

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет “Запорізька політехніка”
Факультет економіки та управління
Кафедра “Менеджмент”

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)
бакалавр

на тему: Управління розвитком персоналу підприємства
(на прикладі ДП ЗМКБ “Прогрес”)

Виконала: студентка групи ФЕУз-519
Спеціальності: 073 “Менеджмент”
Освітня програма (спеціалізація):
“Менеджмент організацій та
адміністрування”

Мар’ям ХУССЕЙН

(прізвище та ініціали)

Керівник: Тетяна ПУЛІНА

(прізвище та ініціали)

Рецензент Анастасія ЗЕРКАЛЬ

(прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет _____ економіки та управління _____
Кафедра _____ менеджмент _____
Ступінь вищої освіти _____ бакалавр _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітня програма (спеціалізація) _____ «Менеджмент організацій та адміністрування» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри «Менеджмент»
Тетяна ПУЛІНА _____
« _____ » _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТКИ

_____ ХУССЕЙН Мар'ям _____

(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) _____ Управління розвитком персоналу підприємства (на прикладі ДП ЗМКБ «Прогрес») _____

керівник проєкту (роботи) _____ Пуліна Тетяна Веніанімівна, д.е.н., професор _____
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти №132 від 21 квітня 2023.

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 01.06.2023 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи): наукові праці українських та іноземних учених з проблем управління розвитком персоналу підприємства; навчально-методична література; матеріали науково-практичних конференцій; нормативно-правові акти України, що регулюють трудові відносини між працівником і підприємством; інформація Інтернет-ресурсів про історію створення та розвиток ДП ЗМКБ «Прогрес», а також звіт про фінансово-господарську діяльність ДП ЗМКБ «Прогрес» за 2018-2020 р.р.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні та методичні засади управління розвитком персоналу підприємства. 2. Аналіз управління персоналом ДП ЗМКБ «Прогрес». 3. Удосконалення системи управління розвитком персоналу ДП ЗМКБ «Прогрес».

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

8 рис., 13 табл., 56 джерел, 1 додаток.

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I			
II			
III			
Нормоконтроль	Шитікова Л.В., доцент кафедри “Менеджмент”	01.03.2023	01.06.2023

7. Дата видачі завдання «01» квітня 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	01.03.2023	
2	Вибір теми	14.03.2023	
3	Затвердження переліку кваліфікаційних робіт на кафедрі	14.03.2023	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем магістерських робіт	01.04.2023	
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	01.04.2023	
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	05.04.2023	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	14.04.2023	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	01.05.2023	
10	Написання 3 розділу та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	14.05.2023	
11	Нормоконтроль	19.05.2023	
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	23.05.2023	
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	01.06. 2023	
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	12.06.2023	

Студентка

_____ (підпис)

Мар'ям ХУСЕЙН

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)

_____ (підпис)

Тетяна ПУЛІНА

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота бакалавра “Управління розвитком персоналу підприємства (на прикладі ДП ЗМКБ “Прогрес”); 92 с., 8 рисунків, 13 таблиць, 56 джерел, 1 додаток.

Об’єкт дослідження – персонал підприємства.

Предмет дослідження – управління розвитком персоналу підприємства.

Мета дипломної роботи є формулювання обґрунтованих пропозицій щодо вдосконалення організації розвитку персоналу на ДП ЗМКБ “Прогрес”.

Методи дослідження: групування, порівняння, систематизації та узагальнення, графічні і табличні методи, індукції та дедукції.

Результати та їх новизна. Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що вперше на рівні дипломної роботи комплексно досліджено теоретичні та практичні аспекти управління розвитком персоналу на ДП ЗМКБ “Прогрес”. На підставі проведеного дослідження сформульовано конкретні висновки і пропозиції.

Основні положення роботи. Розкрито сутність і особливості розвитку персоналу підприємства; проаналізовано фінансово-господарську діяльність та систему управління персоналом ДП ЗМКБ “Прогрес”; сформульовано пропозиції щодо поліпшення організації розвитку персоналу на цьому підприємстві.

Значущість роботи і висновки. Запропоновано напрями вдосконалення системи управління розвитком персоналу на ДП ЗМКБ “Прогрес” та визначення економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ПЕРСОНАЛ, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ, ПІДПРИЄМСТВО, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ.

ANNOTATION

Bachelor's thesis "Management of enterprise personnel development (on the example of SE ZMKB "Progres")"; 92 pp., 8 figures, 13 tables, 56 sources, 1 appendix.

The object of the study is the personnel of the enterprise.

