному авторському дослідженні Альошиної Т. В. [62] сутності відповідного поняття як формуючої, багатогранної системи за методологічними підходами: «соціально-економічні відносини, механізм або системи механізмів, норм та інститутів, сфери формування попиту і пропозиції, сфери використання людських ресурсів, форми організації руху праці» [62] відображають новизну відповідного підходу. Автор систематизує «класичні», базові методологічні підходи, відображені в авторських монографіях, навчальних посібниках, зокрема такі, як: діалектичний, системний, інституційний, комплексний, синергетичний, процесний підходи та відображає їх у зведеній методологічній формі (табл. 1.3). На основі цього надано визначення ринку праці з позиції процесного підходу та його результативності, зокрема «впровадження процесного підходу дасть можливість стабілізувати процеси взаємодії учасників ринку праці та стабілізувати та передбачати результати» [62].

27

Таблиця 1.3

Методологічні підходи до визначення сутності «ринку праці»	
Методологічні підходи	Автор, джерело
Діалектичний підхід	

Ринок праці – це сукупність «соціальних, юридичних, економічних норм та інститутів, які забезпечують загальну взаємодію та погодження інтересів учасників ринку праці щодо працевлаштування, обміну і використання праці»	Грішнова О. А., [63]
Інституційний підхід	
Ринок праці як «інститут взаємодії споживачів робочої сили (юридичних і фізичних осіб), конкретних фізичних осіб, які мають певні фізичні і розумові здібності, професійні знання, навички та вміння»	Богиня Д.П., Куликов Г.Г., Шамота В.М., Лисого Л.С. , [64]
Системний підхід	
Ринок праці як система відносин, що базуються на «вартісній основі, регулюють процеси ринку праці щодо товарно-грошових відносин з приводу купівлі продажу робочої сили»	Лібанова Е.М., [65]; Безусий В.В. [66]; Базилевич В.Д.; Баластрик Л.О.
Комплексний підхід	
Ринок праці як «система механізмів щодо функціонування ринку праці, соціального захисту працівників, формування та розвитку робочої сили, узгодження попиту і пропозиції робочої сили» тощо	Грішнова О.А. [63]; Петюх В. М. [67]
Процесний підхід	
Ринок праці – це «процес або динамічна модель, складниками якої є вхід (спосіб залучення індивідуальної праці до процесу виробництва), процес (спосіб координації й використання праці) та вихід (спосіб оцінки праці, винагороди)	Колота А. М., [68]
Ринок праці – це «система взаємодіючих економічних процесів, функціонування яких спрямоване на задоволення внутрішніх та зовнішніх ринкових контрагентів – постачальників і споживачів робочої сили та створення балансу на ринку праці як потреби кінцевого споживача – держави»	Альошина Т. В., [62]

Примітка: побудовано на основі джерела [62] та додатковим використанням джерел [63-67]

Досліджуючи специфікації ринку праці, доцільно відзначити та враховувати той факт, що ринок праці є одним з типів вітчизняного ринку за соціально-економічним призначенням. Дослідники ринку праці за таким спрямуванням акцентують увагу до форм поєднання соціальної значущості ринку та його економічної ефективності. Так, у аналітичному дослідженні сучасного стану та соціально-економічних аспектів державного регулювання ринку праці України, проведеним Ладонько Л. С. [59], автор визначає таку концептуальну позицію: «макроекономічне регулювання ринку праці є значною частиною регулювання економічних і соціальних процесів, які спрямовані на відтворення трудових ресурсів, і в цілому, продуктивних сил суспільства. Ринок праці є важливою складовою частиною загальноекономічного ринкового механізму, в якому відбиваються всі сторони його життєдіяльності, виявляється уся різноманітність його інтересів та суперечностей» [59].

В аналітичному дослідженні вітчизняного ринку праці, виконаному Герчанівською С. В. та співавторами [61] надається таке узагальнення: «сучасний стан розвитку суспільства вимагає особливої уваги до формування та ефективного розвитку ринку праці. Це можна реалізувати в двох площинах: конкретно-економічній та теоретико-методологічній. У другому випадку в центрі уваги опиняється теорія ринку праці та її складові, в якому чільне місце відводиться понятійному апарату. Сучасні економічні умови в Україні потребують нових підходів вирішення проблемних питань» [61].

Ринок праці як складова частина ринкової економіки є механізмом узгодження інтересів численних суб'єктів ринку. Водночас, на стан, динаміку процесів та розвиток вітчизняного ринку праці діє значна кількість факторів, що регулюють (а в окремих випадках і гальмують) його інституційні перетворення та впливають на ефективність функціонування як такої. Відповідно, дослідниками ринку праці акцентована увага саме до таких процесів. Так, у роботі Рубежанської В. О. проведено STEEPLE-аналіз впливу факторів на вітчизняний ринок праці, обґрунтовано змістовні групи факторів (рис. 1.5), що на авторську думку визначає взаємодію попиту та пропозиції і, відповідно, подальшу модель функціонування ринку праці.

Фактори впливу на вітчизняний ринок праці

Соціально-демографічні фактори :

Трудовий потенціал держави, регіонів, освіта населення, рівень заробітної плати та її диференціація за галузями й окремими категоріями робітників, діяльність ЗМІ, міграційні процеси, тривалість життя населення; розмір пенсій та виплат

Технологічні фактори :

НТП, інноваційні технології, енергоефективність виробництва й транспорту, інфраструктура ринку, автоматизація праці, життєві цикли продукції та технологій, охорона праці тощо

Економічні фактори :

Бюджетна політика держави, податкова політика, темпи економічного розвитку, коливання національної валюти, інфляція, експортно-імпортні відносини, конкуренція, венчурне фінансування, галузева структура господарства, розвиток малого та середнього бізнесу тощо

Екологічні фактори :

Природно-кліматичні явища, стихійні лиха, антропогенні катастрофи, екологічні норми та економічний аудит

Політичні фактори :

Процеси глобалізації, міжнародна політика, зовнішньополітична стратегія, внутрішні політичні процеси, «узгодженість між усіма гілками влади» тощо

Правові фактори :

Нормативно правова база, дерегуляція ринку, «стабільність» законодавства, зокрема антимонопольне законодавство, законодавство про зайнятість та безробіття населення тощо

Рис. 1.5. STEEPLE-аналіз впливу факторів на ринок

Аналіз вищезначених факторів впливу, дає можливість спрогнозувати майбутню ситуацію на вітчизняному ринку праці й забезпечити «гнучкі та оперативні» реакції ринку на різноманітні чинники. Слід звернути увагу на такі загальносвітові процеси, що мають значні вияви в Україні як розширення впливу інноваційних технологій в усіх соціально-економічних сферах, зокрема йдеться про цифрові технології. Такі зміни суттєво проступили, а сучасні нововведення суттєво позначаються на ринку праці. Так, в авторському дослідженні Крилова Д. В. [71] трансформацій ринку праці в умовах цифровізації національної економіки України звертається увага до видозмін усталених зав'язків, нових вимоги до компетенцій та навичок працівника, формування попиту на нові професії, «високоінтелектуальних працівників, які спрямовані до саморозвитку, удосконалення раніше набутих навичок та компетенцій, підвищення кваліфікації та освітнього рівня» [71]. Дослідження змін, що характерні для вітчизняного ринку праці, обумовлені складними соціально-економічними наслідками воєнного стану, війни на території України. В значній кількості авторських робіт аналізуються соціально-економічні тенденції ринку праці в умовах війни [72], розглядається дисбаланс на ринку праці держави, що зумовлений викликами сьогодення [73], характеризується стан ринку праці та мотивація персоналу в Україні в умовах воєнного стану [74], пропонуються окремі стабілізаційні та адаптаційні напрями регулювання вітчизняного ринку праці для відбудови національної економіки на перспективу [75]. Об'єднуючим в авторських роботах є розробки «ефективної системи управління ринком праці, механізмів та інструментів її реалізації, з урахуванням питань освіти, розвитку спеціальних навичок працівників, а також підвищення рівня соціального захисту й безпеки» тощо. Важливу роль відіграють умови трансформації ринку праці [76; 77]. Отже, виконане нами підходів до ринку праці з позицій методологічних підходів науковців дозволяє сформулювати висновок про важливість означених підходів дослідження стану ринку, дослідження його динаміки, особливостей розвитку, наявних змін, зокрема соціально-економічних тенденцій ринку праці в умовах

Висновки до 1-го розділу

На основі розглянутих авторських позицій концептуальних наукових площин, імперативів, стратегій управління підприємством ми відзначили багатоаспектні категоріальні означення «управління персоналом», методологію еволюції моделей управління персоналом, основні стадії розвитку відповідних теоретичних моделей, сутнісні ознаки відтворення системи управління персоналом на рівні підприємств, що ефективно поєднуються із стратегіями розвитку підприємства, стратегіями управління персоналом підприємства, зокрема в сучасних умовах цифрової економіки.

Методологічні обґрунтування актуальних до дослідження процесів формування технології управління персоналом підприємства концентрують авторські уваги до наукових положення щодо інструментів реалізації стратегії управління персоналом, етапності вибору «еталонів», означення персоналу як об'єктом, так і суб'єктом організації впливу викликало необхідність розробки технологій управління персоналом. Проаналізовані форми технології управління персоналом, «класичні» та інноваційні технологічні способи управління, використовуваний інструментарій, «адаптивні» програми управління персоналом, напрями стратегічного й тактичного управління персоналом створюють передумови до формування ефективної системи управління персоналом на рівні підприємства, організації, компанії.

Проведений аналіз методологічних підходів до стану, динаміки й особливостей розвитку вітчизняного ринку праці дозволяє зробити висновок про важливість означених підходів, відповідних авторських досліджень з позицій концептуального визначення сутності ринку праці, факторіальних впливів на його розвиток, розширення впливу інноваційних технологій, зокрема цифрових технологій, аналізу соціально-економічних тенденції ринку праці України в умовах воєнного стану в державі та прогнозування відновлення вітчизняного ринку праці у повоєнний період.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА «РОДНИЧОК»

2.1. Організаційна, технічна, фінансово-економічна характеристика діяльності підприємства ТОВ «Родничок»

Практичну частину бакалаврської роботи нами виконано на базі та за матеріалами підприємства з організаційно-правовою формою Товариство з обмеженою відповідальністю «Родничок» (надалі, використовуємо скорочену назву підприємства ТОВ «Родничок»). Адреса підприємства: Чернівецька обл., Новоселицька громада, с. Бояни.

Підприємство ТОВ «Родничок» як юридична особа має необхідні реквізити для проведення своєї діяльності (табл. 2.1) :

Таблиця 2.1

Реквізити діяльності підприємства ТОВ «Родничок»

Юридична особа	ТОВ «Родничок»
Організаційно-право ва форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Код ЄДРПОУ	14270565
Дата реєстрації	05.02.2004 (20 років 11 місяців)
Розмір статутного капіталу	Складає 113 464 563,75 грн.
На момент останнього оновлення даних	11.01.2025 стан юридичної особи – «Зареєстровано»
Уповноважені особи	Семенюк Іван Васильович
Основний вид діяльності (КВЕД)	46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням

Інші види діяльності	22.23 Виробництво будівельних виробів із пластмас 22.29 Виробництво інших виробів із пластмас 23.61 Виготовлення виробів із бетону для будівництва та інші види діяльності
----------------------	--

Підприємство (компанія) ТОВ «Родничок» є одним з підприємств-лідерів по виробництву якісних будматеріалів в Україні, виготовляє та реалізує високоякісну будівельну продукцію є відомим, зокрема на ринку м. Чернівці.

Основною метою діяльності підприємства ТОВ «Родничок» є задоволення потреб внутрішнього ринку високоякісною продукцією, розширення номенклатури конкурентоспроможних товарів і послуг, отримання прибутку, що відображено в діючому Статуті підприємства. Предметом діяльності підприємства ТОВ «Родничок» є :

- виробництво та реалізація будівельної продукції побутового, виробничо-технічного призначення, товарів народного споживання та відповідних конструкцій із полімерів, скла, деревини, металу, паперу, картону та інших матеріалів й продуктів її переробки;
- створення та комплексна експлуатація власної мережі багатoproфільних магазинів, центрів побутового обслуговування населення тощо;
- надання відповідних послуг – будівельно-монтажні, технічний нагляд в будівництві, транспортні, експедиційні та інші;
- надання складських послуг;
- за погодженням з органами влади за рахунок Товариства на взаємовигідних умовах, виконувати роботи та надавати послуги, спрямовані на підтримку програм соціально-економічного розвитку регіону. Самостійно, або за дорученням інших суб'єктів, здійснювати будівництво чи реконструкцію, виконувати будівельно-монтажні роботи, цивільне та промислове будівництво тощо.

За Статутними положеннями вищим органом підприємства ТОВ

«Родничок» є Збори засновників. До виключної компетенції Зборів засновників відносяться такі питання : «внесення змін та доповнень до Статуту Товариства; призначення, звільнення, винесення рішення про притягнення до дисциплінарної й матеріальної відповідальності директорів, головних бухгалтерів, керівників структурних підрозділів Товариства та дочірніх підприємств; визначення основних напрямів діяльності підприємства,

34

затвердження планів господарської діяльності, звітів про їх виконання, порядок розподілу прибутку й покриття збитків; придбання, реалізація, розпорядження нерухомим та іншим майном, що відноситься до основних фондів; вступ до господарських об'єднань, товариств, порядок участі в управлінні ними» тощо.

