

Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

бакалавр

(назва освітнього ступеня)

на тему: Шляхи удосконалення управління персоналом  
підприємства, на прикладі ПрАТ «ТерА» (м. Тернопіль,  
вул. Пирогова, буд. 11)

Виконав(ла): студент(ка) IV курсу, групи БМЗс-41  
спеціальності 073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Букаловська С.І.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Галушак О. Я.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Мосій О. Б.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Сороківська О. А.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Вовк І.П.

(прізвище та ініціали)

Міністерство освіти і науки України  
**Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя**

Факультет економіки та менеджменту  
(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування  
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ  
 Завідувач кафедри

(підпис)

(прізвище та ініціали)

«    »

20\_\_ р.

### ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня бакалавра  
(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 073 «Менеджмент»  
(шифр і назва спеціальності)

студенту Букаловська Софія Іванівна  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Шляхи удосконалення управління персоналом підприємства, на прикладі ПрАТ «ТерА»

Керівник роботи Галушак О.Я., к.е.н., доцент  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року № \_\_\_\_\_

2. Термін подання студентом завершеної роботи травень 2022р.

3. Вихідні дані до роботи бухгалтерські баланси підприємства, звіти з праці, дані виробничої діяльності ПрАТ «ТерА», організаційна структура управління підприємством, штатний розпис, дані оплати праці

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Вступ, Розділ 1 Теоретичні основи управління персоналом підприємства

Розділ 2 Аналіз управління персоналом на ПрАТ «ТерА»

Розділ 3 Шляхи покращення управління персоналом ПрАТ «ТерА»

Розділ 4 Безпека життєдіяльності, охорона праці

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

Основні техніко-економічні показники роботи ПрАТ «ТерА», Характеристика персоналу

за освітою (станом на кінець періоду), Структура персоналу за статтю станом на початок

2021 року, Структура працівників за категоріями персоналу, Показники руху кадрів

Структура фонду заробітної плати у 2021 р., Аналіз показників використання персоналу

Завдання управління персоналом, які ефективно дозволяє вирішувати ERP-система ІТ-

Enterprise, Переваги, які дасть впровадження ERP-системи, Розрахунок капітальних витрат

Прогнозовані поточні витрати, Прогнозні економічні показники Пропоновані гнучкі

Пропоновані гнучкі тарифні ставки Зміни годинних тарифних ставок

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Безпека життєдіяльності, охорона праці	к.е.н., доц. Окіпний І.Б.		
Нормоконтроль	к.е.н., доц. Мосій О.Б.		

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_ лютий 2022р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вступ	1.03.2022-14.03.2022	
2	Розділ 1 Теоретичні основи управління персоналом підприємства	15.03.2022-15.04.2022	
3	Розділ 2 Аналіз управління персоналом на ПрАТ «ГерА»	16.04.2022-5.05.2022	
4	Розділ 3 Шляхи покращення управління персоналом ПрАТ «ГерА»	6.05.2022-25.05.2022	
5	Розділ 4 Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	26.05.2022-30.05.2022	
6	Висновки	1.06.2022-3.03.2022	

Студент

\_\_\_\_\_ (підпис)

Букаловська С.І.

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Галушак О.Я.

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Букаловська С.І. Тема: Шляхи удосконалення управління персоналом підприємства, на прикладі ПрАТ «ТерА» (м. Тернопіль, вул. Пирогова, 11).**

Кваліфікаційна робота бакалавра: 67 сторінок, 10 рисунків, 13 таблиць, 25 літературних джерел.

**Предмет дослідження** – процес управління персоналом виробничого підприємства.

**Об'єкт дослідження** - діяльність ПрАТ «ТерА».

**Метою роботи** є розроблення практичних рекомендацій щодо напрямів удосконалення управління персоналом ПрАТ «ТерА».

**Методи дослідження:** методи аналізу, синтезу, метод системного підходу, деталізації, порівняння.

Розроблено рекомендації щодо напрямів покращення управління персоналом ПрАТ «ТерА». Зокрема, розроблено пропозиції щодо шляхів вдосконалення системи підбору, навчання і розвитку персоналу підприємства з використанням ERP-системи IT-Enterprise. Запропоновано використання гнучкого тарифу як методу підвищення мотивації працівників підприємства.

Результати роботи впроваджено у діяльність ПрАТ «ТерА».

**Ключові слова:** персонал, види персоналу, управління персоналом, розвиток персоналу, навчання персоналу, мотивація праці.

## SUMMARY

**Bukalovska S. I. Topic: Ways to improve personnel management of the enterprise, on the example of PJSC "TerA" (Ternopil, 11 Pirogova Street).**

**Bachelor's thesis:** 67 pages, 10 figures, 13 tables, 25 references.

**Subject of investigation:** the process of personnel management of the production enterprise.

**The object of investigation** is the activities of PJSC "TerA".

**The aim of the work** is to develop practical recommendations for the improving personnel management of PJSC "TerA".

**Research methods:** methods of analysis, synthesis, method of system approach, detailing, comparison.

Recommendations on ways to improve personnel management of PJSC "TerA" have been developed. In particular, proposals have been developed on ways to improve the system of selection, training and development of enterprise personnel using the ERP-system IT-Enterprise. The use of a flexible tariff as a method of increasing the motivation of employees is proposed.

The results were implemented in the activities of the farm PJSC "TerA".

**Key words:** personnel, types of personnel, personnel management, personnel development, personnel training, work motivation.

## ЗМІСТ

Вступ.....	7
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>9</b>
1.1 Управління персоналом підприємства у системі менеджменту підприємства.....	9
1.2 Наукові підходи до сутності поняття «система управління персоналом» та засад її організації.....	11
1.3 Зарубіжний досвід управління персоналом.....	16
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРАТ «ТЕРА».....</b>	<b>22</b>
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та його персоналу.....	22
2.2 Аналізування ефективності управління персоналом на ПрАТ «ТерА».....	31
<b>РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «ТЕРА».....</b>	<b>39</b>
3.1 Напрями вдосконалення системи підбору, навчання і розвитку персоналу підприємства з використанням ERP-системи IT-Enterprise .....	39
3.2 Використання гнучкого тарифу як методу підвищення мотивації працівників ПрАТ «ТерА».....	51
<b>РОЗДІЛ 4 БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОХОРОНА ПРАЦІ.....</b>	<b>56</b>
4.1 Стихійні лиха та їх класифікація.....	56
4.2 Організація безпечної роботи електроустановок.....	59
Висновки .....	62
Бібліографія.....	65
Додатки.....	68

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** На основі аналізування світового досвіду управління приходимо до висновку, що вирішальним фактором, який забезпечує стабільність і довготривалість успішного функціонування різноманітних організацій, забезпечення їх поступального розвитку вперед є правильна організація менеджменту персоналу.

У сучасних умовах господарювання, які відзначаються динамічними процесами зміни ролі працівників, які із пасивних виконавців поставлених завдань перетворюються на активних учасників виробництва, що беруть участь в управлінні, прийнятті тактичних і стратегічних рішень. Людський чинник на даний час - головний фактор виробництва, при цьому витрати на персонал і забезпечення його розвитку є важливими інвестиціями, які здійснюють підприємці. При цьому різко збільшуються вимоги, які висуваються до менеджменту персоналу. Розроблені стратегії менеджменту персоналу відіграють одну з провідних ролей у системі стратегічного управління підприємством.

Більшість сучасних менеджерів прийшли до розуміння, що персонал є найважливішим ресурсом, правильне використання якого дає можливість підприємству демонструвати високу конкурентоздатність, ефективність діяльності, а також стабільну позицію на ринку.

Грамотність і раціональність система системи управління персоналом у значній мірі визначає загальну ефективність роботи підприємства. Отже, завдання раціонального формування і вдосконалення системи управління персоналом вітчизняних підприємств є особливо важливими, враховуючи теперішні складні умови, в яких перебуває економіка підприємств та країни.

**Метою роботи** є розроблення практичних рекомендацій щодо напрямів удосконалення управління персоналом ПрАТ «ТерА».

Для досягнення мети в роботі було поставлено такі **завдання**:

- дослідження теоретичних основ управління персоналом підприємства;
- аналіз управління персоналом на ПрАТ «ТерА»;
- визначення шляхів покращення управління персоналом підприємства.

**Предмет дослідження** – процес управління персоналом виробничого підприємства.

**Об'єкт дослідження** - діяльність ПрАТ «ТерА» у сфері управління персоналом.

**Методи дослідження, що використані у роботі:** методи аналізу, синтезу, метод системного підходу, деталізації, порівняння.

**Практичне значення роботи** полягає у тому, що пропозиції щодо удосконалення управління персоналом підприємства впроваджені у практичну роботу ПрАТ «ТерА».

**Інформаційна база дослідження.** Базою для проведених досліджень виступали праці українських і зарубіжних науковців, дані діяльності господарства, а також інші джерела.

**Структура й обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, чотирьох розділів, висновків, бібліографії, додатків. Загальний обсяг роботи – 67 сторінок комп'ютерного тексту. У роботі наявні 14 таблиць, 6 рисунків, 4 додатки, список використаних джерел із 25 найменувань.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Управління персоналом підприємства у системі менеджменту підприємства

Управління персоналом відіграє надзвичайно важливу роль у забезпеченні ефективності функціонування підприємства загалом. Завдання формування та вдосконалення функціонування системи управління персоналом організацій є актуальними у теперішніх складних економічних умовах, у яких здійснюється забезпечення функціонування нашої країни й окремих суб'єктів господарювання. Це вимагає своєчасного та комплексного вирішення поставлених завдань у даній сфері.

Система управління персоналом підприємства повинна бути адаптована до умов зовнішнього та внутрішнього середовища, у яких відбувається його діяльність. Слід зазначити що до системи управління персоналом підприємства висуваються вимоги забезпечення регулярного оновлення, гнучкості, ефективності. Прийняття дієвих управлінських рішень у даній галузі сприяє успіху у конкурентній боротьбі на ринку, підвищенню продуктивності праці, інтенсифікації зростання загального потенціалу підприємства.

Внаслідок існування проблеми складності та багатогранності управління персоналом необхідно використати багатоаспектний підхід до процесу його розгляду, при цьому можна виділити такі основні аспекти управління персоналом:

- техніко-технологічний аспект, що дає можливість відобразити існуючий рівень розвитку конкретного виробництва, виробничі умови діяльності, особливості техніки й технології, що використовуються на підприємстві тощо);

- організаційно-економічний аспект, який пов'язаний з вирішенням питання планування чисельності та складу персоналу, здійсненням його матеріального

стимулювання, організацією діловодства, використання робочого часу та ін.);

- правовий аспект, який охоплює питання, що стосуються дотримання трудового законодавства при проведенні кадрової роботи);

- соціально-психологічний аспект, що спрямований на вирішення завдань соціально-психологічного забезпечення процесу управління персоналом, а також впровадження різноманітних соціологічних та психологічних процедур,, які застосовуються у практиці кадрової роботи;

- педагогічний аспект, який покликаний забезпечувати вирішення завдань виховання кадрів, організації наставництва тощо) [1].

У результаті аналізування теорії та практики управління підприємствами приходимо до висновку, що управління персоналом реалізується на різних рівнях. Так, на нижчому рівні, що включає, наприклад, функціональний підрозділ, дільницю чи бригаду, керівник забезпечує безпосереднє управління роботою виконавців, шляхом доведення до кожного підлеглого поставлених перед ним виробничих завдань, здійснює забезпечення їх роботи необхідними ресурсами, проводить контроль за виконанням завдань, контролює трудову дисципліну, а також дотримання норм, правил охорони праці, проводить аналіз якості виробленої продукції тощо.

Середній рівень управління охоплює вирішення питань, що стосуються планування виробництва, здійснення нормування праці та організації діяльності, проведення оплати праці тощо.

Вищий рівень управління забезпечує розроблення кадрової стратегії у якості складової генеральної стратегії підприємства, формування політики управління персоналом, визначення обсягів необхідних інвестицій, що спрямовуються на цілі розвитку персоналу, а також прийняття рішень щодо заповнення ключових посад працівників.

До основних етапів управління персоналом підприємства доцільно віднести наступні:

- планування персоналу, що ставить за мету розробку плану задоволення потреб конкретної організації у людських ресурсах;

- організацію залучення персоналу в організацію, формування резерву потенційних кандидатів, що може бути використаний для заміщення усіх посад;
- проведення відбору кадрів, у ході якого проводиться оцінка кандидатів та відбір кращих із наявних претендентів;
- встановлення величини заробітної плати, а також можливих додаткових пільг, якими можуть володіти працівники організації, для залучення нових та збереження існуючих кадрів;
- проведення професійної орієнтації й адаптації задля швидшого залучення нових працівників до діяльності організації, а також максимальної реалізації їх потенціалу;
- організація навчання персоналу як безперервного процесу, який виступає необхідною умовою задля ефективного виконання необхідних виробничих завдань та робіт;
- проведення оцінки діяльності працівників, у тому числі шляхом атестації кадрів;
- здійснення трудових переміщень, зокрема, підвищення, переведення, пониження, звільнення працівників, що дозволяє забезпечити їх більш раціональне використання;
- забезпечення підготовки керівних кадрів, що є важливою складовою усієї системи управління персоналом підприємства [2].

## **1.2 Наукові підходи до сутності поняття «система управління персоналом» та засад її організації**

Слід зазначити, що виділяється певне різноманіття наукових підходів до трактування сутності поняття «система управління персоналом». Так, Донець Л. [14] зазначає, що система управління персоналом - це комплекс цілей, завдань, основних напрямків діяльності, включаючи різноманіття видів, методів, форм, відповідного механізму управління, які спрямовані в ринкових умовах на забезпечення постійного зростання конкурентоздатності підприємства, росту його ефективності, продуктивності й якості праці, високої соціальної

ефективності діяльності колективу.