The subject of the study is the management of the development of the company's personnel.

The aim of the diploma thesis is to formulate well-founded proposals for improving the organization of personnel development at the SE "Progres" ZMKB.

Research methods: grouping, comparison, systematization and generalization, graphical and tabular methods, induction and deduction.

Results and their novelty. The scientific novelty of the obtained results lies in the fact that, for the first time, at the level of a diploma thesis, the theoretical and practical aspects of the management of personnel development at the State Enterprise "Progres" ZMKB have been comprehensively investigated. Specific conclusions and proposals were formulated on the basis of the conducted research.

Basic provisions of work. The essence and features of the development of the company's personnel are revealed; analyzed the financial and economic activity and the personnel management system of the SE "Progres" ZMKB; suggestions for improving the organization of personnel development at this enterprise were formulated.

Significance of work and conclusions. Directions for improvement of the personnel development management system at the SE ZMKB "Progres" and determination of the economic effect of the implementation of the proposed measures.

Keywords: PERSONNEL MANAGEMENT, PERSONNEL, PERSONNEL DEVELOPMENT, ENTERPRISE, MANAGEMENT SYSTEM.

ЗМІСТ

Завдання на дипломний проект (роботу)

Реферат

ANNOTATION

Вступ.....	7
Розділ 1 Теоретичні та методичні засади управління розвитком персоналу підприємства.....	10
1.1 Сутність і особливості розвитку персоналу підприємства.....	10
1.2 Методичні підходи до управління розвитком персоналу підприємства.....	21
1.3 Правове забезпечення системи управління персоналом підприємства.....	30
Висновки до розділу 1.....	36
Розділ 2 Аналіз управління персоналом ДП ЗМКБ “Прогрес”.....	37
2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ДП ЗМКБ “Прогрес”.....	37
2.2 Аналіз системи управління персоналом на ДП ЗМКБ “Прогрес”.....	52
2.3 Оцінка ефективності організації розвитку персоналу підприємства	59
Висновки до розділу 2.....	66
Розділ 3 Удосконалення системи управління розвитком персоналу ДП ЗМКБ “Прогрес”	68
3.1 Напрями вдосконалення організації розвитку персоналу підприємства.....	68
3.2 Пропозиції щодо поліпшення організації розвитку персоналу ДП ЗМКБ “Прогрес”.....	75
Висновки до розділу 3.....	80
Висновки.....	82
Список використаних джерел.....	86
Додатки.....	91

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах ринкової економіки ефективна система управління персоналом суттєво впливає на забезпечення конкурентоспроможності підприємств та створення конкурентних переваг за рахунок раціонального використання інтелектуальних ресурсів і трудового потенціалу працівників. Незважаючи на значну кількість наукових праць щодо удосконалення форм і методів кадрового менеджменту, більшість українських підприємств через брак висококваліфікованого управлінського персоналу та недостатньо гнучку і застарілу концепцію кадрової політики не встигають реагувати на швидкі зміни ситуації на ринку праці, нові вимоги до мобільної переорієнтації власного інтелектуального потенціалу, впровадження сучасних технологій кадрової роботи.

Дослідженням теоретичних і практичних аспектів управління розвитком персоналу підприємства займалися Л. В. Балабанова, Т. Ю. Базаров, А. П. Бовтрук, В. С. Васильченко, О. М. Венгер, О. В. Волкова, В. Г. Воронкова, О. Грیشнова, А. М. Гриненко, В. М. Гриньова, В. М. Данюк, А. П. Єгоршин, П. В. Журавльов, А. Я. Кібанов, А. М. Колот, В. М. Колосок, А. І. Кочетков, О. М. Крайнік, Л. О. Кустрич, Є. В. Маслов, О. Г. Мельник, О. С. Мороз, І. А. Нечаєва, В. І. Петюх, Т. В. Пуліна, В. А. Савченко, М. І. Тарнавський, О. С. Федонін, Л. С. Харчевнікова, В. О. Храмов, Л. М. Швець, Л. В. Шитікова, Г. В. Щокін та інші науковці. Утім, незважаючи на велику увагу вчених до проблем управління розвитком персоналу підприємства, значна частина питань потребує вирішення. А саме потрібні нові підходи до організації роботи з персоналом підприємства, використання яких надало змогу оперативно реагувати на зміну внутрішнього та зовнішнього середовища.

Разом з тим, значна кількість теоретичних питань з обраної тематики перебувають на етапі становлення і вимагають подальшого розв'язання та комплексного дослідження.