Підприємство ТОВ «Родничок» має значну історію свого становлення та розвитку : «Історія 20 років на ринку», що відображено на офіційному сайті досліджуваної компанії «Родничок» [78] « ... починалось все з невеличкого виробництва вікон з алюмінію та ПВХ, а також металопластикових дверей. До початку століття компанія освоїла роботу з ПВХ-профілем «Veratec», а також елітним алюмінієвим профілем «Rescara (Asas)». У 2002-2005 році був зведений новий комплекс виробничих цехів на виробничому підприємстві, закуплені лінії для виробництва металочерепиці, профнастилу, сайдингу, сандвіч-панелів. У 2005 р. компанія «Родничок» розпочала також виробляти товарний бетон, керамзитні блоки, тротуарну плитку. Водночас, з'явилася дочірня компанія «Родничок-Транс», що має значний технічний парк спецтехніки для постачання замовлених будівельних матеріалів до майданчиків покупців.

Досліджуване підприємство ТОВ «Родничок» і на сьогодні активно розвивається. Серед основних ринкових пріоритетів компанія визначила такі : «якість, клієнтоорієнтованість, своєчасні поставки, кваліфікація персоналу».

На сьогодні основними асортиментними групами будівельних товарів, що виготовляє підприємство ТОВ «Родничок», є такі, як :

- товарний бетон, вироби з бетону, сировина;
- щебінь, пісок;
- бруківка (плитка тротуарна вібропресована);

- пінопласт та пінополістирольні плити;
- покрівельні матеріали й комплектуючі – профнастил, лист гладкий;
- термоблоки, керамзитні блоки;
- сайдінг;
- металевий штахетник;
- сендвіч-панелі;
- супутні товари та інша продукція.

35

Виконання усіх видів робіт на підприємстві ТОВ «Родничок» забезпечує висококваліфікований та злагоджений трудовий колектив (у розділі 2.2 бакалаврської роботи ми акцентували увагу до процесів структуризації трудового потенціалу підприємства). Працівники досліджуваного підприємства беруть участь в його діяльності на основі трудового договору. Механізм формування соціально-трудових відносин дозволяє реалізовувати базові потреби трудового колективу підприємства, соціальний захист й відповідне забезпечення членів трудової спільноти, професійно-кваліфікаційний розвиток працівників тощо. Умови праці на підприємстві, режим праці та відпочинку є відповідними до норм діючого трудового законодавства України та водночас регламентуються правилами внутрішнього трудового розпорядку. Рішення про розробку чи змін до соціальних питань розвитку приймаються за участю трудового колективу (чи його представників) підприємства ТОВ «Родничок».

Поряд із розглядом елементів організаційної структури, ми провели аналіз технічної діяльності підприємства ТОВ «Родничок». За своєю структурно-функціональною діяльністю компанія «Родничок» є підприємством з виробництва будматеріалів (за відповідним асортиментним переліком), що відображає виконання складних виробничо-технічних циклів роботи й потребує високого рівня узгодженості усіх техніко-технологічних процесів окремих виробничих цехів та системи управління ними. Водночас, діяльність дочірньої компанії «Родничок-Транс», що має парк спецтехніки для доставки будматеріалів до майданчиків покупців, є важливим організаційно-технічним доповненням до повного циклу надання відповідних споживчих послуг.

Підприємство ТОВ «Родничок» забезпечує власну виробничу діяльність у формі регламентованого проведення усіх технологічних процесів промислового виготовлення будівельних матеріалів високої якості, технічної безпечності усіх ланок процесу. Для виготовлення кожного із видів будівельних матеріалів й готової продукції, використовується відповідне технічне обладнання – сучасні, високопродуктивні машини, прилади, удосконалені технічні пристосування та нові (чи інноваційно оновлені) технологічні виробничі схеми. Як відображено на офіційному сайті компанії, «Родничок – це європейські стандарти та

36

українське виробництво; висококласне устаткування та передові технології; це досвід та традиції, які ми вдосконалюємо та розвиваємо вже понад 20 років. Усі наші матеріали виробляються на обладнанні польського та німецького виробництва, яке було ретельно підібрано, щоб гарантувати нашим клієнтам найвищий рівень якості та довговічності матеріалів» [78].

Разом із зазначеним, для виробництва будівельної продукції підприємство ТОВ «Родничок» використовує якісна початкову сировину й, матеріали, поєднання яких в готових виробах, в багатьох випадках є оригінальним – технічні характеристики окремих з них розроблені фахівцями досліджуваного підприємства, стандартизовані й відповідно затверджені ОС ДП «Буковинастандартметрологія». Для прикладу, йдеться про «Блоки бетонні порожнисті рядові типу СБ-ПР», марок М-35 та М-50, що відповідають вимогам ДСТУ Б.В.2.7.-7-7-94 «Будівельні матеріали. Вироби бетонні стінові дрібно штучні. Технічні умови» – пл. 3.2, 3.3, 3.4, 4.3, 4.6, 4.8, 4.9.

Виконаний та вище відображений аналіз загальної технічної діяльності виробничого підприємства ТОВ «Родничок» дозволяє стверджувати про забезпечення належної техніко-технологічної відповідності процесів виробництва будівельних виробів в асортименті, що відповідає встановленій номенклатурі та має відображення в прас-листах на відповідну продукцію.

На підприємстві ТОВ «Родничок» проводиться належна робота в напрямі «Охорони праці та виробничої технічної безпеки». Досліджуване підприємство належним чином виконує встановлені технічні нормативи й передбачені

специфікації щодо організації системи охорони праці, технічної безпеки на виробництві, оскільки виробниче підприємство має підвищені небезпеки – газові, вогневі, роботи на висоті, роботи з електроустановками тощо. Тому важливим є правильно організовані технічні процеси безпечного проведення усіх робіт, використання сучасних способів, методів та засобів запобігання потенційним виробничим аваріям, пожежам, вибухам тощо. Означеному також сприяє належна організація праці на підприємстві та внутрішній розпорядок роботи. Зокрема, важливим для працівників є інструктаж з техніки безпеки. Ми проаналізували діючий «Інструктаж з охорони праці», що охоплює:

37

1. Загальні відомості, особливості основних виробничих процесів.
2. Основні правила поведінки працівників на території підприємства, у виробничих та допоміжних приміщеннях. Розташування базових цехів, структурних підрозділів, служб допоміжних приміщень.
3. Основні положення Закону «Про охорону праці», Кодексу законів про працю та інших нормативних актів з охорони праці.
4. «Трудовий договір, робочий час та час відпочинку». «Охорона праці жінок та осіб молодше 18 років». «Колективний договір, соціальні пільги та відшкодування за важкі та шкідливі умови праці».
5. Правила внутрішнього трудового розпорядку підприємства, персональна відповідальність за дотримання цих правил.
6. Система управління охороною праці, державний нагляд та громадський контроль за охороною праці на підприємстві.
7. Основні небезпечні та шкідливі виробничі фактори, що характерні для виробництва будівельних матеріалів, особливості їх дії. Методи запобігання нещасним випадкам та професійним захворюванням, засоби індивідуального й колективного захисту, використання знаків безпеки та сигналізації.
8. Основні вимоги виробничої санітарії та особистої гігієни працівників.
9. Роботи з підвищеним рівнем небезпек – вогневі, газонебезпечні, роботи на висоті, роботи в електроустановках та інші.

10.«Пожежна безпека». Способи, засоби запобігання й протидії пожежам, вибухам, аваріям.

11.Перша допомога потерпілим при виникненні нещасних випадків.

Наступним етапом оцінювання роботи підприємства ТОВ «Родничок» є його фінансовий аналіз. Фінансовий аналіз – це засіб оцінювання та одночасно прогнозування фінансового стану підприємства на основі його бухгалтерської звітності. Нами проведено відповідний аналіз у три етапи :

1. Аналіз складу майна й джерел його утворення.
2. Аналіз ефективності використання оборотного капіталу.
3. Аналіз фінансової стабільності підприємства.

38

Аналіз складу майна та джерел його утворення відображає стабільність фінансового стану підприємства ТОВ «Родничок», що залежить від доцільності вкладення фінансових ресурсів у активи, тому для його оцінки слід вивчити склад, структуру майна, джерела його утворення (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники складу і джерел утворення майна

Показник	2022	2023	Зміна
Коефіцієнт мобільності майна	0,77	0,58	-0,19
Коефіцієнт мобільності оборотних активів	0,16	0,06	- 0,1
Рентабельність активів	6,15	6,96	0,81
Рентабельність поточних активів	8,59	10,23	1,64
Рентабельність інвестицій	20,04	21,75	1,71
Рентабельність власного капіталу	19,77	25,33	5,56
Рентабельність реалізованої продукції	5,01	5,13	0,12

Для розрахунків нам необхідні були такі формули:

1. Коефіцієнт мобільності майна = вартість оборотних активів / вартість всього майна.

2. Коефіцієнт мобільності оборотних активів = найбільш мобільна їх частини (кошти і фінансові вкладення) / вартість оборотних активів.
3. Рентабельність активів (майна) = прибуток у розпорядженні підприємства * 100 / середня величина активів.
4. Рентабельність поточних активів = прибуток у розпорядженні підприємства * 100 / середня величина поточних активів.
5. Рентабельність інвестицій = прибуток до сплати податку * 100 / валюта балансу за мінусом короткострокових зобов'язань.
6. Рентабельність власного капіталу = прибуток у розпорядженні підприємства * 100 / джерела власних засобів.
7. Рентабельність реалізованої продукції = прибуток у розпорядженні підприємства * 100 / сума виручки від реалізації продукції.

39

Зменшення коефіцієнта мобільності майна говорить про тенденцію зниження оборотності майнових засобів підприємства. Коефіцієнт мобільності оборотних активів має досить низьке значення, що є свідченням того, що підприємство здебільшого спрямовує вільні кошти на розширення виробництва.

Усі показники рентабельності ТОВ «Родничок» мають досить високі значення, що є позитивним для досліджуваного підприємства. Рентабельність активів показує ефективність використання активів компанії для генерації прибутку. Високе значення показника свідчить про хорошу роботу підприємства. На кожну гривню використаних активів було отримано більше 6 гривень чистого прибутку. Крім того, значення показника зростає. Це свідчить про зростання ефективності всього процесу управління, адже показник рентабельності активів формується під впливом всієї діяльності компанії.

Рентабельність поточних активів демонструє можливості підприємства в забезпеченні обсягу річного прибутку по відношенню до середньорічної суми обігових коштів компанії. Чим вище значення цього коефіцієнта, тим більше ефективно використовуються обігові кошти, що ми і спостерігаємо на досліджуваному підприємстві.

У підприємства висока рентабельність інвестицій, що свідчить про те, що

інвестиції варті того, щоб їх здійснювати, висока ефективність вкладень. Рентабельність власного капіталу – показник, що вказує, наскільки ефективно використовується власний капітал, тобто скільки прибутку було згенеровано на кожну гривню залучених власних коштів. Цей індикатор є найбільш важливим для власників (акціонерів, учасників), адже дозволяє визначити зростання їх добробуту за аналізований період. Також цей показник використовується при оцінці вартості акцій підприємства, адже рентабельність власного капіталу дозволяє визначити, на які дивіденди можуть розраховувати власники акцій або на скільки зросте вартість їх акцій. На досліджуваному підприємстві ТОВ «Родничок» значення даного показника дуже високе і продовжує зростати, що є позитивним для підприємства. З кожної гривні,

40

вкладеної в підприємство, одержували майже 20 гривень прибутку в 2022 і більше 25 гривень – у 2023 році.

Рентабельність реалізованої продукції вказує на частку виручки компанії, яка залишається після вирахування всіх витрат за поточний період. Також значення дозволяє приблизно спрогнозувати, на скільки зросте чистий прибуток компанії при підвищенні рівня збуту на гривню. Показник залишається на стабільному рівні і в 2023 р. кожна гривня продажів принесла 5,13 копійок чистого прибутку. Це високий показник, який свідчить про ефективне управління витратами компанії.

Нами проведено аналіз ефективності використання оборотного капіталу. Ефективне використання фінансових ресурсів визначається їх оборотністю. Термін «оборотний капітал» характеризує поточні активи підприємства. Методика аналізу оборотності оборотних коштів полягає в порівнянні показників оборотності оборотних коштів підприємства за звітний період з аналогічними показниками за минулий звітний період. У такий спосіб виявляються тенденції поліпшення або погіршення. Ця інформація корисна для акціонерів, можливих інвесторів, потенційних покупців, постачальників та ін.

Визначаються такі показники оборотності оборотних коштів: 1.

Оборотність у днях (Од) – час повного кругообігу оборотних коштів. У

2022 році даний показник становив 212,9 днів, а у 2023 – 183 дні.

Зменшення значення є позитивним, адже прискорюється оборотність коштів і вони стають більш мобільними.

2. *Коефіцієнт оборотності (Ко)* – це кількість оборотів, що їх роблять оборотні кошти за період, який аналізується. Цей коефіцієнт характеризує розмір обсягу виручки від реалізації в розрахунку на одну гривню оборотних коштів.

У 2022 році значення показника підприємства ТОВ «Родничок» дорівнювало 1,72, а у 2023 – 1,99. Тобто, на одну гривню оборотних коштів припадало майже 2 гривні від реалізації.