Никифоренко В.Г. [4] вважає, що система управління персоналом становить сукупність методів, процедур, а також програм, за допомогою яких здійснюється вплив організації на діяльність своїх працівників задля забезпечення максимального використання наявного у них трудового потенціалу.

Погорелова Т.О. [5] вказує на те, що система управління персоналом повинна бути спрямована на реалізацію функцій управління персоналом, вона є сукупністю пов'язаних і погоджених між собою методів та засобів, що використовуються у процесі управління персоналом підприємства, що мають забезпечувати упорядкування, організування та спрямування діяльності персоналу на досягнення поставленої мети.

На думку Стеценко Н.А. [6], система управління персоналом становить комплекс механізмів, процесів, соціальних технологій, відносин, що спрямовується на вирішення певних проблем у трудовій діяльності. Вище вказаним автором зазначається, що його побудова здійснюється на основі урахування об'єктивних та суб'єктивних факторів, що визначають ефективність системи управління персоналом.

Існує також думка, що під системою управління персоналом підприємства потрібно розуміти певну сукупність взаємопов'язаних елементів, які здійснюють обслуговування процесу управління персоналом згідно із визначеними цілями, завданнями та основними напрямками діяльності підприємства, що є важливою підсистемою у складі загальної системи управління, що реалізується на підприємстві [7].

Позднякова Л.О. [8] зазначає, що система управління персоналом вимагає процесу формування цілей, організаційної структури управління персоналом, визначених функцій, а також формування вертикальних та горизонтальних функціональних взаємозв'язків, які виникають у процесі обґрунтування, вироблення, ухвалення, а також реалізації раніше прийнятих управлінських рішень.

Осовська Г.В. та Крушеницька О.В. [9] наголошують на тому, що система управління є упорядкованою сукупністю взаємопов'язаних елементів, що відрізняються між собою функціональними цілями, при цьому діють автономно, але є спрямованими на досягнення загальної мети діяльності підприємства. Криворучко О. М. та Водолажська Т.О. [10] зазначають, що система управління персоналом є сукупністю взаємопов'язаних елементів, завдяки яким забезпечується реалізація функції з управління персоналом.

Згідно позиції Балабанової Л.В. і Сардак О.В. [1], система управління персоналом - це комплекс цілей, завдань, а також основних напрямків діяльності, різноманітних методів, механізмів управління, які спрямовані на підвищення якості роботи та продуктивності праці на підприємстві.

Система методів управління персоналом відображена на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 - Система методів управління персоналом [6]

Цілі, що ставляться у процесі створення та функціонування системи

управління персоналом, залежать від напряму й особливостей здійснення управлінського впливу, наявності конкретних умов, у яких відбувається розвиток організації, а також інших факторів, проте вони мають відповідати загальній стратегії та цілям розвитку підприємства загалом.

Основні принципи, що лежать в основі побудови системи управління персоналом підприємства, наведені на рис. 1.2.

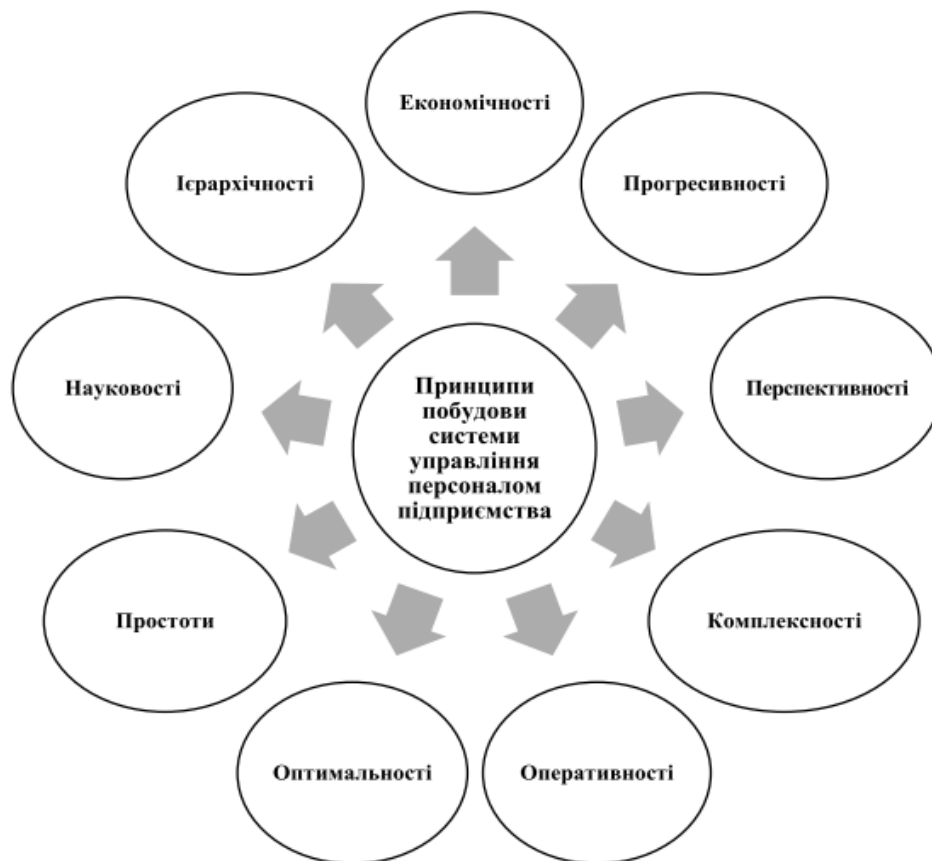


Рисунок 1.2 - Принципи побудови системи управління персоналом підприємства [3]

Дані принципи є правилами, основними положеннями та нормами, які застосовуються у процесі створення системи управління персоналом, відображаючи закономірності та об'єктивно діючі закони управління.

Етапи, що супроводжують процес формування системи управління персоналом, наведено на рис. 1.3.

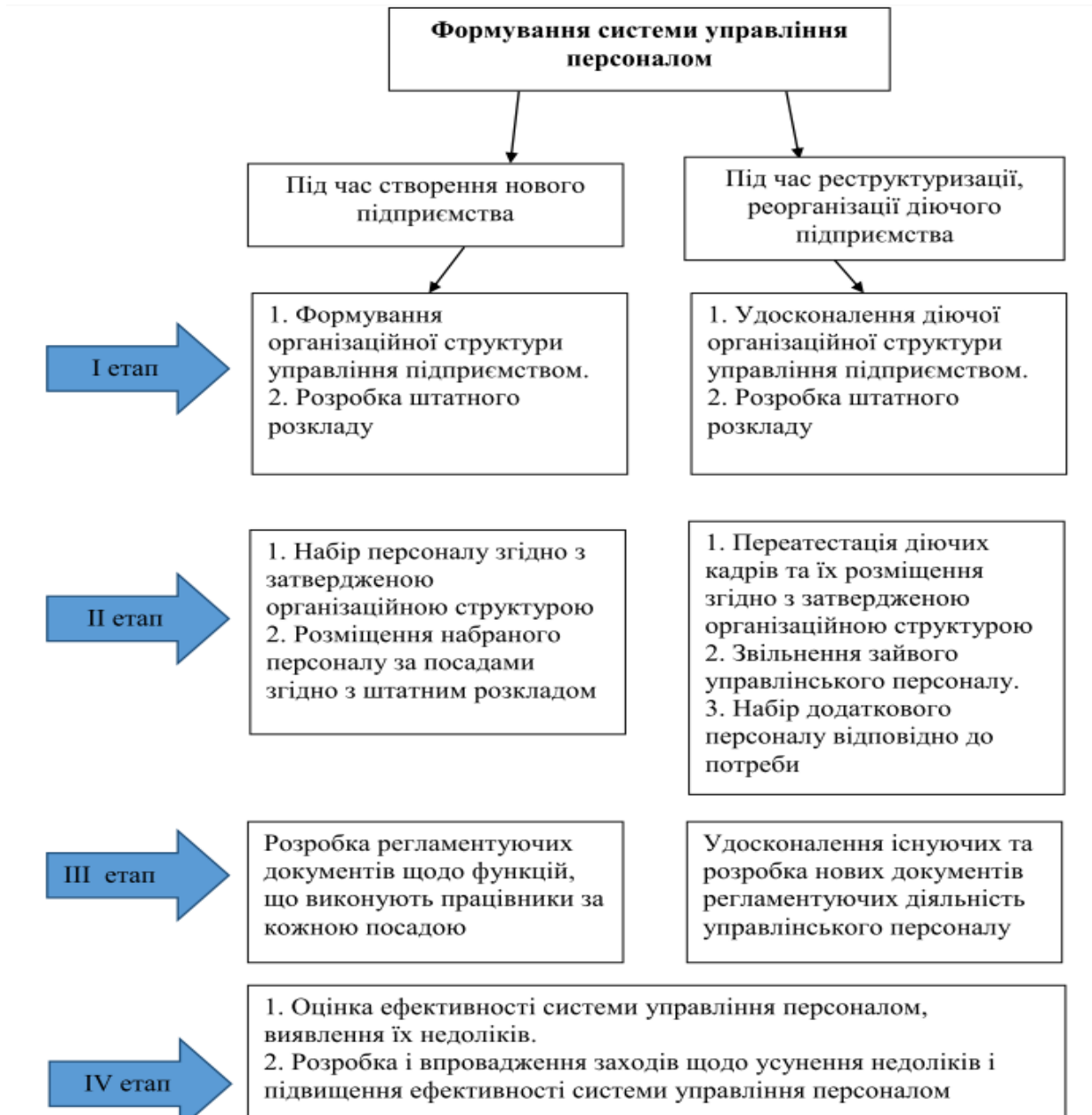


Рисунок 1.3 – Етапи процесу формування системи управління персоналом  
[3, с. 21]

Використовують такі основні підходи до формування системи управління персоналом підприємства:

- функціональний підхід, який передбачає проведення обґрунтування і виділення основних функцій управління персоналом, а також здійснення їх об'єднання за загальними функціональними ознаками у відповідні підсистеми;

- системний підхід, в основі якого лежить побудова системи управління персоналом на основі поєднання трьох самостійних підсистем - економічної, організаційної, соціальної, сукупність яких формує комплексну систему управління персоналом;

- процесний підхід, який передбачає формування системи управління персоналом як сукупності взаємозв'язаних і циклічно повторюваних процесів [3].

На сучасному етапі відбувається процес розвитку удосконалення систем управління персоналом підприємства, а також методів та інструментів, що використовуються при цьому. Необхідно активізувати використання сучасних персонал-технологій, що перебувають у відповідності із умовами бізнес-середовища та дають змогу розв'язувати поточні питання забезпечення трудової діяльності персоналу, спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом [22].

### **1.3 Зарубіжний досвід управління персоналом**

Україна потребує вирішення сукупності нагальних проблем у сфері управління персоналом, зокрема, щодо формування кадрового потенціалу на підприємств. У процесі цього доцільно використовувати наявний позитивний досвід, яким володіють розвинуті країни світу. Виділяються ряд основних моделей менеджменту, що мають свої особливості, проте при цьому можуть використовувати деякі елементи з інших моделей. Серед них основними є: класична японська, американська та європейська моделі. Відмінності між цими моделями зумовлені підходами мотивації працівників, трактування їх діяльності, методами взаємодії менеджерів із персоналом, інструментами впливу. Вивчення світового досвіду у сфері ефективного управління персоналом дозволяє визначити ті основні аспекти, що можуть бути вдосконалені на вітчизняних підприємствах.

Особливості систем управління персоналом у різних країнах світу наведено у табл. 1.1.



Таблиця 1.1 - Особливості систем управління персоналом у різних країнах світу [15]

Японія		США		Німеччина	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- оплата праці визначається врахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого завдання;</li> <li>- початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця;</li> <li>- висока залежність працівників від фірми;</li> <li>- система «довічного найму»;</li> <li>- пріоритет колективним формам;</li> <li>- система управління трудовою діяльністю є колективістською, інноваційно-орієнтованою, соціально-спрямованою, централізованою, горизонтально спеціалізованою, самоконтрольованою;</li> <li>- Японська філософія менеджменту ґрунтується на традиціях поваги до старших, колективізму, загальної згоди, ввічливості, відданості ідеалам фірми.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- система "Pay for Performance" – «плата за виконання»;</li> <li>- принцип індивідуалізму;</li> <li>- механізм індивідуалізації ЗП;</li> <li>- персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва;</li> <li>- підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі;</li> <li>- орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених;</li> <li>- практично всі великі та більшість середніх підприємств США здійснюють власні програми навчання.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- спільна участь у наглядових радах фірм представників капіталу й найманої праці;</li> <li>- виробничі ради на підприємствах;</li> <li>- увага приділяється перепідготовці працівників служб персоналу за програмами стажування;</li> <li>- проводяться тренінги на суміжних посадах;</li> <li>- посадові інструкції із збалансованими обов'язками та правами;</li> <li>- використовуються різні види оплати праці в залежності від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов і т.п.</li> </ul>	
Франція		Великобританія		Італія	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- використання конкурсів під час заміщення різних посад;</li> <li>- зв'язок просування по службі з перепідготовкою та підвищенням рівня знань;</li> <li>- навчання всіх працівників за програмою «Психологія спілкування»;</li> <li>- інформування персоналу про вакансії.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- стандартизована система «Інвестори в людей»;</li> <li>- зобов'язання розвивати усіх співробітників для досягнення стратегічних цілей та завдань;</li> <li>- переглядаються потреби у навчанні та розвитку відповідно до конкурентної стратегії;</li> <li>- проводяться відповідні заходи з підтримки навчання та розвитку серед співробітників;</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- на півночі країни використовують американські методи управління персоналом.</li> <li>- у південних районах діє "радянська" система добору персоналу та переміщення кадрів на основі суб'єктивних чинників: родинних та дружніх зв'язків і т. ін.;</li> <li>- відсутні стимули, що сприяють підвищенню кваліфікації;</li> <li>- пріоритет надають адміністративним методам управління, а не економіко-соціального характеру.</li> </ul>	
				Україна	
				<ul style="list-style-type: none"> <li>- низька продуктивність праці;</li> <li>- висока плинність кадрів;</li> <li>- несприятливий соціально-психологічний клімат;</li> <li>- відсутня на підприємствах єдина система роботи з кадрами;</li> <li>- персонал не знає про перспективи розвитку підприємства;</li> <li>- відсутність коштів на розвиток персоналу.</li> </ul>	

У світовій практиці управління персоналом однією з найбільш поширених є американська модель. Особливостями американської філософії бізнесу є те, що вона широко використовує традиції конкуренції, проводить заохочення індивідуалізму працівників, чітко орієнтуючись на прибуток компанії і ставлячи в залежність від нього величини їх власного доходу. Вона відзначається чіткою постановкою цілей, задач, високим рівнем оплати праці персоналу, високим рівнем демократії у суспільстві, наданням соціальних гарантій, заохоченням споживацьких цінностей [16]. Системи управління персоналом у США базується також на систематичному проведенні оцінки ефективності організації

праці, заслуг працівників, оснащеності робочих місць, здійсненні постійної атестації службовців задля їх кар'єрного просування, застосуванні дієвих систем оплати праці.