Актуальність дослідження зумовило вибір теми дипломної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є формулювання обґрунтованих пропозицій щодо вдосконалення організації розвитку персоналу на ДП ЗМКБ “Прогрес”.

Для досягнення зазначеної мети передбачено вирішення таких завдань:

- розкрити сутність і особливості розвитку персоналу підприємства;
- з'ясувати методичні засади до управління розвитком персоналу підприємства;
- дослідити національне законодавство України у сфері управління процесами розвитку персоналу підприємства;
- надати загальну характеристику ДП ЗМКБ “Прогрес” як суб'єкта господарювання;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність ДП ЗМКБ “Прогрес” та його системи управління персоналом;
- надати оцінку ефективності організації розвитку персоналу підприємства;
- визначити напрями вдосконалення організації розвитку персоналу підприємства та сформулювати конкретні пропозиції, спрямовані на поліпшення організації розвитку персоналу на ДП ЗМКБ “Прогрес”.

Об'єкт дослідження – персонал підприємства.

Предмет дослідження – управління розвитком персоналу підприємства.

Методи дослідження. Специфіка предмета дослідження та дослідницькі завдання обумовили застосування як загальнонаукових, так і спеціальних методів пізнання. Методи дослідження, які використовувалися під час написання дипломної роботи, ґрунтуються на діалектичному підході та застосуванні емпіричних прийомів. Діалектичний підхід застосовано при

дослідженні сутності розвитку персоналу. Емпіричні методи дослідження були використанні при розробці рекомендацій щодо вдосконалення аналізу використання кадрового потенціалу підприємства. У процесі дослідження також використано методи групування, порівняння, систематизації та узагальнення, графічні і табличні методи, індукції, дедукції та системного підходу, що забезпечило об'єктивний аналіз досліджуваного предмета та достовірність отриманих результатів і висновків.

Застосування різних методів дозволило комплексно дослідити окреслену проблематику і сформулювати конкретні висновки і пропозиції.

Інформаційну базу дипломної роботи склали наукові праці вчених, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань і мережі Інтернет, нормативно-правові акти України, а також звітно-статистична документація ДП ЗМКБ “Прогрес”.

Апробація результатів дипломної роботи бакалавра. Основні результати дипломної роботи апробовані на Міжнародній науково-практичній конференції “Наука, освіта і суспільство: актуальні проблеми теорії та практики” (10 березня 2023 р., м. Кропивницький) (тези доповідей).

Структура дипломної роботи бакалавра. Структура та обсяг дипломної роботи зумовлена метою, завданнями та логікою дослідження. Робота складається з титульного аркушу; завдання; реферату; змісту; основної частини, яка включає вступ, три розділи, 8 підрозділів, висновки; списку використаних джерел; додатку. Загальний обсяг дипломної роботи становить 92 сторінки, 8 рисунків, 13 таблиць, 1 додаток, список використаних джерел включає 56 найменувань на 5 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність і особливості розвитку персоналу підприємства

В умовах розвитку ринкової економіки ефективне функціонування підприємства перебуває у прямій залежності від забезпечення високої якості його кадрового потенціалу, відповідності роботи з персоналом сучасним вимогам. Швидкий розвиток суспільства, зміни в розвитку продуктивних сил в реаліях сьогодення, де найбільш головним є знання, кваліфікація вимагають від керівництва підприємства посиленої уваги до людини та її творчих здібностей. Персонал підприємства – це сукупність постійних (штатних) кваліфікованих працівників, які отримали необхідну професійну підготовку або мають досвід практичної діяльності [1, с. 10].

Слід наголосити, що складовим елементом діяльності будь-якого підприємства є управління персоналом, метою якого є формування висококваліфікованого, відповідального персоналу з сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості, а також забезпечення соціальної ефективності колективу. Управління персоналом повинно орієнтуватись на тенденції та плани розвитку організації, досягнення основних її цілей, тому вимагає врахування таких аспектів, як довгостроковий розвиток організації; забезпечення ринкової незалежності; отримання відповідних дивідендів; самофінансування розвитку підприємства; збереження фінансової рівноваги; закріплення досягнутого.

Досліджуючи сутність управління персоналом Л. В. Балабанова вважає, що управління персоналом є багатогранним і виключно складним процесом, що має свої специфічні властивості і закономірності та має набути системного характеру і завершеність на основі комплексного вирішення

кадрових проблем, впровадження нових і вдосконалення існуючих форм і методів роботи [2, с. 5]. Управління персоналом сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, відіграє значну роль у підготовці працівників для здійснення структурної й технологічної перебудови галузей економіки.