3. *Тривалість одного обороту в днях.*

41

У 2022 році цей показник підприємства ТОВ «Родничок» складав 1,71 днів, а у 2023 – 1,99 днів.

4. *Коефіцієнт завантаження коштів в обороті (Кз).* Він показує суму оборотних коштів, що авансуються на 1 грн. виручки від реалізації. Коефіцієнт завантаження коштів в обороті (Кз) – величина, обернена до коефіцієнта оборотності оборотних коштів (Ко). Що менший коефіцієнт завантаження коштів, то ефективніше використовуються оборотні кошти. В 2022 році значення показника на підприємстві ТОВ «Родничок» становило 58,32, а у 2023 – 50,14. Тобто, більше 50 гривень оборотних коштів авансуються на 1 гривню виручки від реалізації.

В загальному, на підприємстві ТОВ «Родничок» спостерігається достатня оборотність коштів, вони ефективно використовуються для раціональної роботи підприємства.

Ми провели також аналіз фінансової стабільності досліджуваного підприємства ТОВ «Родничок». Фінансова стабільність підприємства є однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства. Вона пов'язана з рівнем залежності від кредиторів та інвесторів і характеризується співвідношенням власних і залучених коштів. Основні показники фінансової стабільності:

1. *Коефіцієнт концентрації власного капіталу* = власний капітал / загальна сума господарських коштів (валюта балансу). Цей коефіцієнт характеризує частку власників підприємства в загальній сумі коштів, авансованих у його діяльність. Що вищим є значення цього показника, то більше підприємство є фінансово стійким, стабільним і незалежним від зовнішніх кредиторів. На досліджуваному підприємстві ТОВ «Родничок» значення показника становило 0,34 у 2022 році і 0,31 у 2023 році. Тобто, підприємство має достатню фінансову стійкість.

2. *Коефіцієнт фінансової залежності* = валюта балансу / власний капітал. Цей коефіцієнт є оберненим до коефіцієнта концентрації власного капіталу. Даний коефіцієнт складав 2,94 у 2022 році і 3,23 у 2023 році.

42

Зростання цього показника в динаміці означає збільшення частки позичених коштів у фінансуванні підприємства.

3. *Коефіцієнт маневреності власного капіталу* = власні кошти / власний капітал. Цей коефіцієнт показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто яку частину вкладено в оборотні кошти, а яку – капіталізовано. На досліджуваному підприємстві ТОВ «Родничок» значення показника дорівнювало 0,51 у 2022 році і -0,29 у 2023. Тобто, в оборотні кошти вкладено 51% у 2022 році, проте у 2023 році маневреність власного капіталу знизилась і опустилась нижче нормативного значення, власні кошти повністю відволікаються на фінансування необоротних активів.

4. *Коефіцієнт структури довгострокових вкладень* = довгострокові зобов'язання / необоротні активи. В 2022 році коефіцієнт складав на підприємстві ТОВ «Родничок» 0,29, а у 2023 – 0,05. Зменшення пов'язано з значним збільшенням необоротних активів і відсутнім зниженням обсягу довгострокових зобов'язань.

5. *Коефіцієнт довгострокового залучення позичених коштів* = довгострокові зобов'язання / (довгострокові зобов'язання + власний капітал). Він характеризує структуру капіталу. У 2022 році показник становив на

підприємстві ТОВ «Родничок» 0,17, а у 2023 році 0,07. Зменшення цього показника в динаміці – позитивна тенденція, яка означає, що підприємство дедалі менше залежатиме від зовнішніх інвесторів.

Загалом, на досліджуваному підприємстві ТОВ «Родничок» спостерігається нормальна фінансова стійкість, про що свідчать основні розраховані показники фінансової стабільності.

Підсумовуючи проведену характеристику підприємства ТОВ «Родничок», слід відзначити стабільність його виробничої діяльності на ринку будівельних матеріалів міста Чернівці та всього Західного регіону України, оскільки продукція користується попитом у значної кількості споживачів.

43

2.2. Складові структуризації трудового потенціалу підприємства ТОВ «Родничок»

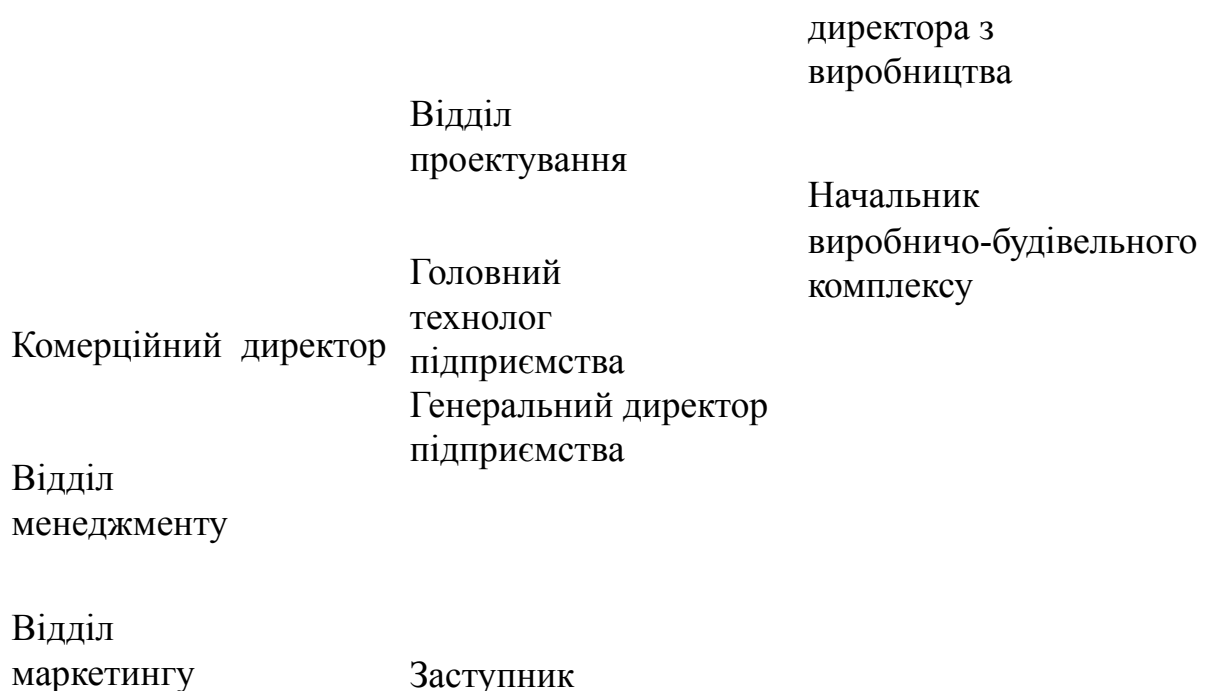
З метою та цільовими статутними завданнями здійснення предметної вищезначеної діяльності підприємства ТОВ «Родничок» сформовані належні передумови та організаційно-управлінські складові до їх реалізації. Водночас, потребують особливої уваги процеси, пов'язані з організацією роботи усіх «учасників» трудового колективу виробничого підприємства, сформованого штату працівників. Йдеться про формування структури та реалізацією трудового потенціалу, визначення його місця в системі управління трудовими ресурсами виробничого підприємства ТОВ «Родничок». Це відповідає сучасним методологічним принципам щодо організаційної й трудової культури на підприємстві, «є системою поглядів, ідей, пов'язаних із управлінням організацією, стратегією її розвитку, способами та методами досягнення цілей, з діловою етикою організації, тобто з моральними принципами, нормами, правилами організації, пов'язаними з поведінкою організації, взаєминами з діловими партнерами, споживачами, а також філософією бізнесу».

Чітка структуризація трудового потенціалу, надалі система управління трудовими ресурсами практично застосовується на виробничому підприємстві ТОВ «Родничок» в тих чи інших регламентованих формах, що дає йому можливість бути конкурентоспроможним на цільовому споживчому ринку та

позиціонувати себе з позицій лідерства найбільших виробників будівельних матеріалів на Західній Україні, «... ще більшого ствердження компанії «Родничок» як прогресивного, євроорієнтованого виробника, продукція якого є конкурентоспроможною не лише в Україні, а й за її межами» [78]. Разом із цим, успіх діяльності будь-якої організації, зокрема це стосується виробничого підприємства ТОВ «Родничок» багато в чому залежить від рівня кваліфікації її працівників та персоніфікації професійних обов'язків, ступеня стабільності й згуртованості трудового колективу, що працює на одну ідею. Тому структуризація трудового потенціалу є справою першочергової важливості, а персонал є чинником, який впливає на всі аспекти діяльності підприємства.

44

Зважаючи на означене, першочерговим завданням у сфері структуризації трудового потенціалу та управління персоналом є забезпечення підприємства ТОВ «Родничок» висококваліфікованими, ініціативними працівниками, їх трудова адаптація та професійний розвиток, на основі цих принципів – комплектування штату. Комплектування штату на виробничому підприємстві ТОВ «Родничок» як «процес набору певної кількості працівників для поповнення чи формування постійного складу співробітників і його приведення до заздалегідь визначеної чисельності» координується вищим керівництвом досліджуваного підприємства, забезпечується відділом кадрів та відповідає організаційно-виробничій структурі підприємства (рис. 2.1).



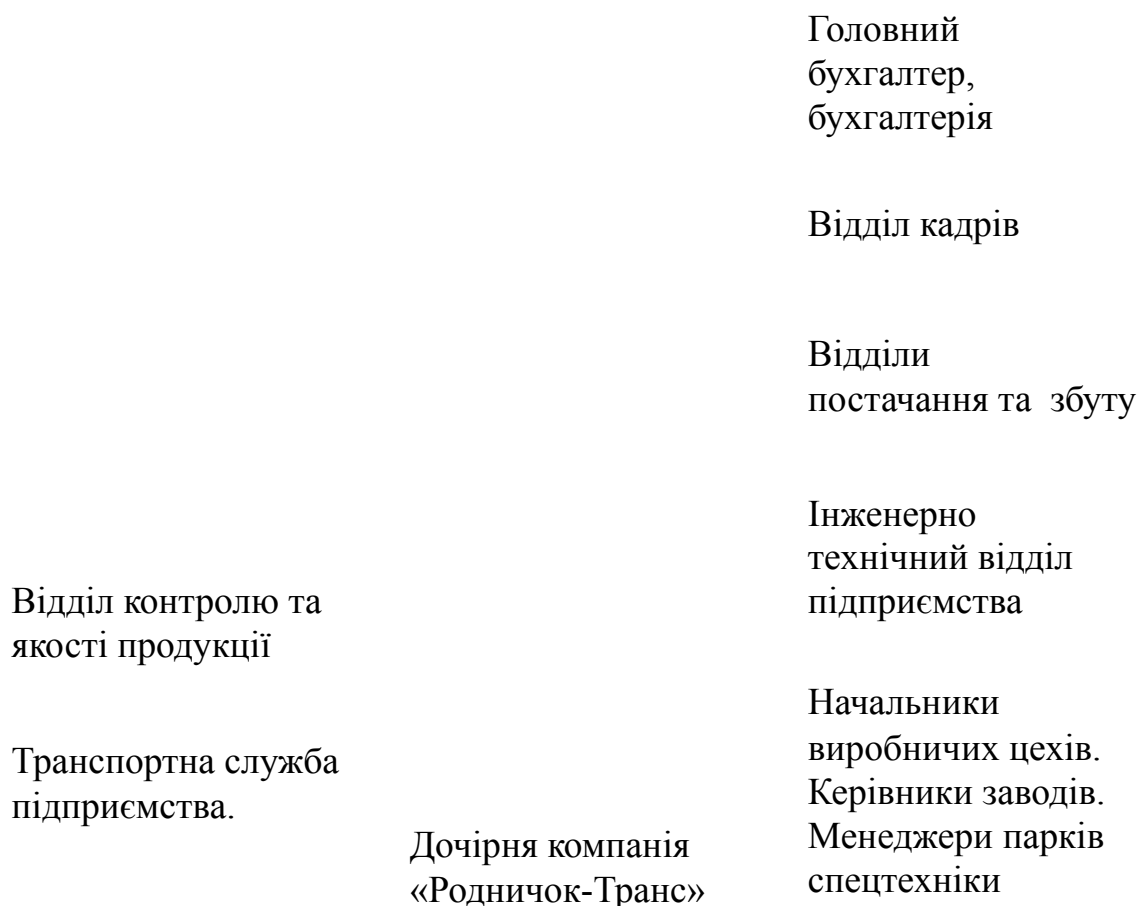


Рис. 2.1. Організаційно-виробнича структура підприємства ТОВ «Родничок»

45

Разом із відзначеною організаційно-виробничою структуризацією, на підприємства доцільно відзначити інші підходи, що застосовуються на підприємства ТОВ «Родничок» з таких позицій. Йдеться про кадрову структуризацію на досліджуваному підприємстві, що з одного боку, відповідає цілям ефективного управління на основі комплектування штату працівників за вимогами кількості працівників, кваліфікаційної відповідності займаним посадам, з іншого боку, дозволяє відтворювати передбачені управлінські процеси, організацію різнопланової виробничої діяльності, роботи з постачальниками, збутової, комерційної активності тощо. Нами проведено аналіз таких процесів з позицій відповідності цілям управління персоналом у

поєднанні з принципами структуризації трудового потенціалу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Основні цілі управління та комплектування штату
виробничого підприємства ТОВ «Родничок»**

Напрями управління	Складові процесів
Досягнення стабільності складу трудового колективу, рівня задоволеності працею	– Мотивація персоналу (моральна та матеріальна); – організаційна культура виробничих процесів; – умови праці на підприємстві; – регламентування посадових окладів; – адаптація персоналу до ринкових умов; – професійний розвиток персоналу
Досягнення якісного професійного рівня колективу	– Відповідність освітньо-професійних характеристик працівника займаній посаді; – розуміння працівниками особливостей будівельної галузі, підвищення кваліфікації;
Досягнення рівня інноваційно комунікаційної пристосованості	– рівень інформаційного забезпечення персоналу; – можливості набуття «інтерактивних» навичок у роботі; – співвідношення працівників за віковим критерієм; – навчання за новітніми технологіям тощо
Підвищення продуктивності праці на виробничому підприємстві	
Перспективи утримання лідируючих позицій підприємства на цільовому споживчому ринку будівельних матеріалів	

На підприємстві ТОВ «Родничок» працює штат умотивованих висококваліфікованих працівників різного профілю, які забезпечують виконання поставлених цільових функціональних завдань. Працівники трудового колективу досліджуваного підприємства своєю працею беруть участь у його діяльності на основі трудового договору, контракту або угоди, що залежить від займаної посади, постійного місця роботи, за сумісництвом або як найманий працівник на певний період часу чи виконання окремих робіт, що

регулюється трудовими відносинами працівника з підприємством. Трудові відносини, розпорядок роботи та відпочинку працівників підприємства ТОВ «Родничок» регулюються такими регламентованими підходами: діючим трудовим законодавством України, Статутом підприємства та колективним договором, правилами внутрішнього розпорядку підприємства.