В американських корпораціях широкого поширення набула система "Pay for Performance", тобто «плата за виконання», яка передбачає використання різноманітних способів оплати праці, які ставлять у залежність суми винагороди, яку отримує працівник, від індивідуальних та групових відмінностей у їх діяльності. Це знаходить вираження у застосуванні систем гнучкої оплати праці, використанні системи змінної оплати тощо [17].

Американські компанії у роботі з персоналом все більш важливе значення відводять удосконаленню організації та стимулюванню праці. Часто вони відмовляються від використання ієрархічних структур, проводять ліквідацію вертикальних управлінських ланок, проводять розширення кола осіб, що відповідають за виконання встановлених виробничих завдань, а також зміщують повноваження у межах бригади, робочої групи та інших підрозділів, що володіють певною виробничою самостійністю [18].

Діяльність американських менеджерів традиційно орієнтована на врахуванні індивідуальних цінностей та результатів. Вона ґрунтується на здійсненні оцінки індивідуальних результатів, використанні механізму індивідуальної відповідності, кількісному вираженні цілей, що мають бути досягнуті. Особи, що приймають управлінські рішення, як правило, при цьому несуть відповідальність за здійснення їх реалізації [14, с. 102-103].

Японська система управління персоналом відзначається інноваційною орієнтацією, колективізмом, соціальною спрямованістю, горизонтальною спеціалізацією, самоконтрольованістю [20].

Японська практика управління персоналом володіє тією особливістю, що вона полягає у використанні гнучкої системи групової відповідальності за досягнуті кінцеві результати діяльності. При цьому стимулювання працівників та налагодження системи зв'язків між працівниками здійснюється на

горизонтальному рівні. У першу чергу ця система ставить за ціль вивчення особливостей кожного працівника, його переваг та слабких сторін, із врахуванням цього йому здійснюється надання відповідної посади, визначення службових обов'язків, оснащення робочого місця. Японська система передбачає обов'язкове підвищення кваліфікації працівників, а також усунення чіткої межі, яка розділяє інженерно-технічний персонал та робітників [20].

Японські корпорації, на відміну від методів, що застосовуються американськими фірмами, більше зосереджені на формуванні відданості компанії, що досягається через ототожнення інтересів працівників із інтересами самих корпорацій. Також значне місце при цьому приділяється використанню системи довічного наймання робітників, службовців, застосуванні системи обліку виробничого стажу та встановлення в залежності від неї розміру заробітної плати, просуванню та ротатії кадрів, активному спілкуванню, налагодженню прямих зв'язків, організації постійного навчання працівників.

Вищі посадові особи, як і рядові виконавці японських корпорацій, вважають себе їх представниками. Широко використовуються управлінські рішення у сфері менеджменту персоналу, які сприяють забезпеченню унікального психологічного клімату, зокрема - це система пільг, премій у разі одержання компанією значних сум прибутку, надання позик під низькі відсотки для придбання житлових будинків, пільгова оплата лікарняних витрат та ін.

Японська філософія управління основана на традиціях поваги до старших, ввічливості, колективізму, загальної згоди, відданості ідеалам фірми. Великими компаніями тут широко застосується практика довічного найму співробітників, здійснюється постійна ротатія персоналу, створюються умови для ефективної колективної праці [16]. У японських фірмах майже відсутня плинність кадрів, забезпечується високий рівень продуктивності праці, бажання ефективно працювати, високий рівень психологічного клімату у колективі.

У Німеччині сформувалася своєрідна система участі працівників у процесі управління виробництвом, яка включає наступне: налагодження спільної участі представників капіталу та найманої праці у роботі наглядових рад фірм;

організацію діяльності виробничих рад підприємств, що складаються із робітників. Роботодавці при цьому повинні надавати найманим працівникам та раді відповідного підприємства усю необхідну інформацію, а також приймати від них запити, пропозиції, проводити вивчення та врахування думки ради підприємства щодо питань соціально-економічного розвитку [23].

Слід також зауважити, що у Німеччині велика увага приділяється проведенню перепідготовки працівників, що реалізується за програмами стажування, які відповідають профілю роботи працівника; для окремих категорій персоналу налагоджена постійна перепідготовка, систематично проводяться тренінги. Системи оплати праці перебувають у залежності від наявного досвіду працівника, рівня його кваліфікації, знання іноземних мов, вміння опановувати нові методи роботи тощо.

Підприємства Франції відзначаються високими вимогами, які висуваються до рівня працівників, що зумовлено наявністю жорсткої конкуренції. Значна увага приділяється перепідготовці персоналу. Так, просування по службі стає можливим лише при підвищенні знань працівника, його постійній професійній перепідготовці. Організовується навчання всіх працівників, яке здійснюється за окремими спеціалізованими програмами, що втілюються на підприємствах. Проводиться постійне інформування робітників та службовців щодо поточного стану підприємства, наявності нових внутрішніх вакансій.

В Італії півночі країни більшість підприємств застосовують американські методи стратегії управління персоналом. У південних же районах управління персоналом втілюється без певної системи. Система відбору й переміщення персоналу в Італії реалізується на основі суб'єктивних факторів, таких як родинні та товариські зв'язки тощо. Переважно використовуються адміністративні методи управління, при цьому відсутні стимули, які сприяли б підвищенню кваліфікації персоналу [16].

Заслуговує на увагу в Україні доцільність впровадження системи «Investors in people», що діє у Великобританії. Вона дозволяє тренувати, розвивати та і орієнтувати працівників на реалізацію основних бізнес-цілей. Адже керівниками

вітчизняних підприємств не завжди усвідомлюється значення вкладень у персонал, роль вплив на кінцеві результати компанії. Практичний ефект від впровадження цієї системи полягає в підвищенні прибутковості, зростанні продуктивності праці, зменшенні втрат робочого часу, підвищенні якості роботи [15].

Зарубіжний досвід дає можливість простежити ефективні інструменти процесу управління персоналом, що варті бути застосовувані на практиці вітчизняними підприємствами, оскільки далеко не на всіх вітчизняних підприємствах цей процес здійснюється достатньо ефективно.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРАТ «ТЕРА»

#### **2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та його персоналу**

Повне найменування підприємства, що досліджується: публічне акціонерне товариство «ТерА». Його код за ЄДРПОУ: 00375697.

Товариство розташоване за такою адресою: 46006, м. Тернопіль, вулиця Пирогова, 11.

Державна реєстрація була здійснена 31 грудня 1991 року. Свідоцтво про реєстрацію було видане Виконавчим комітетом Тернопільської міської ради.

Діяльність ПАТ «ТерА» ставить за мету:

- забезпечення потреб споживачів у корисній, високоякісній продукції;
- одержання і максимізація прибутку задля досягнення задоволення існуючих соціально-економічних потреб учасників товариства, а також його персоналу шляхом забезпечення високої рентабельності ведення виробничо-господарської діяльності;
- реалізацію виробничої і комерційної діяльності з метою задоволення потреб широких верств споживачів у кондитерській продукції;

Акціонерне товариство «ТерА» (раніше - Тернопільська кондитерська фабрика) відоме як стабільно функціонуюче підприємство, історія розвитку якого налічує понад 65 років. Із врахуванням загальної спеціалізації і частки основної продукції, що переважала у структурі виробництва, було обумовлено зміну найменування підприємства, що носило назву Заводу безалкогольних напоїв у 1965-1971 роках, Тернопільського заводу продтоварів у 1971-1996 роках, а також Тернопільської кондитерської фабрики у 1994-2000 роках. Так, 1.03.2011 року ВАТ «ТерА» змінило свою назву на ПАТ «ТерА», а пізніше воно стало функціонувати у формі приватного акціонерного товариства.

Основні техніко-економічні показники роботи ПрАТ «ТерА» відображені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники роботи ПрАТ «ТерА»

Показники	2020 р.	2021 р.	Абсол. зміна	Відносна зміна, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	44291,0	82984,0	38693,0	87,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	47897,0	81587,0	33690,0	70,3
Загальна вартість активів на кінець року, тис. грн.	12351,0	21142,0	8791,0	71,2
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	4035,0	5034,5	999,5	24,8
Середньорічна вартість оборотних фондів, тис. грн.	7202,5	16746,5	954,4	132,5
Частка активної частини основних фондів, %	42,7	47,1	4,4	10,3
Середньоспискова чисельність працівників, осіб	174	175	1	0,6
Фондоозброєність основними фондами, тис. грн./особу	23,2	28,8	5,6	24,1
Фондовіддача основних виробничих фондів	11,0	16,5	5,5	50,0
Фондомісткість основних виробничих фондів	0,09	0,06	-0,3	-33,3
Валовий прибуток, тис. грн.	-3606	1397	5003	-138,7
Прибуток (збитки) від операційної діяльності тис. грн.	184,0	209,0	25,0	13,6
Чистий прибуток, тис. грн.	124,0	208,0	84,0	67,7
Рентабельність основних виробничих фондів, %	3,1	4,2	1,1	35,5
Рентабельність капіталу, %	1,0	1,0	0	0
Валова рентабельність, %	-7,5	1,7	9,2	-
Рентабельність продажів, %	0,3	0,3	0	0

За даними табл. 2.1 можемо прийти до висновку, що у 2021 році спостерігалось значне збільшення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції ПрАТ «ТерА» порівняно з попереднім роком, яке становило 38693 тис. грн., або 87,4%. Це було викликано як зростанням цін на продукцію у зв'язку з подорожчанням виробничих ресурсів, так нарощуванням обсягів виробництва й збуту в натуральних одиницях виміру. Собівартість реалізованої продукції при цьому також зросла – на 33690,0 тис. грн., або на 70,3%. Позитивним є те, що темпи росту собівартості були нижчими, ніж доходу від реалізації.

Як позитивне явище також можна відмітити збільшення протягом року загальної вартості активів, яка на кінець періоду збільшилась на 8791,0 тис. грн., або на 71,2%. У 2021 році також спостерігалось суттєве зростання середньорічної вартості основних фондів та оборотних фондів підприємства, що досягло відповідно у відносному вираженні 71,2% та 24,8%.

Частка активної частини основних фондів при цьому збільшилася з 42,7% до 47,1%, що було пов'язане із придбанням нового виробничого устаткування і дало можливість підприємству нарощувати свій виробничий потенціал та відповідно якість продукції.

Фондоозброєність працівників ПрАТ «ТерА» за звітний період порівняно з 2020 роком збільшилася на 5,6 тис. грн./особу, або на 24,1%. Також спостерігалось зростання фондоддачі основних виробничих фондів - на 5,5, або на 50,0%, а фондомісткість основних виробничих фондів, навпаки, зменшилася (на 0,3, або на 33,3%). Це є позитивною характеристикою виробничої діяльності ПрАТ «ТерА» і говорить про покращення їх використання за умови проведення їх оновлення та модернізації.

Позитивним також є зростання показників валового прибутку, прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку. Так, чистий прибуток товариства зріс з 124 тис. грн. до 208 тис. грн., або на 67,7%, що говорить про значне покращення кінцевого фінансового результату роботи підприємства.



Рентабельність основних виробничих фондів та валова рентабельність також зросли, а рентабельність капіталу й рентабельність продажів майже не змінилися.

Стан кондитерського ринку на даний час відзначається високим рівнем насичення подібними видами асортименту продукції, що виробляється дрібними кондитерськими цехами. Відмітимо, що продукція цих цехів є дешевшою, але відзначається не надто високою якістю та смаковими ознаками.

ПрАТ «ТерА», враховуючи у своїй діяльності динамічні зміни, що торкаються структури ринку кондитерських виробів, коливання цін, які спостерігаються на ринку сировини й готової продукції, зосереджує свої зусилля на випуску високоякісної продукції. Воно забезпечує дотримання існуючих стандартів виробництва, намагається зберігати традиційні рецептури виготовлення печива, цукерок, пряників, вафель. На ПрАТ «ТерА» здійснюється поєднання традиційного виробництва із використанням нових виробничих технологій для забезпечення сучасних уподобань споживачів.

У складі товариства діють вафельно-пряничний цех, який включає дільниці по виготовленню вафель та пряників; зефірний цех (дільниці по виготовленню драже, цукерок, мармеладу, зефіру, глазуrowаних кондитерських виробів; а також цех печива та сушки, до складу якого входять дільниці, що спеціалізуються на виготовленні зтяжного печива, цукрового печива, сушки.

Процес виробництва кондитерських виробів, що здійснюється досліджуванним підприємством, є досить складним і передбачає здійснення різних технологічних стадій. Зокрема, він включає такі стадії, як: підготовка сировини, процес приготування тіста, проведення обробки та формування тістових заготовок, процес випікання й охолодження, для здобного печива, тортів і тістечок – оздоблення, і нарешті, фасування і пакування.