Доцільно відзначити, що ключовою метою кадрової політики виробничого підприємства ТОВ «Родничок» є забезпечення такого рівня продуктивності праці, який у професійно-кваліфікаційному аспекті дозволяв би забезпечувати реалізацію поставлених бізнес-цілей підприємства: розвиватися та конкурувати на цільовому ринку будівельної продукції, насамперед на рівні м. Чернівці та Чернівецької обл. З цією метою реалізація кадрової політики будівельної компанії «Родничок» відбувається на основі використання актуальних принципів управління персоналом, методів та форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та професійного використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивування й стимулювання.

Водночас кадрова політика виробничого підприємства ТОВ «Родничок» відображає концептуальні напрями й підходи в управлінні персоналом для реалізації місії компанії та декларованих керівництвом стратегічних цілей. Успіх реалізації кадрової політики у свою чергу залежить від визнання на усіх рівнях управління досліджуваним підприємством «високої економічної значущості кожного співробітника» як важливої складової стратегічного й тактичного потенціалу досліджуваного підприємства. Слід відзначити, що сама реалізація кадрових принципів тісно переплітається цілями комплектування штату працівників та надалі – з бізнес-цілями підприємства ТОВ «Родничок».

47

За проведеними нами дослідженнями системи стратегічного управління та відтворенням трудового потенціалу виробничого підприємства ТОВ «Родничок», ми констатуємо її методичну спрямованість, оскільки вона передбачає визначення цільових імперативів, об'єкта, суб'єкта й предмета відтворення трудового потенціалу компанії, вибір дієвих (на певний період часу) методів, принципів та функцій стратегічного управління персоналом, а

також виокремлення етапів реалізації стратегії, що сприяє підвищенню процесів управління в напрямі структуризації трудового потенціалу. Нами визначено та обґрунтовано відповідні параметри, зокрема такі :

- до *об'єкта* відтворення трудового потенціалу досліджуваного виробничого підприємства ТОВ «Родничок» слід віднести саму компанію, його господарсько-виробничу систему, структурно функціональні елементи – підрозділи, менеджмент, маркетинг, діяльність яких прямо чи опосередковано спрямована на реалізацію основних напрямів та підходів в управлінні персоналом для реалізації місії компанії та декларованих керівництвом стратегічних цілей, зміцнення фінансово економічної безпеки компанії на цьому споживчому ринку тощо;
- *суб'єктами* стратегічного управління персоналом підприємства ТОВ «Родничок» з позицій відтворення трудового потенціалу підприємства є трудовий колектив компанії як єдина корпоративна структура, «професійний організм», де ставлення до кожного працівника підприємства як до важливої трудової ресурсної одиниці;
- *предметом* діяльності досліджуваного виробничого підприємства ТОВ «Родничок» у напрямі забезпечення ефективного відтворення трудового потенціалу є детермінація і моніторинг чинників, що «дестимулюють його якісне формування», раціональний розподіл (перерозподіл), збалансований розвиток і ефективне використання трудового потенціалу в короткостроковій і довгостроковій перспективі, усунення або зменшення негативного впливу чинників у рамках стратегії постійного відтворення трудового потенціалу виробничого підприємства.

48

У цілому, кожна структурна компонента трудового потенціалу досліджуваного виробничого підприємства ТОВ «Родничок» характеризується як якісними, так і кількісними показниками : йдеться про важливість укомплектування штату як необхідною кількістю працюючих, так і відповідності вимогам до займаної посади. Узагальнюючи проведене нами дослідження трудового потенціалу підприємства, на нашу думку, доцільно

виділити окремі компоненти, що відображають трудовий потенціал досліджуваної компанії та визначають особливості її бізнес-функціонування на цільовому ринку будівельної продукції, зокрема м. Чернівці (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Структурні компоненти трудового потенціалу та їх реалізація
на виробничому підприємстві ТОВ «Родничок»**

Компонента	Сутнісні ознаки компоненти трудового потенціалу	
	Теоретичний аспект	Практичний аспект
Демографічна	Відображає демографічну ситуацію на вітчизняному та регіональному ринку праці. Саме демографічні показники впливають на кількісний та якісний склад трудового потенціалу виробничого підприємства	Комплектування штату працівників підприємства ТОВ «Родничок» відображає особливості ситуації на ринку праці м. Чернівці та прилеглих районів Чернівецької області, зокрема Новоселицького (зокрема в сьогоdnішніх складних умовах воєнного стану в державі)
Освітня	У сучасних ринкових умовах відбувається трансформація «моделі працівника», згідно з якою основним чинником розвитку персоналу виступають підвищення його освітнього рівня та постійне оновлення знань	Відповідно, комплектування штату працівників на підприємстві ТОВ «Родничок» проводиться на основі професійної (та підтвердженої дипломами) відповідності займаних посад. Зокрема, йдеться про управлінський персонал компанії (від керівника установи до керівників відділів), проєктантів-інженерів, експертів з якості тощо

Продовження таблиці 2.4

1	2	3
---	---	---

Кваліфікаційна	Відображає наявність професійної підготовки працівника. Стрімке поширення НТП призводить до витіснення з процесу виробництва низькокваліфікованих працівників	«Кваліфікація персоналу» – один із пріоритетів компанії. На офіційному сайті підприємства ТОВ «Родничок» у рубриці «Вакансії» при запрошенні на роботу висуваються вимоги до претендентів на відповідні посади та визначаються функціональні обов'язки, що відображають необхідний рівень знань, майстерність, навички та досвід роботи
Компонента «трудова мобільність»	Відображає здатність до професійних і територіальних переміщень, визначає готовність працівника до режиму праці в умовах «постійних переміщень», зміни вакантних посад тощо	Керівництво компанії «Родничок» вимагає наявності у працівника високого рівня адаптаційних можливостей до сучасних технологій у галузі виробництва будівельних матеріалів, зокрема, з позицій обов'язкового підвищення кваліфікації
Інтелектуальна і інноваційна	Відображає інтелектуальний розвиток – активізацію аналітичних і творчих здібностей на фоні розвитку інноваційних технологій	Обов'язковим на підприємстві ТОВ «Родничок» є постійне розширення знань працівників, насамперед, пов'язаних з сучасними інформаційними технологіями, конкретними професійними навичками. Підприємство пропонує : «навчання за рахунок компанії», «стажування оплачується»
Економічна	Відображає економічно обґрунтовані умови праці	Створені відповідні умови праці на підприємстві ТОВ «Родничок» на основі офіційного працевлаштування, для працівників – «гідна та стабільна заробітна плата», довіз до роботи тощо

Вищезначені підходи до трудового потенціалу на виробничому підприємстві ТОВ «Родничок» та їх реалізація у формі поєднання кількісних та якісних показників в цілому, кожної структурної компоненти зокрема, що дозволяє ефективно працювати трудовому колективу як «влагожденному організму», де кожен працівник, вболіваючи за своє кар'єрне становище, максимально виявляє свої трудові навички, професіоналізм, творчі здібності, здатність до інновацій з високим рівнем особистісного ставлення до праці, дисциплінованістю, активністю, умотивованістю тощо, та водночас вболіває за успіх власної компанії. Тобто, трудовий потенціал підприємства ТОВ «Родничок» належним чином акумулює такі рівні, на яких передбачено відповідні специфікації, що відображають доцільність його виокремлення:

- індивідуальний рівень – трудовий потенціал окремого працівника досліджуваного виробничого підприємства ТОВ «Родничок»; –
- колективний рівень – трудовий потенціал окремих груп працівників за відповідними структурними підрозділами компанії та досліджуваного підприємства в цілому;
- регіонально-територіальний рівень – трудовий потенціал наявних й потенційних працівників Чернівецького адміністративного району (попередньо – Новоселицького) Чернівецької обл., де розміщені основні виробничі потужності підприємства ТОВ «Родничок» та м. Чернівці, де знаходиться один із центральних офісів компанії.

Отже, проведений аналіз трудового потенціалу досліджуваного виробничого підприємства ТОВ «Родничок» дозволяє зробити висновок про його належну структуризацію на основі ефективного поєднання кількісних та якісних складових, включає сукупність потенціалу окремих працівників та додатковий потенціал за рахунок якостей трудових груп та підприємства в цілому. Йдеться про трудовий потенціал «взаємодії», що створюється за рахунок основних цілей управління та комплектування штату компанії, ключової кадрової політики, реалізації бізнес-місії компанії «Родничок».

2.3. Аналіз процесів управління персоналом у системі управління якістю на підприємстві ТОВ «Родничок»

Практичне забезпечення важливого мотиватора ринкового успіху виробничого підприємства ТОВ «Родничок» на цільовому споживчому ринку будівельної продукції проходить у відповідності до принципів системи управління якістю у взаємозалежності до процесів управління персоналом – процесів, спрямованих на встановлення, забезпечення і підтримку необхідного рівня якості товарної продукції на основі наукової організації виробництва та організації праці, що відтворюється висококваліфікованим персоналом компанії у процесах проектування, виробництва й експлуатації. Водночас, це підтверджується статутними пріоритетами компанії з позицій організації управління, серед яких «якість» та «кваліфікація персоналу» позиціонуються як базові для виробничого підприємства ТОВ «Родничок».

На основі проведеного дослідження у вищезначеному спрямуванні, ми пропонуємо до розгляду окремі напрями взаємодій – забезпечення необхідного рівня у всіх напрямках роботи виробничого підприємства ТОВ «Родничок» на основі управління персоналом та діяльності персоналу компанії, що водночас дозволяє формувати необхідний рівень ділової активності виробничого підприємства ТОВ «Родничок», гарної репутації й позиціонування себе з позицій лідерства на цільовому ринку будівельної продукції :

- Позиція 1. «Компанія «Родничок» – це європейські стандарти та українське виробництво» – забезпечується на основі використання «висококласного» виробничого обладнання, устаткування нового технологічного покоління, що освоєно кваліфікованим персоналом підприємства.
- Позиція 2. «Компанія «Родничок» – це досвід та традиції, які ми вдосконалюємо та розвиваємо вже понад 20 років» – реалізація у сфері формування виробничо-технічної бази, технологічних процесів виробництва, обслуговування виробництва, безпосередньої трудової діяльності працівників підприємства.

- Позиція 3. «Компанія «Родничок» реалізує задачі найвищого рівня складності, «для нас немає нічого неможливого» – забезпечується на основі інноваційної діяльності, «високої інженерної думки», креативних управлінських рішень тощо.
- Позиція 4. Актуальні ринкові звернення до цільової споживчої аудиторії компанії «Родничок» : «... усі наші матеріали виробляються на обладнанні польського та німецького виробництва, яке було ретельно підібрано, щоб гарантувати нашим клієнтам найвищий рівень якості та довговічності матеріалів».
- Позиція 5. «Компанія «Родничок» і сьогодні активно розвивається» – підтвердженням є актуальні вакансії на підприємстві, «в зв'язку з розвитком підприємства, запрошуємо на роботу» : водіїв бетоновозів, електриків, проектант-інженерів, експертів, проект-менеджерів, менеджерів з продажу, менеджерів з продажу.