Розглянемо основні стадії процесу виробництва здобного печива. Спочатку підготовлену сировину – а це цукрова пудра або цукор, масло, сухе молоко, борошно завантажують у тістомісильну машину. Після цього масло та цукрову пудру змішують протягом 10 – 15 хвилин. Згодом проводять почергове

додавання решти інгредієнтів, перемішуючи суміш кілька хвилин. Останніми вносять борошно та розпушувач. Процес формування тіста здійснюється з використанням спеціальних машин. Потім сформовані тістові заготовки підлягають випіканню 10 – 15 хвилин. Готові вироби підлягають охолодженню на транспортері, а після цього здобне печиво оздоблюють та фасують у тару.

ПрАТ „ТерА” дбає про свій імідж, репутацію. Будівлі та виробничі потужності підприємства мають належний зовнішній вигляд. Товариство володіє кваліфікованим персоналом, має актуальний дизайн внутрішніх приміщень, порядок на прилеглих територіях, випускає якісну продукцію. Найбільша увага при формуванні іміджу фірми звертається саме на якість продукції та її асортимент. За період свого існування ПрАТ „ТерА” зарекомендувало себе як надійну та стабільну компанію. Їй виявляють довіру споживачі, а також ділові партнери. Зростанню іміджу ПрАТ «ТерА» к ділових колах сприяє висока якість роботи, намагання виявляти турботу про працівників, постачальників, дистриб'юторів. Проаналізуємо склад основних фондів ПрАТ «ТерА» та зміни у ньому за період 2020-2021 років, використовуючи дані табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка вартості основних засобів ПрАТ «ТерА» у 2020-2021 рр. за їх видами

Показники	Первісна вартість		Знос		Залишкова вартість	
	2020 рік	2021 рік	2020 рік	2021 рік	2020 рік	2021 рік
Будинки, споруди та передавальні пристрої	7135	7284	6259	6619	876	665
Машини та обладнання	7785	9466	4599	5466	3686	4000
Транспортні засоби	945	945	932	932	13	13
Інструменти, прилади, інвентар	155	155	80	89	75	66
Малоцінні необоротні матеріальні активи	503	732	501	729	2	3
Разом	16523	18582	12371	13835	4152	4747

Аналізуючи дані динаміки первісної вартості вартості ОВФ, можемо зробити висновок, що у 2021 році вона зросла на 2059 тис. грн. порівняно з 2020

р. (або на 12,5%). Це говорить про те, що підприємство активно здійснює оновлення основних фондів, зміцнюючи матеріально-технічну базу виробництва. Знос основних фондів також збільшився (на 1464 тис. грн., або на 11,8%). Залишкова вартість основних фондів при цьому зросла, що є позитивним для підприємства.

Якщо загалом по підприємству знос ОФ у 2021 році становив близько 74,4%, то знос активної частини основних виробничих фондів був значно менший – 59,1%. Це говорить про те, що ПрАТ «ТерА» здійснює оновлення свого виробничого устаткування задля забезпечення зростання якості продукції та нарощування виробництва.

Динаміку вартості реалізованої продукції ПрАТ «ТерА», виробленої із власної сировини, у 2020-2021 рр. (по окремих товарних групах) показано на рис. 2.1.

Проводячи аналіз за окремими товарними групами динаміки вартості реалізованої продукції ПрАТ «ТерА» виробленої із власної сировини, приходимо до висновку, що у 2021 році найбільший обсяг припадала на випуск сушок, грінок та сухарів, а саме 40031,3 грн.

Порівняно з попереднім роком реалізація даної товарної групи збільшилася на 25212,2 тис. грн., або у 2,7 разів. Зростання реалізації продукції також відбувалося по таких товарних групах як пряники, печиво солодке й ванільні облатки і вафлі, що покриті та непокриті шоколадом. Поряд з цим за результатами 2021 року було відмічено припинення виробництва виробів кондитерських з цукру у вигляді пресованих таблеток, а також зменшення обсягів реалізації цукерок шоколадних й фруктових желе і паст.

Вище згадані зміни були викликані змінами ринкової кон'юнктури, у тому числі попитом споживачів і конкуренції на ринку кондитерської продукції, що перебуває під впливом різноманітних факторів.



Рисунок 2.1 – Динаміка вартості реалізованої продукції ПрАТ «ТерА», виробленої із власної сировини, у 2020-2021 рр. (по окремих товарних групах)

Характеристика персоналу ПрАТ «ТерА» за освітою подана у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Характеристика персоналу ПрАТ «ТерА» за освітою (станом на кінець періоду)

Освіта працівників	2020 р.		2021 р.		Відхилення	
	чол.	%	чол.	%	чол.	у структурі, %
Вища	46	29,1	52	27,2	6	-1,9
Середня спеціальна	61	38,6	72	37,7	11	-0,9
Загальна середня	51	32,3	67	35,1	16	2,8
Всього	158	100	191	100	33	x

Як видно з вищенаведеної таблиці, основна частка працівників ПрАТ «ТерА» має середню спеціальну освіту, у 2020 році вона становила 61,3%. Друге місце за чисельністю займають працівники, що мають вищу освіту (26,1%), а третє – загальну середню освіту (12,6%). Проводячи аналізування динаміки цих показників, можна простежити, що за звітний рік відбулись зміни у структурі персоналу за ознакою освітнього рівня у сторону збільшення частки працівників із вищою освітою (на 2%) та зменшення частки працівників із середньою спеціальною та загальною середньою освітою (відповідно на 1,4 та 0,6%). Це, зокрема, зумовлене необхідністю залучення до роботи у товаристві більш кваліфікованих спеціалістів.

Аналіз персоналу ПрАТ «ТерА» включає проведення дослідження його структури за віком. Дані проведення аналізу даної характеристики персоналу відображені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Характеристика персоналу ПрАТ «ТерА» за віком (станом на кінець року)

Вік працівників	2020 р.		2021 р.		Відхилення	
	чол.	%	чол.	%	чол.	у структурі, %
До 30 років	43	27,2	53	27,7	10	0,5
Від 30 до 40 років	53	33,5	64	33,5	11	0
Від 40 до 50 років	37	23,4	45	23,6	8	0,2
Понад 50 років	25	15,9	29	15,2	4	-0,7
Разом	158	100	191	100	33	-

Як свідчать вище наведені у таблиці дані, віковий склад підприємства є порівняно молодим. Так, у 2020 році біля 27,2% його становили працівники

до 30 років, а 33,5% - віком від 30 до 40 років. За звітний 2021 рік частка молодих працівників (до 30-ти років) збільшилась порівняно з 2020 роком на 0,5%, а працівників віком від 30 до 40 років – практично не змінилася. Працівники пенсійного та передпенсійного віку (віком понад 50 років) займають порівняно невелику частку в загальній структурі - лише 15,2%.

На рис. 2.2 зображено структуру працівників ПрАТ «ТерА» за статтю станом на початок 2021 року.

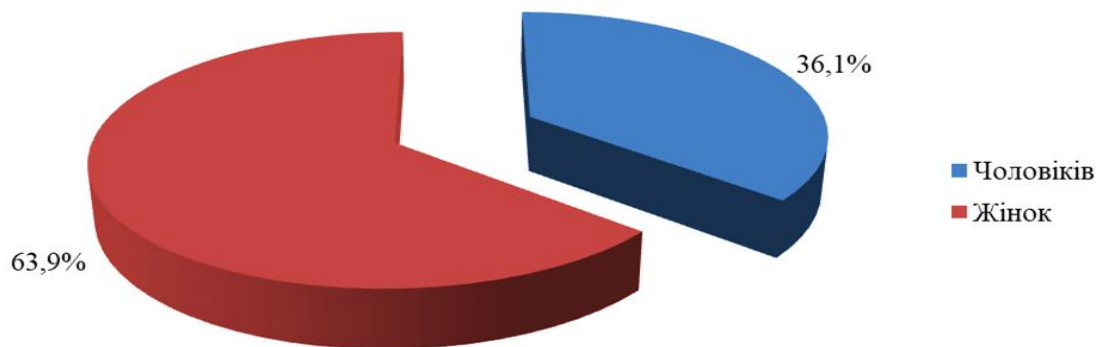


Рисунок 2.2 - Структура персоналу ПрАТ «ТерА» за статтю станом на початок 2021 року

Як бачимо з рис. 2.2, на підприємстві станом на 31.12.2020 року працювали переважно жінки, їх частка у загальній чисельності персоналу становила 63,9%. Це пояснюється тим, що виробництво кондитерських виробів здійснюється у товаристві переважно з використання жіночої праці. Жінки працюють переважно також в адміністративному корпусі підприємства як спеціалісти, керівники, обліковці, прибиральниці та ін. Частка чоловіків займала у загальній структурі працівників 36,1%. Чоловіки працюють на кондитерській фабриці переважно на середніх та вищих управлінських посадах (зокрема, директором підприємства також є чоловік), а також у сфері обслуговування обладнання та технічного забезпечення виробничих процесів, охоронцями, вантажниками тощо.

Структура працівників ПрАТ «ТерА» за категоріями персоналу

відображена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Структура працівників ПрАТ «ТерА» за категоріями персоналу

Категорії персоналу	2020 рік		2021 рік		Абсол. відхилення	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%
Керівники	15	8,6	15	8,6	-	-
Фахівці	16	9,2	18	10,3	2	1,1
Технічні службовці	5	2,9	4	2,3	-1	-0,6
Робітники	138	79,3	138	78,8	-	-0,3
Всього	174	100	175	100	1	

Дані табл. 2.5 відображають те, що на підприємстві найбільша питома вага в у загальній чисельності працівників займають робітники, причому їх питома вага зменшилась в 2021 році порівняно із 2020 роком на 0,3%, хоча кількість робітників не змінилася. Також слід відмітити, що кількість та питома вага керівників не змінилася і досліджуваному періоді, проте зменшилася на 1 особу чисельність технічних службовців і зросла на 2 чол. кількість фахівців, що працюють на ПрАТ «ТерА».

## **2.2 Аналізування ефективності управління персоналом на ПрАТ «ТерА»**

Наявність та рівень використання виробничого потенціалу підприємства залежить безпосередньо від забезпеченості підприємства кадрами та рівня рівня використання кадрового потенціалу. Проведемо дослідження ефективності діючої системи управління персоналом підприємства. Для цього, зокрема, проаналізуємо рівень та динаміку продуктивності праці на підприємстві.

Вихідні дані та показники ефективності використання персоналу ПрАТ «ТерА» подано у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Аналіз показників ефективності використання персоналу  
ПрАТ «ТерА»

Показники	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення, (+, -)
1. Обсяг виробленої продукції, тис. грн.	44291,0	82984,0	38693,0
2. Середньоспискова чисельність працівників, чол.	174	175	1
3. Кількість людино-днів, відпрацьованих працівниками за рік	42891	43558	667
4. Кількість людино-годин, відпрацьованих працівниками за рік	343128	344108	980
5. Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн.	254,6	474,2	219,6
6. Середня кількість днів, відпрацьованих одним працівником за рік	246,5	248,9	2,4
7. Середня кількість годин, відпрацьованих одним працівником за день (тривалість робочого дня)	8,0	7,9	-0,10
8. Середньогодинний виробіток одного працівника, грн.	22,5	41,7	19,2

З даних табл. 2.6 можна зробити висновок, що рівень продуктивності праці на ПрАТ «ТерА» у 2021 році значно зріс порівняно з попереднім роком. Про це, зокрема, говорить збільшення середньорічного виробітку на одного працівника підприємства за звітний рік порівняно з попереднім на 219,6 тис. грн., або в 1,9 разів. Отже, ефективність використання кадрів на даному підприємстві підвищилася.

Для проведення оцінки загального руху кадрів ПрАТ «ТерА»



використаємо наступну систему показників:

1) Коефіцієнт обороту по прийому, що обчислюється як відношення кількості прийнятих працівників підприємства до їх середньооблікової чисельності. Розрахуємо значення даного коефіцієнта за 2020-2021 роки для кондитерської фабрики «ТерА»:

$$K_{\text{пр.2020}} = 4 / 174 = 0,02;$$

$$K_{\text{пр.2021}} = 10 / 175 = 0,06.$$

Отже, коефіцієнт обороту по прийому на ПрАТ «ТерА» у 2021 році зріс порівняно з попереднім роком на 0,4 і приймав значення 0,06.

2) Коефіцієнт обороту по звільненню, що визначається в якості відношення кількості звільнених працівників до їх середньооблікової чисельності персоналу. Обчислимо значення даного коефіцієнта за 2020-2021 для досліджуваного підприємства:

$$K_{\text{зв.2020}} = 13 / 174 = 0,07;$$

$$K_{\text{зв.2021}} = 8 / 175 = 0,05.$$

Проведені вище розрахунки показують, що коефіцієнт обороту по звільненню на ПрАТ «ТерА» за 2021 рік становив 0,05, що на 0,02 менше, ніж у попередньому році.

3) Коефіцієнт плинності персоналу. Даний показник використовується для кількісного визначення плинності персоналу і обчислюється шляхом знаходження відношення кількості працівників, що звільнилися з підприємства протягом певного періоду через причини, що не були пов'язані виробничою необхідністю (за власним бажанням, були звільнені за прогули та інші види порушень трудової дисципліни, за угодою сторін тощо) до середньоспискової чисельності працівників, яка спостерігалася за той самий період.

Обчислимо коефіцієнт плинності персоналу ПрАТ «ТерА» у 2020 та 2021 роках:

$$K_{\text{пл.2020}} = 13 / 174 = 0,07;$$

$$K_{\text{пл.2021}} = 8 / 175 = 0,05.$$

Аналізуючи результати проведені нами розрахунків, робимо висновок, на

ПрАТ «ТерА» відбулося зниження значення коефіцієнта плинності персоналу на 0,02 менше порівняно з 2020 роком.