Різностямовані процеси вибору, впровадження, моніторингу та удосконалення підходів в усіх напрямках виробничої діяльності та супроводжуючих управлінських процесів, роботи з постачальниками, комерційними партнерами досліджуваного підприємства ТОВ «Родничок», різних аспектів торговельного збуту будівельної продукції компанії тощо безпосередньо забезпечує та координує вище керівництво компанії, зокрема генеральний директор та його заступники, менеджери середньої ланки управління, процес-менеджери, фахівці відділу постачання та збуту, менеджери з активних продажів та менеджери з продажів на рівні фірмових торговельних закладів компанії, що представлені насамперед в м. Чернівці. Фахівці супроводжують свою роботу з активного / агресивного позиціонування будівельної продукції компанії «Родничок» на цільовому споживчому ринку, активізують таку позицію, як «якісна будівельна продукція та матеріали» за рахунок розширення інформаційно-комунікаційних зв'язків з клієнтами, відображення «спонукальної до продажу» інформації для споживача на офіційному сайті підприємства [78] у візуально цікавих формах сприйняття.

Підставою для розробки нових й удосконалення існуючих управлінських підходів на досліджуваному підприємстві ТОВ «Родничок» у сфері будівельної продукції є напрям на задоволення потреб усіх зацікавлених сторін – замовників, цільової аудиторії споживачів, вітчизняної будівельної галузі в цілому, що відображає соціально орієнтовану систему споживчих цінностей, політику та загальні стратегії компанії «Родничок», перспективи досягнення статутно означених стратегічних цілей, розширення тактичних завдань, досягнення запланованих бізнес-результатів та задоволеності власного персоналу підприємства. У відповідності до цього на підприємстві ТОВ «Родничок» створена ефективна система управління процесами, проаналізовані нами складові «системи управління» відображено на схемі (рис. 2.2).

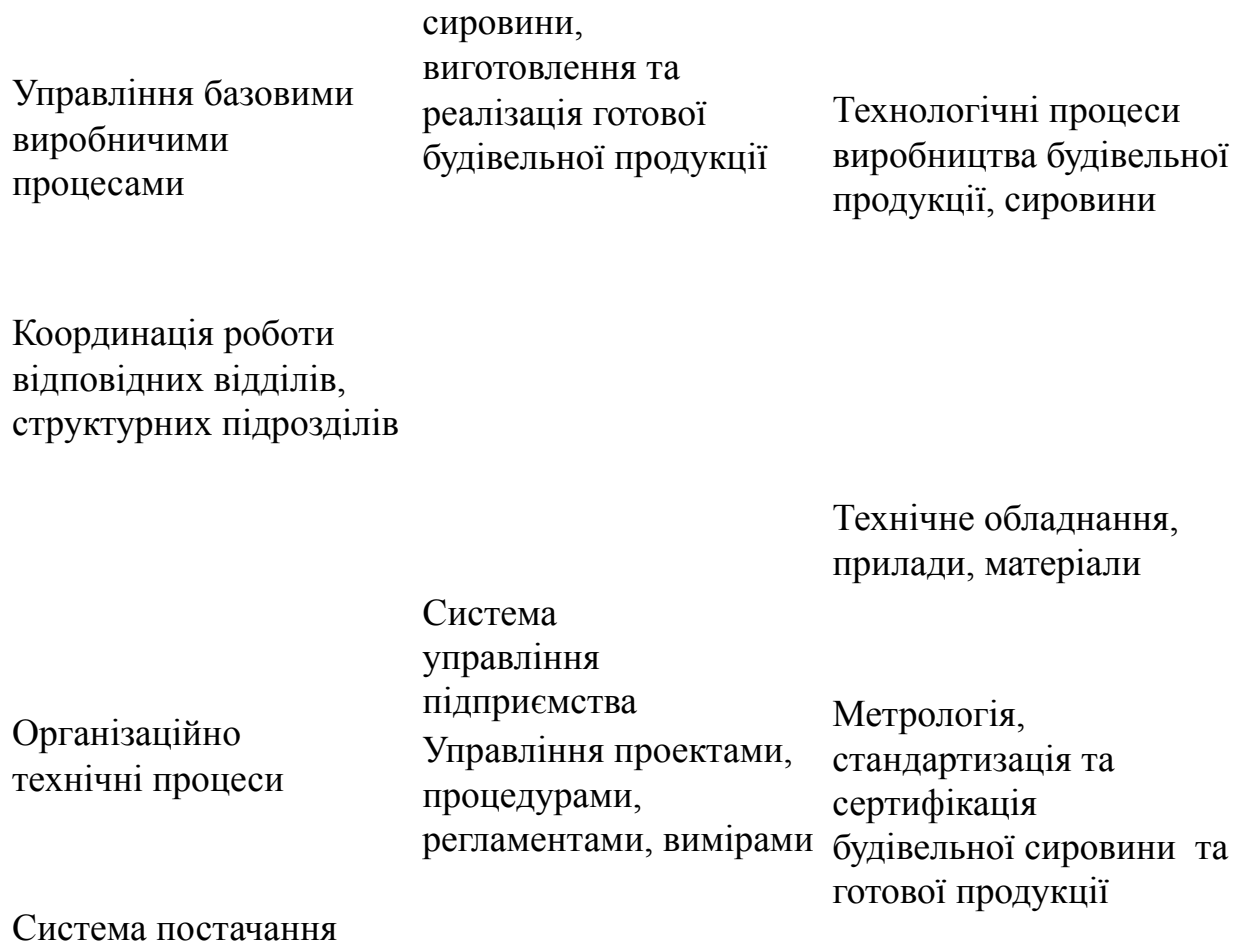


Рис. 2.2. Управлінська взаємодія в системі управління на виробничому підприємстві ТОВ «Родничок»

Вище проаналізовані елементи управлінських взаємодій у системі

управління на виробничому підприємстві ТОВ «Родничок» спрямовує та координує діяльність персоналу досліджуваної компанії щодо забезпечення усіх виробничо-технологічних процесів. Нами проаналізовано окремі складові взаємозалежностей базової процедури «забезпечення процесів-кадрові рішення», а саме процеси, спрямовані на встановлення, забезпечення й підтримку необхідного рівня якості та безпечності будівельної продукції в процесі її проектування, виробництва та експлуатації (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Професійно-кваліфікаційне забезпечення параметрів
будівельної продукції на підприємстві ТОВ «Родничок»**

Означення параметрів	Забезпечення процесів та кадрові рішення
Прогнозування і планування виробництва будівельної продукції	Процеси ґрунтуються на регламентованих вимогах до техніко-технологічних процесів виробництва й експлуатації товарної будівельної продукції та матеріалів, інноваційних підходах у будівельному виробництві, змінах ринкової ситуації та потреб цільового ринку тощо. Забезпечуються на підприємстві ТОВ «Родничок» за рахунок фахівців відділів проектування та інженерно-технічного відділу
Стандартизація і сертифікація будівельної продукції	Забезпечення відповідності готової будівельної продукції та матеріалів, що виготовляється на виробничому підприємстві ТОВ «Родничок», метрологічним вимогам, нормованим параметрам якості та безпечності, санітарно-гігієнічним вимогам, цільовим споживчим параметрам тощо. На основі цього – можливості відтворення передбачуваного рівня якості будівельної продукції компанії в процесі її використання та експлуатації : «гарантувати нашим клієнтам найвищий рівень якості та довговічності матеріалів». Регламентування процесів й узгодження відповідних процедур проводиться на підприємстві фахівцями цієї сфери, а саме працівниками відділу контролю та якості продукції, інженерами та експертами, проект-менеджерами та іншими спеціалістами. Відтворюється на рівні нормування праці, оцінки праці, атестації персоналу відповідних відділів та виробничих структур
Контроль за виробництвом товарної продукції	

Продовження таблиці 2.5

1	2
Стимулювання виробництва будівельної продукції високої якості та рівня інновацій на підприємстві	Стимулювання підвищення якості будівельної продукції на підприємстві ТОВ «Родничок» здійснюється різними способами: 1) шляхом встановлення більш високих цін на відповідну товарну продукцію високої якості, інноваційну, ресурсо- та енергозберігаючу тощо, 2) оптимізацію співвідношення ціна/якість продукції; 3) морального й матеріального заохочення працівників компанії за досягнення високих результатів якісної роботи, пропозиції удосконалення окремих етапів (циклів) технологічних процесів виробництва тощо
Реалізація кадрової політики. Процедурно орієнтоване кадрове забезпечення	Забезпечення кадрового документообігу на підприємстві ТОВ «Родничок» як компетентність відділу «Головний бухгалтер, бухгалтерія», обліковані розрахунки: врахування відпрацьованого часу, нарахування заробітної плати, аналіз роботи персоналу підприємства (щоквартальний) залежно від поставленого завдання, мотивація персоналу, управління резервом кадрів, навчання та перепідготовка персоналу, підбір персоналу, конкурсний набір персоналу тощо. Підсистеми планування та маркетингу персоналу компанії «Родничок», спів управління процесами наймання та обліку персоналу, спів управління трудовими відносинами, управління мотивацією поведінки персоналу, управління соціально орієнтованим розвитком підприємства тощо

Організаційне забезпечення різноспрямованих процесів виробництва на досліджуваному підприємстві ТОВ «Родничок» є належне адміністративне управління. Характеризуючи організаційний менеджмент, слід відмітити використання дієвих форм розподілу й кооперації праці. Так, на підприємстві здійснено раціональний розподіл праці – розподіл працівників за систематизованими трудовими функціями : машинами, механізмами, відповідними робочими місцями. У внутрішньому середовищі підприємства функціональний поділ праці відбувається між різними категоріями працівників,

Для прикладу, нами досліджено, що підприємство ТОВ «Родничок» проводить ефективну інноваційну ресурсозберігаючу та природоохоронну діяльність у технологічному процесі основного виробництва будівельної продукції. Зокрема, відділи проектування та інженерно-технічний розглядають й узгоджують проектно-конструкторську документацію щодо модернізації технічного устаткування та раціоналізації робочих місць, проводять контроль за укладанням та виконанням договорів, пов'язаних із впровадженням нової техніки, а також за фінансуванням й правильністю розрахунків економічної ефективності заходів щодо освоєння нової техніки й технологій.

У контексті дослідження взаємодоповнюючих процесів управління персоналом у системі управління якістю на підприємстві ТОВ «Родничок», важливо акцентувати увагу до того, що та чи інша використовувана технологія управління на рівні має відповідати, з одного боку, базовим принципам розвитку компанії, з іншого боку, має бути «узгоджена» із актуальними специфікаціями на сьогоднішньому ринковому етапі, потребами сучасного споживача якісного будівельного продукту, як інституціонального, так і індивідуального. У відповідності до цього, важливим є надання супутніх послуг «в асортименті» для покупців, оскільки будівельна продукція має особливі технічні й споживчі характеристики, що ускладнюють її транспортування, відвантаження, роботу з ними тощо. Для прикладу, йдеться про такі властивості будівельної продукції, як її габаритність, комплектність, значна вага (особливо коли формуються оптові постачання), складність у перевезенні тощо. Досліджуване виробниче підприємство ТОВ «Родничок» турбується про своїх споживачів, що відображає такі пріоритети й цінності компанії, як «клієнтоорієнтованість» та «своєчасні поставки». За виконаними нами оцінюваннями, досліджуване виробниче підприємство ТОВ «Родничок» надає такі види супроводжуючих послуг (комплексних за цільовим спрямуванням) :

- виконання замовлень на постачання готової будівельної продукції, сировини чи напівфабрикатів, що відображається таким салоганом від

компанії «Родничок» : «лише вкажіть, куди доставити та де вивантажити». Перевагами таких послуг від підприємства є їх

57

швидкість та висока якість доставки, так працівники відділів збуту та продаж компанії відслідковують, щоб товар відповідного призначення не зазнав пошкоджень під час транспортування. Підприємство пропонує декілька «спеціальних опцій», а саме : доставка бруківки спеціальною машиною з маніпулятором, доставка бетону разом з мішалкою та насосом з метою подачі на потрібну висоту (до 40 м);

- виконання будівельно-монтажних робіт як комплексу процесів, необхідних для як безпосереднього зведення споруд, так і для їх технічного й технологічного оснащення. Від компанії «Родничок» – рекомендації користуватись послугами професіоналів підприємства : «гарантуємо грамотне, якісне та оперативне виконання монтажних робіт будь-якої складності». Йдеться про такі види монтажних робіт, як встановлення за потреби спеціалізованого обладнання, монтаж металевих конструкцій, встановлення обладнання для зв'язку тощо. Перевагами наданої послуги є те, що усі роботи виконуються вчасно та з «максимальним рівнем відповідальності»;
- послуги «замірника» від досвідчених фахівців компанії «Родничок», які готові на замовлення клієнта на об'єкті зробити заміри й надати усю необхідну супроводжуючу інформацію. Водночас, замовник буде мати фінансовий зиск, зможете заощадити суттєву частину власного бюджету, оскільки буде купувати саме ту кількість матеріалів, що потрібна для проведення будівельних робіт, ремонту тощо; – послуга з конструювання приміщень із сендвіч-панелей як реалізація одного із найбільш популярних та економічних будівельних рішень станом на сьогодні, дозволяє швидко та якісно побудувати об'єкт на замовлення на основі використання такої технології та із дотриманням необхідних вимог, що забезпечуються висококваліфікованими фахівцями компанії «Родничок». Означене особливо важливо при реалізації масштабних

параметрами, наприклад адміністративні будівлі, торгові центри, ангари, складські комплекси тощо;

- послуга «технічний нагляд в будівництві» – це комплекс заходів, що покликані забезпечити відповідність виконаних за замовленням клієнта робіт персоналом компанії технічним вимогам проекту, нормативам й будівельним технологіям. Контроль під час будівельного або монтажного процесу відображає гарантії того, що робота буде проведена у оговорені терміни, без помилок (чи технічного браку) та з дотриманням необхідних стандартизованих вимог. За потребою замовника, інженери компанії «Родничок» надають послуги професіонального контролю за будівництвом персоналом високої кваліфікації, зокрема забезпечення належної якості будівельних робіт та вимог замовника, контроль бюджету, належне складання виконавчої документації, звітів, сертифікатів та декларацій, що забезпечить невинуватені видатки у зв'язку з некоректно складеним кошторисом підрядника, підтвердження безпеки будівельних робіт та подальшої експлуатації об'єкта тощо;

Вищезначені аспекти сприяють досягненню бізнес-цілей виробничого підприємства ТОВ «Родничок» та втілюються у бачення «реалізація якості» в галузі управління персоналом з позицій підвищення результативності роботи на означених рівнях, оптимізації кадрового складу компанії й забезпечення ефективного використання трудових можливостей висококваліфікованого персоналу, зміцнення корпоративної культури компанії, формування й підтримання високого рівня лояльності споживачів наданих послуг.

Отже, проведений аналіз процесів управління персоналом у контексті управління персоналом на досліджуваному виробничому підприємстві ТОВ «Родничок» дозволяє зробити висновок про перспективність такої роботи та її відображення з позицій лідерства компанії на цільового ринку будівельної

Висновки до 2-го розділу

Проведений аналіз організаційної, технічної, фінансово-економічної діяльності виробничого підприємства ТОВ «Родничок» за параметрами відповідності цільових напрямів роботи як великого підприємства з виробництва будівельних матеріалів, що має 20-річну історію роботи на цільовому споживчому ринку Чернівецької обл. та Західної України, дозволяє відзначити активний розвиток компанії станом на сьогодні, пропозиції значної кількості асортиментних груп будівельних товарів від товарного бетону, щебню, піску до високотехнологічної продукції, зокрема пінополістирольних плит, сендвіч-панелей, сайдінгу та іншої продукції, що відповідає українським й європейським стандартам та є популярною на будівельному ринку м. Чернівці. Виконання регламентованих видів робіт на виробничому підприємстві ТОВ «Родничок» забезпечує висококваліфікований та злагоджений трудовий колектив.

Охарактеризовані складові структуризації трудового потенціалу підприємства ТОВ «Родничок» – організаційно-виробнича структура, компоненти трудового потенціалу, кадрова структуризація та інші відображають статутні завдання здійснення предметної діяльності, принципи управління персоналом, методичну спрямованість кадрової політики та формують систему управління трудовими ресурсами компанії, що практично застосовується на підприємстві ТОВ «Родничок» в тих чи інших формах.

Досліджені процеси управління персоналом з позицій взаємодій із системою управління на виробничому підприємстві ТОВ «Родничок» відображені на основі позиціонування компанії з позицій лідерства на цільовому споживчому ринку будівельної продукції, професійно кваліфікаційного забезпечення параметрів якості будівельної продукції компанії та прийнятих кадрових рішень, на рівні адміністративного управління, організаційного менеджменту, використання сучасних ефективних технологій управління, а також за різними видами, комплексним цільовим спрямуванням

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «РОДНИЧОК» НА ОСНОВІ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Впровадження інноваційних підходів до формування системи управління персоналом на виробничому підприємстві ТОВ «Родничок»

Управління персоналом як процес, процедура та засіб досягнення статутної мети діяльності виробничого підприємства спрямовує його діяльність на досягнення стратегічних цілей підприємства та забезпечення бізнес-інтересів компанії завдяки правильному використанню людських ресурсів. З означених нами позицій, для досліджуваного виробничого підприємства ТОВ «Родничок» важливим є посилення роботи саме в цьому напрямі, використання сучасних, відповідних до сьогоднішніх умов принципів та методів управління, впровадження інноваційних підходів до формування системи управління персоналом. Для цього ми пропонуємо досліджуваному підприємству ТОВ «Родничок» скористатись запропонованим нами алгоритмом до вдосконалення підходів до управління персоналом та реалізувати окремі позиції як найбільш прийнятні на рівні окремих структурних підрозділів :

- по-перше, по-новому підійти до розуміння до певної міри узагальненого економічного твердження: «головним ресурсом підвищення ефективності виробництва, збалансування масштабів виробництва, зростання продуктивності роботи працівників та капіталовіддачі є раціональне (або по-іншому сформульоване означення прогресивних процесів) використання трудових ресурсів»;
- по-друге, методично переглянути концептуальні, історично відображені в практиці господарювання економічно успішних країн ідеї «управління персоналом», відзначити прийнятні для компанії «Родничок» окремі прогресивні принципи чи положення. Ми

пропонуємо скористатись виконаним нами порівняльним аналізом відповідних підходів до формування «класичних» систем управління

61

персоналом, до певної міри протилежних за політикою й принципами управління, у таких економічно розвинених країнах, як Японія та США (табл. 3.1) та за можливостями започаткувати окремі прогресивні елементи в роботі підприємства ТОВ «Родничок»;

– по-третє, урахування принципів успішної роботи українських компаній, зокрема що працюють на ринку будівельної продукції; – по-четверте, розробити «прозору систему роботи з робітниками», що має передувати зміні або вдосконаленню існуючої на виробничому підприємстві ТОВ «Родничок» концепції управління персоналом; – по-п’яте, реалізувати власну продуману політику роботи з працівниками підприємства ТОВ «Родничок» та відтворити систему управління персоналом на оновлених засадах.

Аналіз виконаних нами порівняльних підходів до процесів управління персоналом в японській та американській економічних системах на основі порівняльних означень «сфер управління людськими ресурсами» відображено в таблиці 3.1: 1) політика управління людськими ресурсами, 2) підбір, адаптація та навчання персоналу організації, 3) оплата праці та її методичний зміст.

Таблиця 3.1

Означення сфер управління людськими ресурсами в різних країнах

Система управління людськими ресурсами	
Японія	США
Політика управління людськими ресурсами	

– Довгострокове залучення персоналу; – внутрішньо фірмовий ринок робочої сили; – ротація системи «колективного підряду» та «колективного прийняття рішень»; – внутрішньо фірмове соціальне забезпечення; – системи спільних консультацій робітників та управлінців фірми	– Орієнтація на індивідуальні цінності й результати; – індивідуальна відповідальність працівника та оцінка його особистих результатів праці; – управлінські рішення приймають конкретні особи та несуть відповідальність за їх реалізацію; – розвиток неформальної змагальності між «творцями нової продукції» тощо
--	--

Продовження таблиці 3.1

1	2
Підбір, адаптація та навчання персоналу фірми	
– Програма навчання прийнятих на роботу на підприємство розрахована іноді на кілька років і включає не лише широку професійну підготовку, але також вивчення історії, цілей, принципів діяльності суб'єкта господарювання; – зміцнення «групової солідарності» нових працівників із застосуванням різних методів	– Концептуальна роль приділяється освіті та перекваліфікації персоналу, поширення внутрішніх й зовнішніх навчальних програм, все більшу роль набувають дистанційні та електронні форми навчання; – у великих та інноваційно орієнтованих американських компаніях створюються корпоративні університети, однією з тенденцій розвитку яких є надання можливості навчатися в них зовнішнім фахівцям і придбання корпоративними університетами статусу центрів доходів
Оплата праці	

Система оплати праці у японських компаніях будується за такими принципами : – розмір трудової винагороди визначається соціальними (як переважаючими), а не економічними факторами; – індивідуальний трудовий дохід працівника компанії встановлюється з урахуванням того, скільки отримують інші робітники компанії; – система оплати праці узгоджується з принципом довгострокового найму працівника до компанії	У США система оплати праці передбачає такі позиції: – робітники отримують погодинну оплату, що пов'язано з високим рівнем механізації праці; – мінімальна оплата праці регулюється у законодавчому порядку на рівні штату; – при визначенні середнього рівня оплати компанії стежать, щоб вона не була нижчою, ніж у інших компаній у відповідному географічному регіоні; – розміри заробітної плати залежать від кваліфікації працівника і вартості проживання у цій місцевості (чи штату в цілому); – підвищення заробітної плати зазвичай проводиться щорічно для усіх працівників компанії
--	---

Примітка: побудовано автором на основі джерела [75].

63

За нашою пропозицією, «покрокові» підходи до оновлення системи управління персоналом на виробничому підприємстві ТОВ «Родничок» та включення окремих інноваційних елементів мають бути такими :

- 1) розробка нових або оновлення існуючих методичних прийомів до політики управління людськими ресурсами на виробничому підприємстві ТОВ «Родничок» (з урахуванням вищевідзначених сфер управління людськими ресурсами та прогресивного досвіду такої роботи в Японії та США), окреслення актуальних ринкових ознак галузі щодо об'єкта та суб'єкта управління персоналом;
- 2) побудова організаційної структури підприємства ТОВ «Родничок» інноваційного типу, що викликана вимогами часу;
- 3) впровадження прогресивних напрямів підвищення ефективності управління персоналом за принципом інноваційності;
- 4) розроблення нових підходів до впровадження принципу «економіка

знань» на рівні компанії – «високо кваліфікований персонал», професійне навчання, знання доповнення до кваліфікації працівника.

Важливим з позицій вищезначеного для виробничого підприємства ТОВ «Родничок» є оновлення підходів до політики управління людськими ресурсами, урахування сучасних методологічних ознак щодо об'єкта та суб'єкта управління як керованої системи, її структуризації на основі соціально-економічних взаємозв'язків та інших ознак. Багато напрацювань щодо означеного у компанії є, адже ТОВ «Родничок» є одним із лідерів цільового ринку будівельної продукції м. Чернівці та Чернівецької обл. та західного регіону України, що комплексно відображає усі ефективні процеси його діяльності. За нашою пропозицією на першому етапі для досліджуваного підприємства, а саме для відділу менеджменту у співпраці із відділом кадрів доцільно провести моніторинг діючої системи управління персоналом, виявити й обґрунтувати напрями, стадії, принципи, типи і форми кадрової роботи та надалі сконцентрувати увагу до актуального принципу інноваційної політики як підприємства, так і відображення цього на рівні роботи з персоналом компанії «Родничок».

64

Система управління персоналом за методичною сутністю є комплексною та формалізованою системою, частиною якої є «Працівники підприємства» як головний суб'єкт системи відповідних відносин. На сьогодні на досліджуваному підприємстві ТОВ «Родничок» як переважаюча є «традиційна» організаційна структура управління персоналом із централізованістю, функціональністю, ієрархічністю та іншими принципами її забезпечення. Це не означає, що вона є поганою чи неналежною, але її слід доповнювати чи модифікувати більш прогресивними підходами, що відображає означений нами принцип інноваційності. Для прикладу, у цьому спрямуванні, ми вважаємо за доцільне розширити суб'єктність персоналу компанії, відповідно окремими суб'єктами управління на підприємстві ТОВ «Родничок» мають бути:

- по-перше, кожен працівник підприємства зокрема;
- по-друге, окремі робочі групи (за структурно-виробничим та

професійним спрямуванням);

– по-третє, трудовий колектив підприємства у цілому.

Основними прийомами «прогресивного функціонування» як окремого працівника, так і персоналу підприємства ТОВ «Родничок» в цілому є метод «професійної адаптації». Його можна реалізувати із застосуванням як традиційних, так і інноваційних засобів, ми пропонуємо такі порівняльні позиції «професійної адаптації» на рівні компанії (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика традиційних та інноваційних підходів до «професійної адаптації» працівників підприємства ТОВ «Родничок»

Традиційна реалізація	Інноваційна реалізація
Керівництво компанії, зокрема начальник відділу кадрів акцентує увагу до показника «кваліфікація персоналу». Облік кваліфікаційних ознак працівників усіх структурних підрозділів підприємства з метою оцінки відповідності працівника займаній посаді за професійним рівнем. Формалізовані пропозиції до підвищення кваліфікації працівника	Розробка нових підходів до управління індивідуальним людським капіталом на засадах системного професійного розвитку, ефективної оцінки праці, мотивації, перекваліфікації (за потреби) персоналу. Особливе місце до виявлення бажання персоналу компанії до навчання у різних формах сприйняття професійної інформації

Доцільним буде, на нашу думку, із вищезначених позицій професійної адаптації персоналу компанії, на початкових етапах поєднати окремі позиції обох підходів, як традиційного, так і інноваційного. Так, формалізований облік кваліфікаційних ознак працівників усіх структурних підрозділів підприємства ТОВ «Родничок» з метою моніторингу відповідності працівника займаній посаді за професійним рівнем та кваліфікацією, визначати не лише за потреби, але й за бажанням працівника, термін чи місце підвищення кваліфікації або перекваліфікації персоналу, потреби у навчанні тощо. Водночас, це розширює рамки «традиційності» засобів управління персоналом та реалізує принцип індивідуального підходу до кожного працівника, який має бажання до

кар'єрного зростання, розширення професійних можливостей тощо.

У свою чергу, організаційна структура великої компанії дозволяє її «форматувати» й наближати до інноваційного типу. Для прикладу, ми пропонуємо підприємству ТОВ «Родничок» центральну службу управління розділити на два «функціонали управління» – підрозділи стратегічного й тактичного управління персоналом з відповідними відділами (рис. 3.1).