4) коефіцієнт загального обороту персоналу. Закономірно, що постійно відбувається процес руху персоналу як всередині підприємства (переміщення однієї посади на іншу, між підрозділами підприємства тощо), так і зовні. Інтенсивність зовнішнього обороту характеризується коефіцієнтом загального обороту персоналу. Його можна обчислити шляхом знаходження відношення суми прийнятих і звільнених працівників до середньооблікової чисельності, або ж як суму коефіцієнта обороту по прийому та коефіцієнта обороту по звільненню за відповідний період часу.

Проведемо визначення вище згаданого коефіцієнта, що характеризує загальний оборот персоналу ПрАТ «ТерА», у 2020-2021 роках:

$$Кзо. 2020 = 0,02 + 0,07 = 0,09;$$

$$Кзо. 2021 = 0,06 + 0,05 = 0,11.$$

Отже, проведені розрахунки свідчать, що коефіцієнт загального обороту персоналу ПрАТ «ТерА» у 2021 році становив 0,11%, що свідчить про явище помірної інтенсивності обороту персоналу підприємства.

5) Коефіцієнт стабільності роботи персоналу обчислюється як відношення за певний період чисельності працівників, стаж роботи яких на підприємстві становить більше одного року, до значення середньооблікової кількості працівників, яка була у цьому періоді. Проведемо визначення значення даного показника для ПрАТ «ТерА» за 2020 та 2021 роки:

$$Кст.2020 = 164 / 174 = 0,94;$$

$$Кст.2021 = 157 / 175 = 0,89.$$

Отже, коефіцієнт, що дає можливість оцінити стабільність роботи персоналу кондитерської фабрики (ПрАТ «ТерА»), у 2021 році знизився на 0,05, що говорить про зростання інтенсивності зовнішнього руху робочої сили на даному підприємстві.

Результати розрахунку показників руху кадрів приватного акціонерного товариства «ТерА», відобразимо у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники руху кадрів ПрАТ «ТерА»

Показники	2020 р.	2021 р.	Зміна показника	
			абсолютна, чол.	відносна, %
1. Середньооблікова чисельність працівників, чол.	174	175	1	0,06
2. Кількість прийнятих працівників, осіб	4	10	6	150,00
3. Кількість звільнених працівників, осіб	13	8	-5	-38,5
4. Вибуло всього працівників з причини плинності кадрів (за власним бажанням, порушення трудової дисципліни, за угодою сторін та ін.) осіб	13	8	-5	-38,5
4. Коефіцієнт обороту щодо прийому (п. 2/ п. 1)	0,02	0,06	0,04	200,00
5. Коефіцієнт обороту щодо вибуття (п. 3/ п. 1)	0,07	0,05	-0,02	-28,57
7. Коефіцієнт плинності кадрів (п. 4/ п. 1)	0,07	0,05	-0,02	-28,57
9. Коефіцієнт загального обороту персоналу	0,09	0,11	0,02	22,22
8. Коефіцієнт стабільності персоналу	0,94	0,89	-0,05	-5,32

Як бачимо за результатами розрахунків, що відображені у таблиці 2.7, на підприємстві у 2020 році відбулося зростання середньооблікової чисельності працівників лише на 1 чоловіка, або на 0,06%. У 2020 році було прийнято на

ПрАТ «ТерА» 4 чоловіки, а вибуло – 10 чоловік. У 2021 році, навпаки, було прийнято 10 чоловік, а вибуло - 8 чол.

При цьому спостерігалися не дуже різкі коливання динаміки значення коефіцієнта плинності кадрів у сторону його зменшення. Що стосується динаміки коефіцієнта загального обороту, то він у 2021 році мав тенденцію до зростання порівняно з попереднім аналогічним періодом, і найвищого значення набув у 2021 році (0,11).

За даними проведених розрахунків коефіцієнта стабільності роботи персоналу видно, що на ПрАТ «ТерА» не було відмічено активного руху робочої сили у досліджуваному періоді. Отже, можемо прийти до висновку, що на підприємстві у 2020 році коефіцієнт обороту щодо вибуття значно переважав значення коефіцієнта обороту щодо прийому (у 3,5 рази), проте у наступному році ситуація змінилася і коефіцієнт обороту щодо прийому приймав на 0,01, або на 20% перевищував рівень значення коефіцієнта обороту щодо вибуття.

Загалом можна оцінити ситуацію з рухом кадрів на ПрАТ «ТерА» як таку, яка говорить про відсутність високої плинності кадрів і достатній рівень стабільності роботи персоналу. А отже, працівники даного підприємства мотивовані працювати на ньому. Даному товариству вдалося здійснити підбір досвідчених, висококваліфікованих кадрів, що задоволені своєю роботою, та в яких зацікавлене ПрАТ «ТерА», тому значної потреби у залучені нових працівників немає, хоча деякий рух персоналу все ж спостерігається.

Здійснюючи аналізу персоналу підприємства, слід приділити також увагу аналізуванню освітнього рівня працівників ПрАТ «ТерА».

Склад фонду оплати праці працівників ПрАТ «ТерА» у 2020 – 2021 роках наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Склад фонду оплати праці ПрАТ «ТерА» у 2020 – 2021 рр., тис. грн.

Показники	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. від 2020 р.	
			абсолютне, (+,-)	відносне, %
Фонд оплати праці штатних працівників	3486,9	5095,4	1608,5	46,1
Фонд основної заробітної плати	3169,0	4653,4	1484,4	46,8
Фонд додаткової заробітної плати	309,9	439,9	130,0	41,9
Доплати та надбавки до посадових окладів та тарифних ставок	190,5	289,5	99,0	52,0
Премії та винагороди, що носять систематичний характер	-	-	-	-
Заохочувальні та компенсаційні виплати	17,0	2,0	-15,0	-88,2
Матеріальна допомога	17,0	2,0	-15,0	-88,2
Оплата за невідпрацьований робочий час	110,4	150,4	40,0	36,2

Отже, як бачимо з табл. 2.8, фонд оплати праці штатних працівників зріс у 2021 році порівняно з попередні на 1608,5 тис. грн., або на 46,1%. При цьому зростання фонду основної заробітної плати було найбільш суттєвим і становило 1484,4 тис. грн., або 46,8%. Фонд додаткової заробітної плати ПрАТ «ТерА» при цьому збільшився на 130,0 тис. грн., або на 41,9%. Приріст величини оплат та надбавок до посадових окладів та тарифних ставок було рівним 99,0 тис. грн., або 52,0%.

Дані структури фонду заробітної плати ПрАТ «ТерА» у 2021 рік наведено на рис. 2.3.

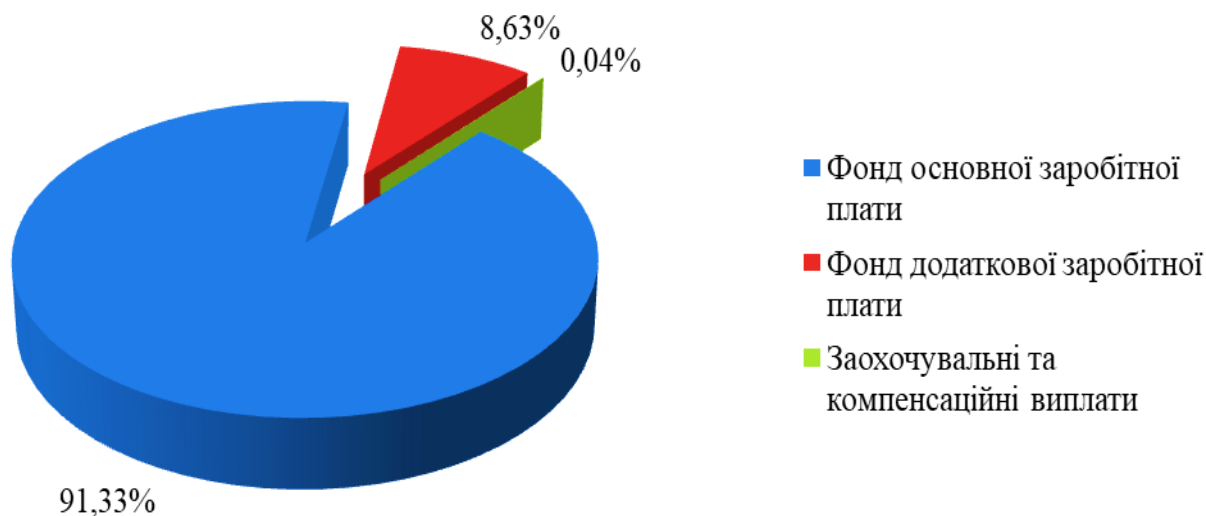


Рисунок 2.3 - Структура фонду заробітної плати ПрАТ «ТерА» у 2021 р.

З рис. 2.3 видно, що основна частка у структурі фонду оплати праці підприємства припадала на фонд основної заробітної плати – 91,33%. Фонд додаткової заробітної плати займав 8,63%, а заохочувальні та компенсаційні виплати – лише 0,04%. Отже, система заохочувальних виплат на підприємстві не знайшла широкого застосування.

Як і для кожного підприємства, для ПрАТ «ТерА» є надзвичайно важливим проводити пошук напрямів удосконалення діючої системи управління персоналом, підвищення рівня мотивації і тим самим зростання його віддачі.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «ТЕРА»

#### **3.1 Напрями вдосконалення системи підбору, навчання і розвитку персоналу підприємства з використанням ERP-системи IT-Enterprise**

Надійність та ефективність функціонування ПрАТ «ТерА» забезпечуються завдяки працівникам, що здатні підтримувати високий рівень професіоналізму через систему безперервного навчання. При цьому на усіх етапах її використання необхідно проводити розрахунок вартості ресурсів та формувати економічну оцінку ефективності технічних, а також програмних засобів, що використовуються у рамках навчально-методичної бази, при цьому здійснюючи урахування людського фактору. Слід враховувати, що високий професіоналізм персоналу забезпечується завдяки регулярному підвищенню рівня набутих знань та навиків, розвитку організаторських здібностей працівників, що створює для ПрАТ «ТерА» сприятливі умови для досягнення вибору оптимальних вирішень як економічних, так і організаційних проблем. Із метою удосконалення системи підбору, навчання, розвитку персоналу підприємства пропонуємо ввести посаду менеджера з персоналу на ПрАТ «ТерА», а також запровадити використання використання ERP-системи IT-Enterprise у сфері управління персоналом.

Адже розвиток й підвищення ефективності роботи персоналу виступає як один з найбільш важливих чинників, що забезпечують успіх ПрАТ «ТерА» на ринку. При цьому розвиток персоналу передбачає проведення визначених заходів, які здійснюються службою управління персоналом (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Заходи, спрямовані на забезпечення розвитку персоналу ПрАТ «ТерА» (сформовано автором)

У практичному забезпеченні організації навчання, а також підвищення кваліфікації персоналу ПрАТ «ТерА» існує необхідність враховувати у його роботі такі вимоги як: узгодження навчання та розвитку з вирішенням необхідних виробничих завдань; забезпечення індивідуалізації розроблених програм навчання; впровадження активних методів навчання; навчання для забезпечення передавання знань, навичок та вмінь від менеджерів до підлеглих, а також між колегами; використання спеціалізованих навчальних центрів, які здійснюють підвищення кваліфікації працівників певних профілів діяльності.

Для систематизації інформації, що стосується навчання та розвитку персоналу організації, що здійснюється у системі безперервної освіти, пропонуємо застосувати у роботі ПрАТ «ТерА» ERP-системи IT-Enterprise. Адже проведення детального аналізу й обліку персоналу дають змогу достатньо



повно та об'єктивно здійснювати вирішення питань, які пов'язані із розміщенням кадрів, проведенням планування їх навчання та забезпеченням поставлених цілей розвитку. При цьому найважливішим елементом, який застосується у процесі комплексної оцінки персоналу, виступає атестація. За її результатами здійснюється приймання рішень, які стосуються призначення на посаду, здійснення переміщення працівників, необхідність направлення на навчання, встановлення визначеної величини оплати праці тощо. Задля вирішення цих завдань пропонуємо використовувати автоматизовану систему, яка містить банк ознак для різних професій.

Через атестацію на ПрАТ «ТерА» проводиться оцінка відповідності компетенції, здійснення професійної підготовки, вирішуються завдання аналізу особистісних можливостей і якості здібностей працівника, його відповідності посаді, яку він обіймає. При цьому вирішення завдань навчання та розвитку здійснюється кадровою службою підприємства на основі сформованої ним бази даних, що містить необхідну кадрову інформацію. Це відбувається за наступними напрямками: склад працівників, що навчаються; необхідна навчально-методична база; професіоналізм інструкторів, що проводили навчання; місце навчання; наслідки навчання.

У процесі організації навчання працівників ПрАТ «ТерА» необхідно враховувати принцип індивідуалізації, тобто враховувати те, що кожен слухач є володіє своїми труднощами при засвоєнні знань, формуванні навичок, умінь. Слід враховувати те, що індивідуальні відмінності пов'язані із здатністю до навчання і базується на особливостях розумової витривалості, відмінностях працездатності, швидкості засвоєння матеріалу, який подається, гнучкості розумових процесів, легкості чи складності пристосування до виникнення нових завдань тощо.

Вплив професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу ПрАТ «ТерА» на результати виробництва визначається не тільки кількістю осіб, що пройшли навчання, а й насамперед факторами якості проведеного навчання. На рівень якості навчання чинять вплив якісний склад педагогічних кадрів та рівень

підготовки слухачів, наявність необхідної для проведення навчання матеріальної бази, використання сучасних методів навчання. Розв'язання питань професійного навчання вимагає індивідуального підходу, при цьому за основу мають бути покладені результати праці, інтереси організації. У процесі відбирання кандидатів для навчання необхідно враховувати: особистісний потенціал та вік працівника, ступінь його вмотивованості, імовірність появи вакансії, здатність особи до навчання та інші.

У процесі організації професійного росту для керівного персоналу ПрАТ «ТерА» необхідно враховувати такі основні блоки:

- проведення визначення потреб у підвищенні кваліфікації кадрів;
- планування навчальних програм, організація навчального процесу;
- формування різноманітних за прийомами застосування та формами навчальних програм;
- аналіз результатів та їх застосування для забезпечення подальшого просування працівника службовою драбиною чи задля інших цілей.