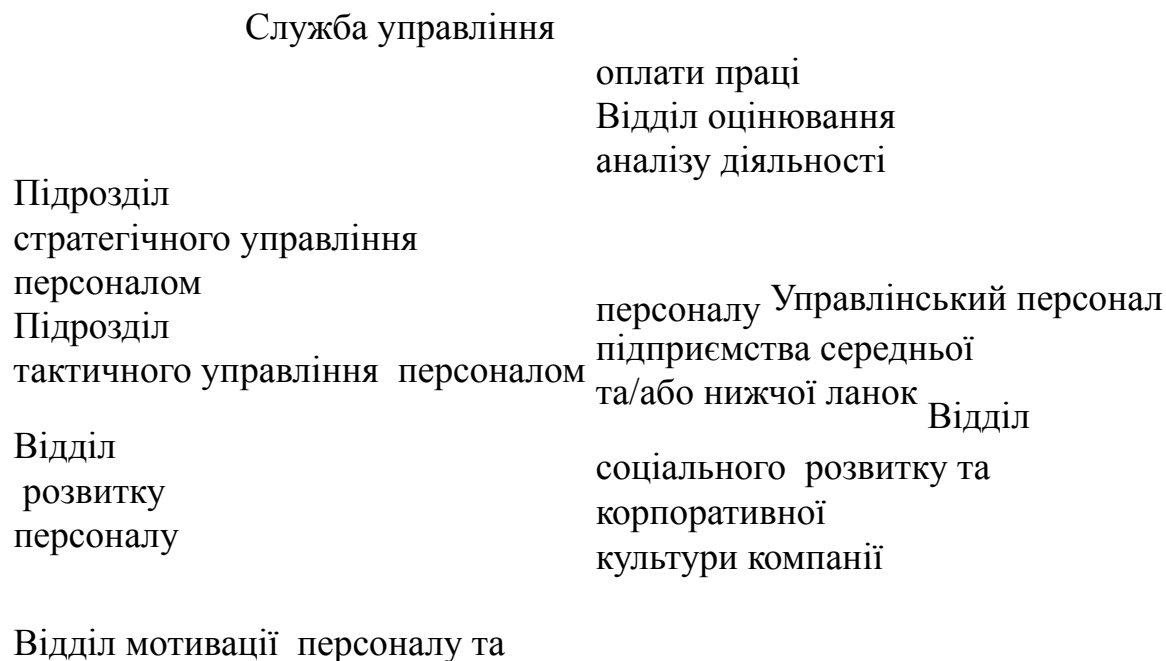


Рис. 3.1. «Модельна» організаційна структура управління персоналом підприємства ТОВ «Родничок»

Примітка: побудовано автором на основі джерел [79-81].

66

У свою чергу, вищезначені структури інноваційного типу спрямовані на активне реагування на зміни як усередині компанії, так і на зміни у зовнішньому соціально-економічному середовищі, відображають у більшій мірі принципи інноваційної організаційної структури, а саме децентралізацію, гнучкість, універсальність тощо в діяльності окремих підрозділів підприємства ТОВ «Родничок», що націлені на виявлення проблем й прийняття нових, актуальних та нестандартних рішень щодо діяльності персоналу компанії. Окрім того, вони покликані забезпечити збалансування процесів між стратегічною та поточною («тактичною») діяльністю підприємства, а тому є більш складнішими за організаційними ознаками в порівнянні із традиційними

організаційними структурами й потребують високого рівня кваліфікації менеджерів з персоналу та умотивованості на успіх компанії.

Поряд із удосконаленням методичних прийомів до «служби управління» персоналом на досліджуваному виробничому підприємстві ТОВ «Родничок» слід акцентувати увагу до важливості реалізації тих принципів, що спрямовують кадрову політику компанії до підвищення ефективності управління персоналом. Ми пропонуємо для підприємства ТОВ «Родничок» окремі напрями таких удосконалень, що включають сучасні актуальні процеси змін/коректування у структурі управління персоналом, окремі з яких включають рішення інноваційно типу, що важливо для компанії. Водночас, ми відображаємо, чи вже є на підприємстві окремі реалізовані позиції (табл. 3.3).

Означені в таблиці 3.1 «структуровані» принципи управління персоналом підприємства ТОВ «Родничок» доцільно узгодити й посилити економічними методами управління, йдеться як про управління компанією, так і спів залежне управління персоналом – нові підходи до фінансово-економічному аналізу поточного стану діяльності підприємства (щоквартально, за півріччя, за статистичний рік) та прогностного оцінювання фінансових перспектив, що дозволить вдосконалювати використання механізмів матеріальної мотивації праці, сформувані «комфортні корпоративні умови» до розвитку персоналу за таким структурно-функціональним принципом в організаційній структурі досліджуваного виробничого підприємства.

67

Таблиця 3.3

**Структура принципів управління персоналом
підприємства ТОВ «Родничок» у напрямі підвищення
ефективності**

Напрями прийняття рішень у системі управління персоналом	Ступінь реалізації на підприємстві
Коректування структури управління персоналом в бік децентралізації, універсальності, гнучкості	—/+

Поєднання принципів формалізованого управління вищим керівництвом підприємства (макроменеджмент) та орієнтованість підрозділів до розв'язання потреб управління (мікромеджмент)	+/-
Розробка стратегії часткової диверсифікації діяльності підприємства ТОВ «Родничок», аналіз слабких чи сильних сторін в управлінні персоналом нових структур компанії	+
Налагодження внутрішньо фірмової інформаційної системи, каналів комунікацій, можливостей розуміння персоналом як працює компанія «Родничок» в цілому та її окремі підрозділи, які завдання реалізуються	—
Перегляд системи прийняття рішень, правил управління та заохочування персоналу підприємства, формування креативності персоналу	-/+
Удосконалення системи підбору, навчання, оцінки і перекваліфікації кадрів, розвиток кар'єри керівників та менеджерів, використання механізму «взаємодії суб'єктів бізнес-активності»	+/-
Уведення комплексу заходів, що сприяють удосконаленню системи ділової оцінки працівників підприємства на основі механізму «контролю успіху», урахування можливостей попередження помилок	—
Поєднання на сучасних засадах стимулів матеріальної та моральної мотивації персоналу компанії, використання нових форм урахування індивідуального трудового доходу працівника компанії за принципом управління «індивідуальним людським капіталом»	-/+
Підвищення гарантій та соціального захисту персоналу підприємства на основі компенсацій за форс-мажорні обставини на виробництві, поновлення повноважень та моніторинг чинників впливу на процеси та інше	—

Ефективне управління персоналом на досліджуваному підприємстві ТОВ «Родничок» є важливим фактором бізнес-успіху компанії на цільовому споживчому ринку м. Чернівці та Чернівецької обл., що слід поєднати із

взаємозалежними складовими підвищення продуктивності роботи персоналу і управління персоналом за інноваційними, соціально-орієнтованими домінантами, зорієнтованими на «кожного конкретного працівника як суб'єкта управління» з метою удосконалення його трудової мотивації за інноваційним принципом формування креативності персоналу, задоволення потреб через систему поєднання матеріальних та моральних стимулів у роботі.

У відповідності до означеного, йдеться про розвиток мотиваційного механізму управління персоналом на рівні компанії «Родничок», підвищення ділової активності працівників підприємства, стимулювання продуктивної праці тощо. Формами оновлення та реалізації мотиваційного механізму на підприємстві ТОВ «Родничок» слід вважати поряд із удосконаленням організації та стимулювання праці, соціальної захищеності персоналу, пільг і компенсацій за фінансово прийнятними для компанії показниками, розвитку трудового колективу за сучасними принципами корпоративної злагоженості, спільної зацікавленості у досягненні ділового успіху компанії. За нашими оцінюваннями, доцільно підвищити рівень важливості людських ресурсів у розвитку компанії, не просто активності працівників досліджуваного підприємстві ТОВ «Родничок», а сприяти формуванню креативності персоналу як фактору інноваційного розвитку компанії з її бізнес-спеціалізацією. З одного боку, йдеться про функціонуючі на підприємстві ТОВ «Родничок» напрями мотивації та захисту прав працівників, що закріплені у відповідній нормативній документації компанії, йдеться також про окремі статутні положення, що сприяють посиленню трудової мотивації, розробляються профспілками галузі. Крім того, департамент з персоналу має право винести свої пропозиції щодо удосконалення системи мотивації персоналу. З позицій перспектив інноваційної організаційної структури управління компанії слід розширювати започатковані мотивації в напрямі комфортні соціально-психологічних умов.

Враховуючи плинність кадрів на підприємстві, у частині мотивації необхідним елементом є аутплейсмент персоналу як необхідний елемент кадрової політики досліджуваного підприємства [82].

Також вважаємо, що існує необхідність розгляду інноваційного становлення та розвитку досліджуваного виробничого підприємства ТОВ «Родничок» через призму «креативності» – від «креативного персоналу» до «креативної компанії» у цілому. Ми пропонуємо відділам менеджменту та кадрів компанії «Родничок» скористатись у своїй роботі ознаками креативного підприємства та розширити їх до рівня креативності кожного працівника й продуманого управління цими процесами, зокрема йдеться про такі індикаційні атрибути :

- спроможність до перманентної генерації інновацій як базова креативність компанії;
- уміння використовувати інноваційний потенціал підприємства для утримання високого рівня конкурентоспроможності, збереження лідируючих позицій на цільовому споживчому ринку м. Чернівці та Чернівецької обл., зокрема в сьогодишніх складних соціально економічних умовах воєнного стану в державі;
- наявність трудового колективу компанії «Родничок» як колективу «творців», новаторів, спроможних до креативного мислення; – здатність прогнозувати майбутнє, креативні й перспективні дії тощо. Зазначена інноваційність персоналу підприємства пов'язана з розвитком людського капіталу як невід'ємного чинника соціально-економічного розвитку [83], зокрема – підприємництва [84]. Враховуючи, що досліджуване підприємство ТОВ «Родничок» розташоване у сільській місцевості, необхідно розглядати структурно-функціональні засади розвитку підприємництва [85]. На підприємство також впливає відтік людського капіталу в умовах асиметричного розвитку сільських територій [86].

Узагальнено варто говорити про стратегічне управління людськими ресурсами підприємства [88] як елемента стратегічного управління

70

конкурентоспроможністю підприємства, зокрема може реалізовуватися на засадах контролінгу [89]. За наявності проблем доцільним є інструментарій реінжинірингу підприємства [90].

Отже, на основі розгляду перспектив бізнес-розвитку виробничого підприємства ТОВ «Родничок» та пропонованої нами складової впровадження інноваційних підходів у реорганізації системи управління персоналом компанії слід зробити висновок про значні переваги такого підходу із урахуванням світового досвіду в даній сфері, вироблення власної стратегії на основі застосування окремих інноваційних підходів, методів та інструментів, зокрема таких, як формування служби управління персоналом, створення підрозділів стратегічного й тактичного управління персоналом компанії як доповнюючих до існуючої організаційно-виробничої структури підприємства ТОВ «Родничок», підвищення ефективності управління персоналом на основі «професійної адаптації персоналу», диверсифікації напрямів прийняття рішень у системах управління персоналом, трудових відносин, планування, умов праці, прогнозування і маркетингу персоналу тощо.

Висновки до 3-го розділу

Означений нами методичний підхід щодо перспектив діяльності виробничого підприємства ми запропонували на основі впровадження інноваційних підходів до удосконалення системи управління персоналом на виробничому підприємстві ТОВ «Родничок» у взаємодії із стратегічними цілями й забезпеченням бізнес-інтересів компанії завдяки правильному використанню людських ресурсів. Це дозволить сформувати нові структурно функціональні зв'язки в управлінських процесах підприємства та розширить впровадження інноваційних методів управління індивідуальним людським капіталом на засадах системності менеджменту, ефективного оцінювання роботи працівників компанії, мотивації, креативності та інших прогресивних спрямуваннях.

Запропоновані нами підходи щодо важливості перегляду класичних економічних моделей управління персоналом в практиці господарювання США

та Японії, використання в діяльності компанії «Родничок» окремих прогресивних принципів чи положень, урахування успішної роботи українських компаній, що працюють на ринку будівельної продукції, реалізувати прогресивні складові власної політики роботи з працівниками підприємства й відтворити систему управління персоналом на інноваційних засадах.

Обґрунтовані нами складові до побудови організаційної структури підприємства ТОВ «Родничок» інноваційного типу на основі центральної «служби управління» пропонують її розділити на дві структури – підрозділи стратегічного й тактичного управління персоналом з відповідними відділами, що дозволить компанії активно реагувати на внутрішні й зовнішні зміни.

Пропозиція креативності – від «креативного персоналу» до «креативної компанії» сприятиме розвитку трудового колективу компанії «Родничок» як колективу «творців», інноваторів, спроможних до креативних й перспективних дій та водночас збереженню лідируючих позицій підприємства ТОВ «Родничок» на цільовому споживчому ринку м. Чернівців та Чернівецької обл.

72

ВИСНОВКИ

На основі проведеного бакалаврського дослідження за відповідною темою нами зроблені такі висновки :

1. Теоретико-методологічні обґрунтування розвитку системи управління підприємства у ринковому середовищі в аспекті формування концепції управління розвитком персоналу віддзеркалює наукову актуальність й практичну значимість значної кількості авторських досліджень у такому спрямуванні. Аналіз управлінської діяльності в системі управління персоналом підприємства дозволяє означити її базові спрямування й елементи побудови, принципи управління трудовими ресурсами підприємства, формування організаційної поведінки, структуру управління персоналом, адаптації персоналу підприємства, оцінювання ефективності управління персоналом тощо. Означено з науково-практичних позицій важливість авторських методологічних розробок теоретичних моделей, на базі яких формування стратегій

управління персоналом підприємства, відтворення на практиці основних стадій розвитку та реалізації означених перспектив ефективності управління розвитком персоналу підприємства.