Плануючи процес підвищення кваліфікації для управлінського персоналу ПрАТ «ТерА», значна увага повинна відводитися використанню активних методів навчання. Це пояснюється тим, що завдяки їх використанню слухачі отримують насамперед прикладні навички, знання та вміння, а також отримують підготовку в галузі управління персоналом.

У процесі планування організації навчання та перекваліфікації персоналу менеджера з персоналу ПрАТ «ТерА» рекомендується застосовувати наступні форми організації навчального процесу:

- розв'язання конкретних практичних завдань;
- лекції, семінари, ведення дискусій.
- розробка та вирішення проблемних ситуацій;
- організаційно-діяльнісні, організаційно-комунікаційні, організаційно-мисленні, організаційно-інноваційні ігри;
- навчання заходам із впровадження наукових досягнень, проведення змагання з професійної майстерності;

Система ERP-система IT-Enterprise відноситься до вітчизняних систем, які зорієнтовані на проведення комплексної автоматизації діяльності підприємств чи їх груп.

Завдання управління персоналом, які ефективно дозволяє вирішувати ERP-система IT-Enterprise, відображено на рис. 3.2.

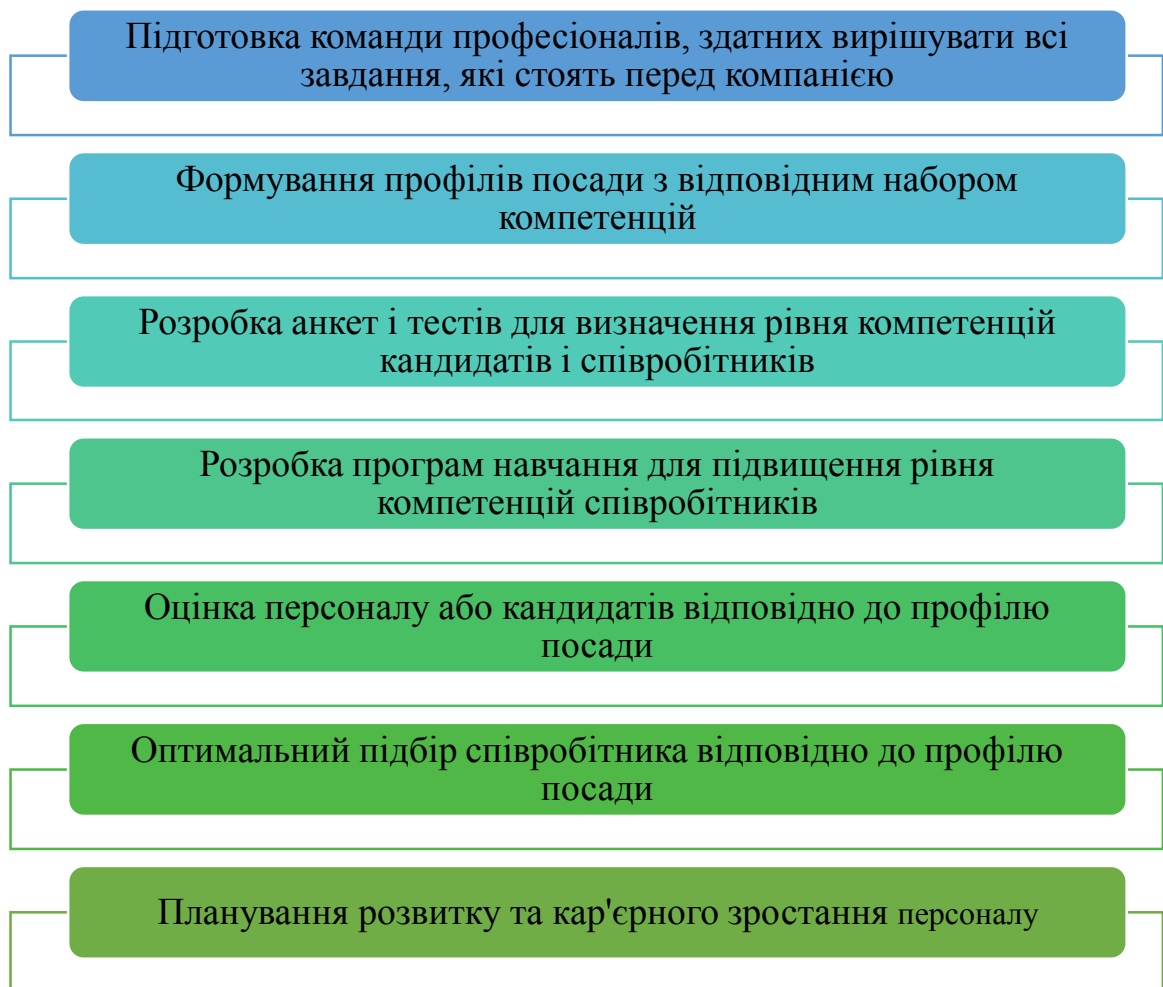


Рисунок 3.2 - Завдання управління персоналом, які ефективно дозволяє вирішувати ERP-система IT-Enterprise

Рішення у сфері управління персоналом, які дає можливість приймати «IT-Enterprise», забезпечуватимуть виконання різних управлінських дій щодо розвитку персоналу компанії. Вони включатимуть у себе ряд наступних інструментів, які можуть бути використані:

а) управління компетенціями. Воно передбачає здійснення управління

профілями посад працівників та їх компетенціями відповідно до поставлених цілей та стратегічних планів розвитку компанії.

При цьому реалізуються такі основні функції:

- розроблення профілю посади, що характеризується певним набором компетенцій згідно із поставленими цілями та стратегічними планами щодо розвитку компанії, а також існуючими вимогами до кваліфікації співробітників. При цьому профіль посади повинен містити набір потрібних знань, умінь, компетенцій, перелік завдань і цілей, наявний досвід роботи. При цьому також визначається рівень, яким характеризується кожна компетенція, що є необхідний для володіння ним співробітником на даній посаді;

- контролювання відповідності кандидатів та персоналу профілям посад. Проводиться шляхом анкетування (тестування) персоналу, що проводиться за відповідними напрямками конкретного профілю;

- формування даних, що містять результати оцінювання відповідності профілю посади щодо наявних працівниках та кандидатах на посаду;

- проведення підбору «необхідних» претендентів на конкретну посаду згідно із профілем посади;

- здійснення планування переліку заходів, які сприятимуть підвищенню рівня компетенції працівників відповідно до сформованих результатів відповідності профілю посади. Також при цьому здійснюється формування планів навчань, курсів тощо;

б) управління навчанням персоналу.

Планування навчання, а також перекваліфікації персоналу, проведення контролю і аналізування результатів передбачає:

- формування програм навчання, їх груп, навчальних циклів;
- проведення підбору викладачів, а також даних наявності викладачів, які працюють у сторонніх організаціях;

- проведення обліку відвідування, а також успішності працівників під час проведення атестацій, навчальних занять;

- формуванні даних щодо стану підвищення кваліфікації, яке було досягнуте за результатами проходження навчання.

При цьому працівники ПрАТ «ТерА» можуть самостійно здійснювати аналіз планів та програм навчання, а також подачу заявок на проходження курсів, що є цікавими для них.

в) анкетування. Завдяки своєчасному визначенню рівня кваліфікації, набутих навичок, знань, та їх зіставлення з вимогами, що висуваються до займаної посади, створюється можливість найбільш раціонального здійснення розстановки кадрів, зростання ефективності використання трудових ресурсів ПрАТ «ТерА».

Завдяки цьому рішенню виникає можливість розробляти тести й анкети, що будуть використані для проведення опитування співробітників чи кандидатів, та визначення підсумкових результатів.

Впровадження запропонованої системи на ПрАТ «ТерА» забезпечить:

- складання анкет та тестів, що мають довільну структуру, з використанням різних методик;
  - можливість обрання довільної кількості завдань та запитань в анкеті або тесті;
  - здатність використання різних видів шкал вимірювань для кожного запитання;
  - можливість складання типових варіантів, які будуть мати відповіді, у тому числі заздалегідь не визначених;
  - змогу проведення тестування чи анкетування наявних працівників підприємства, а також кандидатів на посаду, що можуть надійти ззовні;
  - проведення формування і зберігання результатів тестування і анкетування, їх порівняння у різні періоди, збереження історії результатів;
- г) управління кадровим резервом.

Використання сформованого раніше оперативного й перспективного кадрового резерву забезпечить для ПрАТ «ТерА»:

- можливість проведення швидкого пошуку осіб, найбільш придатних для заміни на час відсутності працівників, зокрема, під час їх перебування у відпустках, на лікарняних чи у разі їх звільнення;
- оптимальне планування кар'єри співробітників;
- проведення своєчасної ротації кадрів.

Використання ERP-системи IT-Enterprise надасть ПрАТ «ТерА» можливість швидкого доступу до різноманітної інформації, що наявна про кадровий резерв, а саме щодо:

- даних щодо здобутої освіти й підвищення кваліфікації;
- стажу роботи, даних щодо попередні місця роботи, а також причини і мотиви, які спричинили звільнення із попередніх місць роботи;
- дані, що описують склад сім'ї, наявних родичів, присвоєння почесних звань тощо;
- дані щодо планованої посади та працівників, для яких є можливим проведення заміни.

Переваги використання запропонованої системи відображені на рис. 3.3.



Рисунок 3.3 – Переваги, які дасть впровадження ERP-системи IT-Enterprise у сфері управління персоналом ПрАТ «ТерА»

Проведемо розрахунок витрат, необхідних для впровадження впровадження ERP-системи IT-Enterprise у сфері управління персоналом ПрАТ «ТерА» та введення посади менеджера з персоналу. Організація його роботи потребує залучення відповідного технічного забезпечення, яке буде включати комп'ютер, БФП лазерний, необхідне програмне забезпечення, а також інші витрати.

Для цілей створення необхідних умов праці менеджера з персоналу передбачається закупівля комплексу офісних меблів, які повинні відзначатися вдалою композицією ділового стилю, сучасною фурнітурою, приємним світлим кольором. Це дозволить створити умови для створення комфортних умов для роботи працівника. Капітальні витрати на впровадження ERP-системи управління персоналом відображено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Розрахунок капітальних витрат на проєкт удосконалення системи підбору, навчання і розвитку персоналу підприємства на ПрАТ «ТерА»

№ п/п	Назва витрат	Кількість, шт.	Ціна, грн.	Вартість, грн.
1.	Комп'ютер	1	15320	15320
2.	БФП лазерний	1	6890	6890
3.	Програмне забезпечення Microsoft Windows	1	12500	12500
4.	Комплект офісних меблів	1	5320	5320
5.	Інші витрати	-	2500	2500
	Всього			42530

Заробітна плата менеджера з персоналу планується на рівні 10500 грн .на місяць.

Розрахуємо суму річних витрат, що планується здійснити на виплату заробітної плати менеджера з персоналу ПрАТ «ТерА»:

$$ЗП = 10500 * 12 = 126000 \text{ грн.}$$

Отже, річна сума коштів, необхідна для виплати заробітної плати менеджера з персоналу ПрАТ «ТерА», становитиме 126000 грн.

Нарахування на заробітну плату даного працівника:

$$Нзп = 126000 \times 22\% / 100\% = 27720 \text{ грн.}$$

Прогнозовані поточні витрати ПрАТ «ТерА» на впровадження системи підбору, навчання і розвитку персоналу підприємства відображено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Прогнозовані поточні витрати ПрАТ «ТерА» на проект удосконалення системи підбору, навчання і розвитку персоналу підприємства

№ п/п	Стаття витрат	Сума, тис. грн.
1.	Матеріальні витрати	16,9
2.	Витрати на оплату праці	126,0
3.	Нарахування на заробітну плату	27,7
4.	Амортизація	19,3
5.	Інші витрати	3,5
	Всього витрат	183,4

Як видно з даних таблиці 3.2, загальна сума прогнозних додаткових річних поточних витрат ПрАТ «ТерА» становитиме 183,4 тис. грн.

Тоді загальна сума витрат (капітальних і поточних) складатиме:

$$42,5 + 183,4 = 225,9 \text{ тис. грн.}$$



Як очікується, впровадження проекту дасть можливість досягнути зростання річного обсягу чистого прибутку на 9%, тобто порівняно зі звітним 2021 роком на:  $208 \times 0,09 = 18,7$  тис. грн.

Річний грошовий потік обчислюється як сума величини чистого прибутку, який планується одержати від реалізації проекту, та амортизації, тобто:

$$18,7 + 10,6 = 29,3 \text{ тис. грн.}$$

Тепер обчислимо чисту теперішню вартість проекту, використовуючи наступну формулу:

$$ЧТВ = -K + \sum_{i=1}^n \frac{\Gamma_n}{(1+E)^i}, \quad (3.1)$$

де  $n$  - тривалість проекту, років;

$\Gamma_n$  - грошовий потік з  $i$ -ий рік (грошовий потік = прибуток+амортизація);

$E$ - величина дисконтної ставки, приймаємо її на рівні 20%;

$K$  – сума початкових інвестицій у проект;

$z$  - період часу, рік.

Якщо  $ЧТВ > 0$ , то проект може бути рекомендований до реалізації.

Тоді чиста теперішня вартість проекту складатиме:

$$\begin{aligned} ЧТВ &= -42,5 + \frac{29,3}{(1+0,2)} + \frac{29,3}{1,2^2} + \frac{29,3}{1,2^3} + \frac{29,3}{1,2^4} = 75,8 - 42,5 = \\ &= 33,3 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Після цього обчислимо індекс прибутковості проекту (ІП). Він належить до відносних показників і відображає співвідношення між сумою дисконтованих грошових потоків та величиною початкових інвестицій проекту. У нашому випадку:

$$PI=75,8 / 42,5 = 1,78.$$

Для прийняття рішення щодо економічної доцільності інвестиційного проекту значення індексу прибутковості повинне бути більшим за 1. Якщо ж воно менше 1 або дорівнює одиниці, то у цьому разі проект вважається неефективним. Для запропонованого нами проекту удосконалення системи підбору, навчання і розвитку персоналу підприємства індекс прибутковості становить 1,78, тому його доцільно приймати.

Знайдемо також дисконтний період окупності (Ток). Цей показник характеризує період повернення вкладених у проект інвестицій, враховуючи впливу часового фактору. При цьому період окупності запропонованого проекту можна визначити за такою формулою:

$$T_{ок} = T_{нс} + \frac{H_a}{\Gamma_n}, \quad (3.2)$$

де  $T_{нс}$  – період, що триватиме до повного відшкодування витрат проекту, (виражається у роках);

$H_a$ - витрати, що були невідшкодовані на початок і-го року;

$\Gamma_n$  – величина грошового потоку за і-тий рік.

Розрахунки показали, що для запропонованого проекту  $T_{ок} = 1,89$  року або 1 рік 11 місяців. що говорить про доцільність його реалізації.

Прогнозні економічні результати впровадження проекту удосконалення системи навчання та розвитку персоналу ПрАТ «ТерА» наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Прогнозні економічні показники проекту удосконалення системи навчання та розвитку персоналу ПрАТ «ТерА»

Показник	Сума
Розрахунковий обсяг інвестицій, тис. грн.	42,5
Додатковий річний грошовий потік, тис. грн.	29,3
Чиста теперішня вартість, грн.	33,3

Індекс прибутковості	1,78
Дисконтований термін окупності	1 рік 11 місяців

З наведених у таблиці 3.3 даних робимо висновки про економічну доцільність впровадження запропонованих заходів на ПрАТ «ТерА».

### **3.2 Використання гнучкого тарифу як методу підвищення мотивації працівників ПрАТ «ТерА»**

У процесі формування ефективної системи, націленої на стимулювання працівників ПрАТ «ТерА» і буде зацікавлювати працівників у досягненні високих кінцевих результатів роботи даного підприємства, важливу роль потрібно приділяти зростанню стимулюючої ролі, яку повинна відігравати тарифна заробітна плата. Зокрема, ми пропонуємо впровадити на ПрАТ «ТерА» концепцію гнучкого тарифу. Її суть полягає у тому, що тарифна заробітна плата, крім виконання основного завдання – мотивації до покращення результатів виробництва, а також до підвищення кваліфікації, яку мають конкретні працівники, повинна базуватися на врахуванні індивідуальних результатів їх праці, насамперед - продуктивність і якість продукції або послуг.

Згідно із запропонованою концепцією гнучкого тарифу на ПрАТ «ТерА» при обрахунку величини заробітної плати повинна зберігатися залежність розміру встановленого тарифу від результативності праці. У межах кожного кваліфікаційного розряду при цьому здійснюється встановлення трьох тарифних ставки, що залежать від величини виробітку робітника, а саме:

- а) низька - при виконанні менше 95% норми;
- б) нормальна, що характеризує середній рівень, якою відзначається інтенсивність праці;
- в) висока – використовується при виконанні більш ніж 105% норми.

Якщо виконання норми здійснюється робітником на 95 - 105%, то робітник при цьому отримує заробітну плату по його кваліфікації, що складає середину встановленого діапазону ставок. Якщо ж виробіток систематично перевищує

105% від норми, то робітник одержує ставку, яка на 5% вища від ставки, встановленої по кваліфікації. Якщо ж виробіток постійно перебуває на рівні, на 95% нижчому від норми, то робітник одержує ставку, яка на 5% нижча, ніж встановлена по кваліфікації ставка.

Тарифна ставка встановлюється на термін від 3 до 6 місяців. Після закінчення вказаного терміну здійснюється її перегляд та коректування із врахуванням рівня підвищення продуктивності праці, що було досягнуте робітником у минулому кварталі або півріччі. Ця система заробітної плати називається компромісною. Така система робить величину доходу робітників гарантованою, і це сприяє зближенню їх статус із статусом службовців. Це створює керівникам можливість стимулювати підвищений виробіток, а також одночасно контролювати величину заробітної плати, пов'язуючи її із зміною продуктивності праці.

До одних із можливих напрямків вдосконалення тарифної заробітної плати, що заснована на основі використання концепції гнучкого тарифу, виступає організація стимулювання персоналу згідно системи оцінки заслуг. На практиці робітники однакової кваліфікації відповідні до набутих ними навичок та природних можливостей мають змогу добиватися різних результатів у роботі, і ці відмінності мають знаходити своє відображення на величині заробітної плати. Отже, мова іде про диференціацію тарифних ставок, що встановлені залежно від досягнутих індивідуальних результатів роботи, а також особливостей особистих якостей, якими характеризується конкретний робітник.

Заслуги робітників ПрАТ «ТерА» необхідно оцінювати, використовуючи такі показники:

- професійна майстерність робітника;
- кількість продукції і об'єм роботи;
- ініціативність та самостійність при виконанні робіт;
- професійні стосунки із колегами;
- необхідність у керівництві.

У таблиці 3.4 вказано діючі годинні тарифні ставки на ПрАТ «ТерА», а також запропоновані годинні тарифні ставки згідно концепції гнучкого тарифу.

Таблиця 3.4 – Пропоновані гнучкі тарифні ставки для робітників ПрАТ «ТерА»

Розряд	Діючі годинні тарифні ставки	Проектні годинні тарифні ставки при виконанні плану			Проектні денні тарифні ставки при виконанні плану, грн.		
		менше 95%	від 95 до 105%	більше 105%	менше 95%	від 95 до 105%	більше 105%
I	40,97	38,93	40,97	43,01	311,44	327,76	344,08
II	45,05	42,84	45,05	47,26	342,42	360,4	378,08
III	49,98	47,43	49,98	52,53	379,44	399,84	420,24
IV	55,76	53,04	55,76	58,48	424,32	446,08	467,84
V	63,92	60,69	63,92	67,15	485,52	511,36	537,2
VI	74,63	70,89	74,63	78,37	567,12	597,04	626,96

Стимулювання праці, яке здійснюється згідно запропонованої системи оцінки заслуг, застосовується у випадку наявності значних відмінностей у кваліфікаційному рівні та практичними навиками робітників. При цьому робітник може виявити себе шляхом поглиблення своїх знань, вдосконалення професійних навиків, впливаючи на кількість виробленої продукції.

Дані таблиці 3.4 відображають, що годинні й денні тарифні ставки, які застосовуються для кожного окремого розряду, є розгалуженими. При цьому відмінність, що існує між між ставками у кожному розряді, складає 10%, що дозволяє точніше проводити оцінювання результатів праці основних виробничих робітників ПрАТ «ТерА».

На рисунку 3.4 показане графічне зображення того, як будуть змінюватися годинні тарифні ставки робітників підприємства згідно до запропонованої концепції гнучкого тарифу.

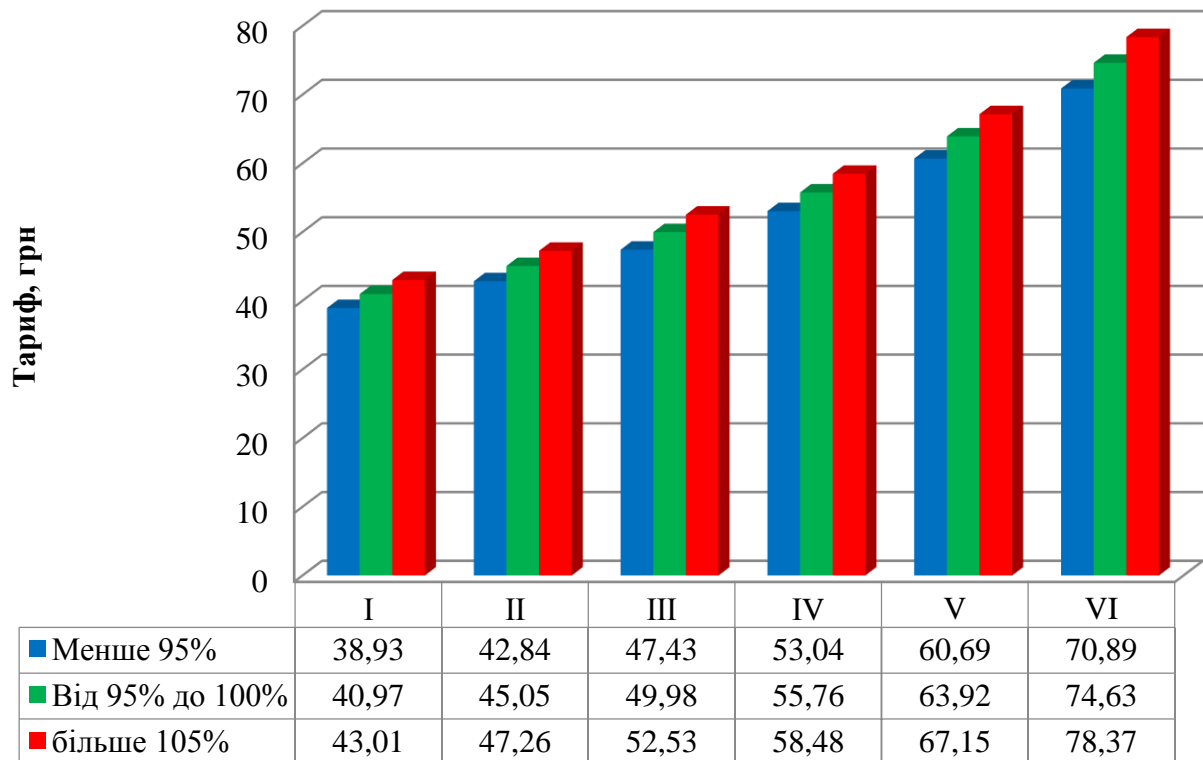


Рисунок 3.4 – Зміни годинних тарифних ставок ПрАТ «ТерА» згідно запропонованої концепції гнучкого тарифу

Дані рисунку 3.4 показують, що величини годинних тарифних ставок збільшуються пропорційно до встановленого кваліфікаційного розряду, причому по кожному розряду окремо пропорції зберігаються стабільними. Зазначимо, що у кожному тарифі різниця між кожним підтарифом становить 5%.

Використання запропонованої моделі заробітної плати, що базується на використанні концепції гнучкого тарифу, дасть можливість досягнути підвищення продуктивності праці, що буде можливим внаслідок проведення додаткового стимулювання працівників. Внаслідок внесених пропозицій на ПрАТ «ТерА» прогнозується збільшення продуктивності праці, а також зростання ефективності системи матеріального стимулювання праці.

## РОЗДІЛ 4

### БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОХОРОНА ПРАЦІ

#### 4.1 Надзвичайні ситуації: визначення причини, класифікація

Надзвичайні ситуації – це події, при яких відбувається порушення нормальних умов життя і діяльності людей і які можуть призвести або призводять до загибелі людей та/або до значних матеріальних втрат.

Загальні ознаки надзвичайної ситуації:

- наявність або загроза загибелі людей чи значне погіршення умов їх життєдіяльності;
- заподіяння економічних збитків;
- істотне погіршення стану довкілля.

До надзвичайних ситуацій, як правило, призводять аварії, катастрофи, стихійні лиха та інші події, такі, як епідемії, терористичні акти, збройні конфлікти тощо. Аварії поділяються на дві категорії:

- до I категорії належать аварії, внаслідок яких: загинуло 5 чи травмовано 10 і більше осіб; стався викид отруйних, радіоактивних, небезпечних речовин за санітарно-захисну зону підприємства; збільшилась концентрація забруднюючих речовин у навколишньому природному середовищі більш як у 10 разів; зруйновано будівлі, споруди чи основні конструкції об'єкта, що створило загрозу для життя і здоров'я працівників підприємства чи населення;

- до II категорії належать аварії, внаслідок яких: загинуло до 5 чи травмовано від 4 до 10 осіб; зруйновано будівлі, споруди чи основні конструкції об'єкта, що створило загрозу для життя і здоров'я працівників цеху, ділянки (враховуються цех, ділянка з чисельністю працівників 100 осіб і більше).

Випадки порушення технологічних процесів, роботи устаткування, тимчасової зупинки виробництва в результаті спрацювання автоматичних захисних блокувань та інші локальні порушення у роботі цехів, ділянок і окремих об'єктів, падіння опор та обрив дротів ліній електропередач не належать до

аварій, що мають категорії. Події природного походження або результат дії природних процесів, які за своєю інтенсивністю, масштабом поширення і тривалістю можуть вражати людей, об'єкти економіки та довкілля, називаються небезпечними природними явищами.

Через це в основу існуючих класифікацій надзвичайних ситуацій за їх масштабом найчастіше кладуть територіальний принцип, за яким надзвичайні ситуації поділяють на: локальні, об'єктові; місцеві; регіональні; загальнодержавні (національні); континентальні; глобальні (загальнопланетарні).

Локальні надзвичайні ситуації відповідають рівню системи «Л -ЖС» з однією особою та мікроколективом; об'єктові - системам з рівнем колектив, макроколектив; місцеві - системам, в які входить населення міста або району; регіональні - області; загальнодержавні - населення країни і так далі.

Надзвичайна ситуація загальнодержавного рівня - це надзвичайна ситуація, яка розвивається на території двох та більше областей (Автономної Республіки Крим, міст Києва та Севастополя) або загрожує транскордонним перенесенням, а також у разі, коли для її ліквідації необхідні матеріали і технічні ресурси в обсягах, що перевищують власні можливості окремої області (Автономної Республіки Крим, міст Києва та Севастополя), але не менше одного відсотка обсягу видатків відповідного бюджету.

Надзвичайна ситуація регіонального рівня — це надзвичайна ситуація, яка розвивається на території двох або більше адміністративних районів (міст обласного значення) Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя або загрожує перенесенням на територію суміжної області України, а також у разі, коли для її ліквідації необхідні матеріальні і технічні ресурси в обсягах, що перевищують власні можливості окремого району, але не менше одного відсотка обсягу видатків відповідного бюджету.