2. Аналіз джерел науково-методологічної літератури дозволяє відзначити основні технології управління персоналом підприємства, що є інструментами реалізації теоретично означених стратегій управління персоналом та формують перспективи подальшого відтворення базових функцій управління : аналізу, планування, побудови, координація, мотивації у поєднанні з контролем тощо. Авторські обґрунтування класичних, традиційно прийнятих та інноваційних технологічних способів управління дозволяють пропонувати прийняття ефективних рішень у напрямі стратегічного й тактичного управління персоналом підприємства, «вхідними та вихідні потоками» матеріальних, інформаційних та комунікаційних ресурсів. Зважаючи на вагомості авторські напрацювання, окреслюються функціональні,

73

елементні, системні, інструментальні, процедурно орієнтовані підходи до виділення складових технології управління персоналом як сукупності змісту, завдань, специфікацій до використання персоналу підприємства, організації, компанії.

3. Виконані дослідження методологічних означень вітчизняного ринку праці та відповідних авторських підходів вітчизняних вчених дозволили проаналізувати різноспрямовані підходи до визначення категорійної сутності «ринку праці», а саме діалектичний, системний, інституційний, комплексний, синергетичний, процесний тощо, специфікації ринку праці за соціально-економічним призначенням, факторіальними впливами. Означене дозволило вбачити важливості формування концептуально нових механізмів узгодження різноманітних бізнес-інтересів на основі управлінських норм та ринкових інститутів, механізмів, підходів до формування попиту й пропозиції, агентів вітчизняного ринку праці тощо. Охарактеризовано

на основі відповідних авторських бачень тенденції вітчизняного ринку праці в умовах воєнного стану в Україні та перспективи його повоєнного відновлення на нових засадах.

4. Проведені практичні дослідження на базі та за матеріалами виробничого підприємства ТОВ «Родничок» дозволити охарактеризувати основоположні процеси організації його діяльності на основі його реквізитів як юридичної особи, діючих положень Статуту організації, історії становлення та розвитку, ділової активності як підприємства-лідера на ринку будівельної продукції м. Чернівці, Чернівецької обл. та західного регіону станом на сьогодні. Аналіз технічної діяльності підприємства ТОВ «Родничок», що виготовляє якісну, конкурентоспроможну, асортимено різноманітну будівельну продукцію відображає наявний потенціал до забезпечення виконання відповідних виробничих робіт, узгодженості всіх техніко технологічних процесів, окремих цехів виробничого підприємства, виробничих заводів у складі компанії та системи управління ними.

74

Фінансово-економічний стан підприємства ТОВ «Родничок» є цілком прийнятним для його виробничого розвитку : майно й оборотний капітал ефективно використовуються, що сприяє задоволенню бізнес потреб підприємства. Фінансовий стан відзначається високими показниками фінансової стабільності і стійкості, підприємство готове до погашення своїх боргів і є незалежним із фінансового боку, стан активів та пасивів досліджуваного підприємства відповідає завданням його фінансово-господарської діяльності.

5. Виконаний аналіз трудового потенціалу виробничого підприємства ТОВ «Родничок» з позицій складових структуризації трудового потенціалу – організаційно-виробничої структури підприємства, кадрової структуризації на основі управління та комплектування штату компанії, кадрової політики за принципами професійно кваліфікаційних пріоритетів, методичної спрямованості процесів

структуризації трудового потенціалу, акцентування уваги до найбільш важливих структурних компонентів трудового потенціалу та напрямів їх реалізації на виробничому підприємстві дозволяє відзначити належне поєднання кількісних та якісних складових процесу структуризації у системі управління трудовими ресурсами та як вагоме доповнення до реалізації статутної бізнес-місії компанії «Родничок».

6. Виконані нами дослідження процесів управління персоналом у системі управління на виробничому підприємстві ТОВ «Родничок» виявили взаємозалежності та взаємо доповнення з позицій забезпечення якості компанії в багатьох спрямуваннях та відображення цього для цільової споживчої аудиторії з позицій лідерства компанії на ринку будівельної продукції м. Чернівці, Чернівецької обл., що у свою чергу дозволяє формувати необхідний рівень ділової активності виробничого підприємства ТОВ «Родничок» та його бізнес-репутації. Проведений аналіз професійно-кваліфікаційного забезпечення параметрів діяльності та кадрових рішень в прогнозуванні й плануванні виробництва будівельної продукції, підтвердження рівня якості на

75

основі процесів стандартизації та сертифікації, контролю за виробництвом готової товарної продукції, процесів стимулювання виробництва будівельної продукції високої якості та рівня інновацій на підприємстві ТОВ «Родничок» асоціюється із організаційним менеджментом та процес-менеджментом. Доповнення до цього, є аналіз основних видів супроводжуючих послуг за цільовим споживчим спрямуванням, що дозволило виявити використовуванні управлінські механізми через професійне забезпечення й виконання цих послуг висококваліфікованим персоналом компанії «Родничок».

7. Напрями перспектив розвитку виробничого підприємства ТОВ «Родничок» слід реалізувати на основі удосконалення підходів до управління персоналом на основі інноваційних принципів. Ми пропонуємо досліджуваному підприємству врахувати прогресивний

світовий досвід й використати окремі елементи у власній практиці менеджменту, зокрема з позицій реорганізації системи управління персоналом компанії, вироблення власної стратегії менеджменту персоналу на основі застосування окремих інноваційних підходів, методів, інструментарію, зокрема таких, як формування служби управління персоналом, підрозділів стратегічного й тактичного управління персоналом компанії, «професійної адаптації персоналу», диверсифікації шляхів прийняття рішень у системах управління персоналом, прогнозування та маркетингу персоналу тощо.

76

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Крикавський Є. В., Патора-Висоцька З. Ланцюг вартості Портера (конструкція, деконструкція, реконструкція) та управління за цінностями. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 2. С. 121–133.
2. Porter M. What Is Strategy? Harvard Business Review. November–December, 1996. P. 13–25.
3. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 35.
4. Гурбик Ю. Ю., Біляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. Випуск 17. С. 216–224.
5. Топішко Н. П., Душко Н. І., Галецька Т. І. Сучасні підходи до управління професійно-особистісним розвитком персоналу ІТ підприємств (досвід компанії «Softserve»). *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія : Економіка*. 2024. № 32. С. 54–60.
6. Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Управління персоналом*. Київ : ЦУЛ, 2011. 468 с.

7. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. *Управління персоналом*. Київ : Кондор, 2016. 292 с.
 8. Сиволап Л. А., Хавалиць С. С., Ніколаєнко Р. Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. 2021. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/15.pdf
 9. Гордєєва-Герасимова Л. Ю. Управління персоналом підприємства : теоретичний аспект. *Молодий вчений*. 2023. № 12. С. 163–167.
 10. Єлецьких С. Я., Брижниченко В. Є. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3 (65). С. 206–215.
- 77
11. Бугас В. В., Бугас В. В., Кочірко М. Р. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *European scientific journal of economic and financial innovation*. 2021. №2. С. 48–54.
 12. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М. *Менеджмент персоналу*. Київ, Талком, 2022. 280 с.
 13. Бондаренко Л. А., Козинець А. П. Теоретичні підходи до формування системи управління персоналом на промислових підприємствах. *Економіка харчової промисловості*. 2023. Т. 15, Вип. 2. С. 49–54.
 14. Зварич О. І., Когут Н. О. Еволюція моделей управління персоналом: від теорії до практики в сучасному підприємництві. *Бізнес-Інформ*. 2023. №12. С. 390–396.
 15. Фурман Д. Г. Імперативи стратегічного управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 4.
 16. Дашко І. М., Бехтер Л. А., Михайліченко Л. В. Формування стратегії управління персоналом як напрям розвитку підприємств промисловості. *Ефективна економіка*. 2023. № 6.
 17. Овчарук О. М. Стратегічне управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Східна Європа : економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 2. С. 92–98.
 18. Якімова Н. С., Таранич О. В., Байдін С. В. Напрями формування

стратегії управління персоналом підприємства з урахуванням механізмів матеріальної мотивації. *Економіка і організація управління*. 2023. Вип. 4. С. 108–117.

19.Криворучко О. М., Фемяк О. А. Концептуальні аспекти стратегічного управління персоналом підприємства в умовах цифровізації. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 44. С. 111–131.

20.Жернова Є. В. Стратегія управління персоналом підприємства в цифровій економіці. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 209–219.

21.Бикова А. Л., Лобза А. В., Пильгун А. Р. Розроблення антикризової програми управління персоналом як стратегія подолання бізнес-

78

проблем підприємства. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2022. № 1. С. 67–71.

22.Дражнер Д., Чала Н. Особливості розроблення стратегії управління персоналом підприємства в умовах війни. *Empirio*. 2024. Т. 1, № 2. С. 95–105.

23.Бабчинська О. І. Механізм управління розвитком персоналу на інноваційно активних підприємствах. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 51. С. 82–86.

24.Яковенко В. Г., Горобець Д. В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємств малого та середнього бізнесу за рахунок заходів мотивації. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 48. С. 241–245.

25.Устіловська А. С., Кулієвич М. Я. Сучасні проблеми управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 48. С. 186–192.

26.Байрачна О. К. Функціональна підготовка управлінського персоналу як інструмент підвищення ефективності менеджменту підприємств та організацій. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 2. С. 352-358.

27. Михайлова Ю. В. Удосконалення організаційно-економічного інструментарію ефективного управління персоналом підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 11. С. 134–142.
28. Коваленко А. О., Гриненко В. В. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеки орієнтованого управління персоналом організації. *Modern economics*. 2020. № 24. С. 75–80.
29. Козак К. Б., Мироненко Б. В. Специфіка застосування інструментів аутсорсингу, аутстафінгу та лізингу в системі управління персоналом. *Економіка харчової промисловості*. 2019. Т. 11, Вип. 1. С. 73–79.
30. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М., Матвійчук І. Контролінг персоналу як інструмент ефективного управління підприємством. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. № 2. С. 108–118.
31. Сливка О. А. Корпоративна етика як інструмент ефективного управління персоналом організації. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2017. № 1. С. 114–119.
32. Кириченко О. Сучасні аспекти та технології управління розвитком підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2022. 2(66). С. 107–115.
33. Кузнецова І. Визначення сутності дефініції «технологія управління». *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2009. № 1. С. 55–62.
34. Лесик В. О., Григоренко В. М. Підходи до визначення поняття «технологія управління». *Економіка розвитку*. 2013. № 4 (68). С. 62–68.
35. Бившева Л. О. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1(59). С. 137–144.
36. Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Управління персоналом*. URL: <http://www.twirpx.com/file/544700/> (дата звернення : 12.02.2025).
37. Богацька Н. М. Управління персоналом як елементом ресурсного

потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. 38. Коваленко Н. В., Савенко О. А., Гірняк К. М., Громова О. О. Інформаційний менеджмент на інноваційно орієнтованому підприємстві в контексті вдосконалення адаптивних програм управління персоналом. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 1. С. 38–44.

39. Лихолобов Е. А., Ночка М. П. Еволюція поглядів на роль персоналу в діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. 40. Лихолобов Е. А., Базалійська Н. П. Науково-теоретичні основи статистичного моделювання взаємозв'язку поведінкових та результативних показників діяльності промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. - 2017. № 3(1). С. 50–55.

80

41. Козаченко Г. В., Лихолобов Е. А. Моделі аналізу організаційної поведінки. *Економіка і регіон*. 2015. № 5. С. 70–76.

42. Костик Є. П., Овсієнко А. М. Чинники використання персоналу підприємств та управління ним в умовах нових технологічних укладів. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2023. № 1. С. 34–38.

43. Махмудов Х. З., Чухліб В. Є. Сучасні технології управління персоналом в аграрних підприємствах. *Східна Європа : економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 2. С. 81–86.

44. Копитко М. І., Завербний А. С. Проблеми і перспективи формування конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств та вплив на його рівень системи управління персоналом. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 4. С. 63–68.

45. Устіловська А. С. Управління поведінкою персоналу в системах масового обслуговування автотранспортних підприємств шляхом використання персонал-технологій. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 130–136.

46. Колонтаєвський О. П., Яцюк М. В. Вибір та використання технологій управління персоналом на готельних підприємствах. *Комунальне*

господарство міст. Серія : Економічні науки. 2023. Т. 2. С. 67–73.

47. Чикуркова А. Д., Фурман Д. Г. Науково-практичні аспекти управління персоналом підприємств : проблеми, тенденції і перспективи вирішення. *Інвестиції : практика та досвід. 2023. № 3. С. 10–18.*
48. Квілінський О. С. Обґрунтування додаткових функцій персоналу як вдосконалення організаційного забезпечення управління розвитком промислового підприємства. *Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 43. С. 173–177.*
49. Літорович О. В., Карий О. І. Трансформація функціонально методичних підходів до управління персоналом в умовах інтеграції виробництва і мережевих інформаційних технологій. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of*