Надзвичайна ситуація місцевого рівня - це надзвичайна ситуація, яка виходить за межі потенційно небезпечного об'єкта, загрожує поширенням самої ситуації або її вторинних наслідків на довкілля, сусідні населені пункти,



інженерні споруди, а також у разі, коли для її ліквідації необхідні матеріальні і технічні ресурси в обсягах, що перевищують власні можливості потенційно небезпечного об'єкта, але не менше одного відсотка обсягу видатків відповідного бюджету. До місцевого рівня також належать всі надзвичайні ситуації, які виникають на об'єктах житлово-комунальної сфери та інших, що не входять до затверджених переліків потенційно небезпечних об'єктів.

Надзвичайна ситуація об'єктового рівня - це надзвичайна ситуація, яка не підпадає під зазначені вище визначення, тобто така, що розгортається на території об'єкта або на самому об'єкті і наслідки якої не виходять за межі об'єкта або його санітарно-захисної зони.

Для організації ефективної роботи із запобігання надзвичайним ситуаціям, ліквідації їхніх наслідків, зниження масштабів втрат та збитків дуже важливо знати причини їх виникнення та володіти теорією виникнення катастроф.

Положення про класифікацію надзвичайних ситуацій за характером походження подій, котрі зумовлюють виникнення надзвичайних ситуацій на території України, розрізняє чотири класи надзвичайних ситуацій:

- техногенного;
- природного;
- соціально-політичного;
- військового характеру.

Кожен клас надзвичайних ситуацій поділяється на групи, які містять конкретні їх види. Надзвичайні ситуації техногенного характеру - це транспортні аварії (катастрофи), пожежі, неспровоковані вибухи чи їх загроза, аварії з викидом (загрозою викиду) небезпечних хімічних, радіоактивних, біологічних речовин, раптове руйнування споруд та будівель, аварії на інженерних мережах і спорудах життєзабезпечення, гідродинамічні аварії на греблях, дамбах тощо.

Надзвичайні ситуації природного характеру - це небезпечні геологічні, метеорологічні, гідрологічні морські та прісноводні явища, деградація ґрунтів чи надр, природні пожежі, зміна стану повітряного басейну, інфекційна захворюваність людей, сільськогосподарських тварин, масове ураження

сільськогосподарських рослин хворобами чи шкідниками, зміна стану водних ресурсів та біосфери тощо.

Надзвичайні ситуації соціально-політичного характеру - це ситуації, пов'язані з протиправними діями терористичного та антиконституційного спрямування: здійснення або реальна загроза терористичного акту (збройний напад, захоплення і затримання важливих об'єктів, ядерних установок і матеріалів, систем зв'язку та телекомунікацій, напад чи замах на екіпаж повітряного чи морського судна), викрадення (спроба викрадення) чи знищення суден, встановлення вибухових пристроїв у громадських місцях, викрадення або захоплення зброї, виявлення застарілих боєприпасів тощо.

Надзвичайні ситуації воєнного характеру - це ситуації, пов'язані з наслідками застосування зброї масового ураження або звичайних засобів ураження, під час яких виникають вторинні фактори ураження населення внаслідок зруйнування атомних і гідроелектричних станцій, складів і сховищ радіоактивних і токсичних речовин та відходів, нафтопродуктів, вибухівки, сильнодіючих отруйних речовин, токсичних відходів, нафтопродуктів, транспортних та інженерних комунікацій тощо.

## **4.2 Організація безпечної роботи електроустановок**

Серед організаційних заходів, що використовуються для безпечної роботи електроустановок, виділяються наступні:

- допуск до роботи на електроустановках осіб не молодше 18 років, які мають відповідне посвідчення, пройшли інструктаж і медичний огляд;
- призначення осіб, які відповідають за організацію та проведення робіт на електроустановках, електромережах;
- встановлення знаків безпеки та захисних огорож біля струмовідних частин;
- заборона використання відкритих джерел вогню біля газових об'єктів;
- огороження робочих місць та вивішування плакатів безпеки;

- виконання робіт за нарядом не менше ніж двома працівниками із застосуванням електрозахисних засобів,

- використання механізмів і пристосувань при проведенні робіт на струмопровідних частинах та поблизу них тощо.

Технічні засоби захисту — це пристрої, що служать для захисту людини від ураження електричним струмом. До них належать ізоляція струмопровідних частин; недоступність для випадкового дотику до струмовідного устаткування; захисне заземлення; занулення; захисне відключення; захисне розділення електромережі; мала напруга; сигналізація про небезпеку дотику; електрозахисні засоби.

Стан ізоляції струмопровідних частин повинен відповідати Правилам використання електроустановок. Цими Правилами передбачене періодичне випробування ізоляції (2 рази на рік у приміщеннях зі складними умовами, підвищеною вологістю і 1 раз на рік у приміщеннях з нормальним середовищем).

При роботі в приміщеннях ТзОВ «Укрполь-2005» без підвищеної небезпеки напруга електроприладів повинна бути не більше 220 В. При роботі в приміщеннях у підвищеною небезпекою і за межами приміщень напруга електроприладів повинна бути не більше 36 В. В особливих умовах дозволяється використовувати електроприлади напругою до 220 В, але при наявності захисного відключення або надійного заземлення корпусу з використанням захисних засобів (діелектричні рукавички, килимки, калоші).

Занулення застосовують у трифазних 4-х провідникових мережах напругою джерела живлення до 1000 В з глухозаземленою нейтраллю. Це мережі напругою 660/380; 380/220 і 220/127 В. Слід відмітити, що одночасне заземлення та занулення корпусів електроустановок значно підвищує їх електробезпеку. Електрозахисні засоби використовують з метою попередження дії електричного струму, електричної дуги та електромагнітного поля на людей, які працюють з електроустановками; вони поділяються на ізолюючі, огорожувальні та запобіжні.



## ВИСНОВКИ

Публічне акціонерне товариство «ТерА» (Тернопільська кондитерська фабрика) є стабільно функціонуючим підприємством з понад 65 річною історією.

У 2021 році спостерігалось значне збільшення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції ПрАТ «ТерА» порівняно з попереднім роком, яке становило 38693 тис. грн., або 87,4%. Собівартість реалізованої продукції при цьому також зросла – на 33690,0 тис. грн., або на 70,3%. Позитивним є те, що темпи росту собівартості були нижчими, ніж доходу від реалізації.

Як позитивне явище також можна відмітити збільшення протягом року загальної вартості активів. У 2021 році також спостерігалось суттєве зростання середньорічної вартості основних фондів та оборотних фондів підприємства, що досягло відповідно у відносному вираженні 71,2% та 24,8%. Фондоозброєність працівників ПрАТ «ТерА» за звітний період порівняно з 2020 роком збільшилася на 5,6 тис. грн./особу, або на 24,1%. Також спостерігалось зростання фондівіддачі основних виробничих фондів - на 5,5, або на 50,0%, а фондомісткість основних виробничих фондів, навпаки, зменшилася (на 0,3, або на 33,3%). Це є позитивною характеристикою виробничої діяльності ПрАТ «ТерА» і говорить про покращення їх використання за умови проведення їх оновлення та модернізації.

Позитивним також є зростання показників валового прибутку, прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку. Так, чистий прибуток товариства зріс з 124 тис. грн. до 208 тис. грн., або на 67,7%, що говорить про значне покращення кінцевого фінансового результату роботи підприємства. Рентабельність основних виробничих фондів та валова рентабельність також зросли, а рентабельність капіталу й рентабельність продажів майже не змінилися.

Продуктивність праці на ПрАТ «ТерА» у 2021 році значно зросла. Про це, зокрема, говорить збільшення середньорічного виробітку на одного працівника

підприємства за звітний рік порівняно з попереднім в 1,9 рази. Отже, ефективність використання кадрів на підприємстві підвищилася.

Загалом можна оцінити ситуацію з рухом кадрів на ПрАТ «ТерА» як таку, яка говорить про відсутність високої плинності кадрів і достатній рівень стабільності роботи персоналу. Даному товариству вдалося здійснити підбір досвідчених, висококваліфікованих кадрів, що задоволені своєю роботою, та в яких зацікавлене ПрАТ «ТерА», тому значної потреби у залученні нових працівників немає, хоча деякий рух персоналу все ж спостерігається.

Для покращення роботи підприємства у сфері навчання і розвитку персоналу в системі безперервної освіти пропонуємо використати в роботі ПрАТ «ТерА» ERP-систему IT-Enterprise. Це дозволить вирішити ряд важливих завдань. Переваги, які дасть впровадження ERP-системи IT-Enterprise у сфері управління персоналом ПрАТ «ТерА» - це виявлення перспективних кадрів, вироблення оптимальної програми, за якою планується забезпечувати розвиток потенціалу співробітників, підвищення мотивації праці та забезпечення перспективи професійного зростання та інші.

Впровадження ERP-системи IT-Enterprise у сфері управління персоналом ПрАТ «ТерА» передбачає введення посади менеджера з персоналу. Організація його роботи потребує залучення відповідного технічного забезпечення, яке буде включати комп'ютер, БФП лазерний, необхідне програмне забезпечення, а також інші витрати. Також передбачається закупівля комплексу офісних меблів. Капітальні витрати даного проекту дорівнюють 42530 грн. Прогнозні економічні результати впровадження проекту удосконалення системи навчання та розвитку персоналу ПрАТ «ТерА» наступні: Додатковий річний грошовий потік - 29,3 тис. грн., чиста теперішня вартість, - 33,3 тис. грн., індекс прибутковості проекту - 1,78, дисконтований термін окупності - 1 рік 11 місяців. Отже, проект заслуговує на реалізацію.

Пропонуємо реалізувати на ПрАТ «ТерА» концепцію гнучкого тарифу, її суть полягає у тому, що тарифна заробітна плата, крім виконання основного

завдання – мотивації до покращення результатів виробництва, а також до підвищення кваліфікації, яку мають конкретні працівники, повинна базуватися на врахуванні індивідуальних результатів їх праці, насамперед - продуктивність і якість продукції або послуг.

Згідно із запропонованою концепцією гнучкого тарифу на ПрАТ «ТерА» при обрахунку величини заробітної плати повинна зберігатися залежність розміру встановленого тарифу від результативності праці. У межах кожного кваліфікаційного розряду при цьому здійснюється встановлення трьох тарифних ставок, що залежать від величини виробітку робітника. Використання запропонованої моделі заробітної плати, що базується на використанні концепції гнучкого тарифу, дасть можливість досягнути підвищення продуктивності праці, що буде можливим внаслідок проведення додаткового стимулювання працівників. Внаслідок внесених пропозицій на ПрАТ «ТерА» прогнозується збільшення продуктивності праці, а також зростання ефективності системи матеріального стимулювання праці.

**БІБЛІОГРАФІЯ**

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник- К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. К. : ЦНЛ, 2007. 296 с.
3. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
4. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
5. Погорєлова Т.О. , Ігнатєва Т.О. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2013. № 21. С. 127-134.
6. Рудь В.А. Гуткевич С.О. Мостенська Т.Л. Управління персоналом: Навч. посіб. - К.: КОНДОР, 2012. -324 с.
7. Стеценко Н.А. Формування системи управління персоналом підприємств машинобудування: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Н.А.Стеценко ; Хмельниц. нац. ун-т. - Хмельницький, 2008. 21 с.
8. Позднякова Л.О., Білецька Н.О. Методологічні засади системи управління персоналом організації. Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту. 2015. Вип. 158(1). С. 51-56.
9. Осовська Г.В., Крушеницька О.В. Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник. К.: Кондор, 2008. 224 с.
10. Криворучко О. М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Х. : ХНАДУ, 2016. 200 с.
11. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. - 2-ге вид. К. : ЦУЛ, 2009.



500 с.

12. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер. : Економічні науки. 2014. Вип. 7(2). С. 149-153.

13. Гавриш О.А. Технології управління персоналом.: монографія / О.А.Гавриш, Л.Є.Довгань, І.М.Крейдич, Н.В.Семенченко. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

14. Донець Л. Формування кадрової стратегії в загальній системі управління персоналом підприємства. *Науковий вісник*. - 2014. - № 1 - С. 45-55.

15. Шостак Л.В., Болобан Є.О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. Випуск 3(08). 2018. с. 94-99. URL : [http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/3\\_08\\_uk/20.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/20.pdf)

16. Романюк Л.М. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах. 2006. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/2424/1/20.pdf>.

17. Зарубіжний досвід управління персоналом. VI Всеукраїнська студентська науково-технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання». URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/9503/2/Conf\\_2013v2\\_Libus\\_T-Zarubizhnyi\\_dosvid\\_upravlinnia\\_62.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/9503/2/Conf_2013v2_Libus_T-Zarubizhnyi_dosvid_upravlinnia_62.pdf)

18. Мороз М.М. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. URL: [file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/zarubizhnyi-dosvidupravlinnya-personalom%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/zarubizhnyi-dosvidupravlinnya-personalom%20(3).pdf)

19. Пожар О. М., Зеленський С.В. Управління персоналом : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. 199 с.

20. Кулик Я.О., Чен Н.О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. *Вісник Черкаського університету*. 2015. URL: <file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/396-835-1-SM.pdf>20. Рульєв В.А. Гуткевич

С.О. Мостенська Т.Л. Управління персоналом: Навч. посіб. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.

21. Сівашенко Т. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Економічний аналіз*. 2012. Т. 11(3). С. 48-50.

22. Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 1. С. 91-95.

23. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. *Інноваційна економіка. Науково-виробничий журнал*. URL: [http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/inek\\_2015\\_1\\_26.pdf](http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/inek_2015_1_26.pdf)

Приазовський економічний вісник 99

24. Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О.Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.

25. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для студентів ВНЗ.. К. Академвидав, 2006. 488 с.