Аналіз економічної літератури засвідчив, що існують різні наукові підходи щодо трактування поняття “управління персоналом”, які викладені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи щодо визначення поняття “управління персоналом”*

Формулювання підходу щодо управління персоналом	Сутність поняття “управління персоналом”
Управління персоналом як цілісна система	Управління персоналом – це відповідний процес, що передбачає забезпечення підприємству необхідною кількістю працівників потрібної компетенції, їх мотивацію і ефективного використання.
Управління персоналом як діяльність, що характерна для всієї організації	Управління персоналом – визначена потреба в персоналі, залучення персоналу, а також політика підприємства щодо запровадження винагород та соціальних послуг, управління витратами на розвиток персоналу, здійснення керівництва працівниками.
Застосування мотиваційного підходу під час управління персоналом	Управління персоналом передбачає формування та направлення мотиваційних установок працівника відповідно до завдань, які визначені підприємством
Застосування системного підходу під час управління персоналом	Управління персоналом передбачає облік взаємозв’язків між окремими аспектами управління персоналом, який виражається в розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні дієвого механізму управління, забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання роботи з кадровим потенціалом
Управління персоналом як система організації, як процес і як структура	Управління персоналом – це сукупність механізмів, принципів, форм і методів впливу на формування, розвиток і використання персоналу підприємства, що реалізуються як ряд взаємопов’язаних напрямків і видів діяльності

*Примітка. Складено автором

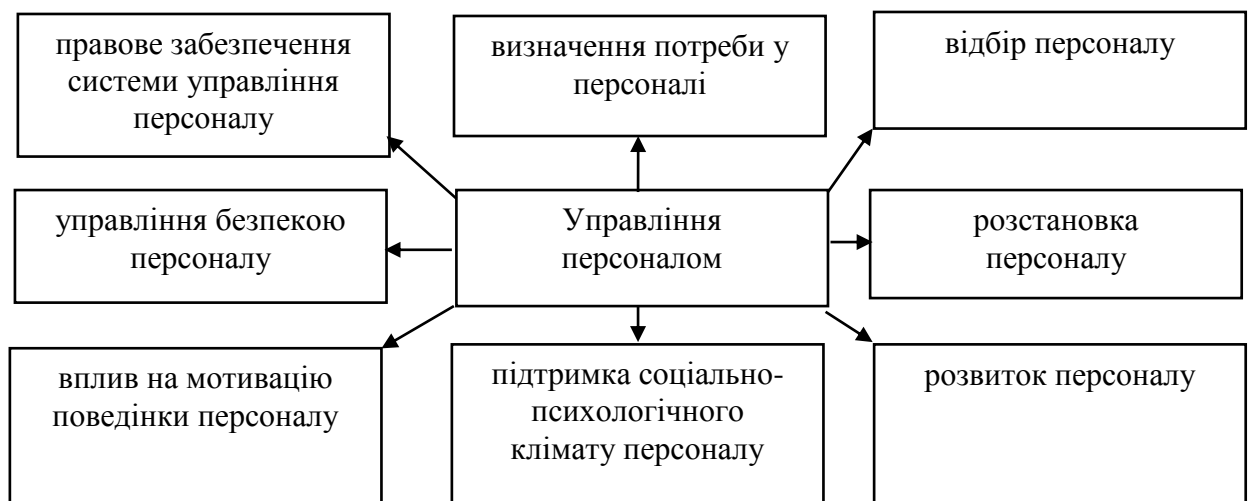
Виходячи із окреслених наукових підходів щодо розуміння поняття “управління персоналом”, можна стверджувати, що вони базуються на принципах і методах адміністративного управління, а з іншого – на концепції всебічного розвитку особистості. При цьому як відзначає Т. Г. Логутова, управління персоналом являє собою сукупність дій керівного складу організації, а також керівників і фахівців структурних підрозділів, які спрямовані на визначення потреби та планування роботи з персоналом, його використання, оцінювання і розвиток, мотивацію і стимулювання, а також створення сприятливих умов для ефективної діяльності [3, с. 199]. А на думку В. А. Рульєва, управління персоналом – це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, направлений на досягнення поставленої цілі [4, с. 10].

У той же час, в економічній енциклопедії надається інше визначення поняття “управління персоналом” і визначено як комплекс засобів кадрової роботи, цілеспрямований активний вплив на управляючих (кадрових менеджерів) підприємства за допомогою взаємопов’язаних організаційно-економічних і соціальних засобів на підвищення виробничої і творчої активності працівника та розробку перспективної кадрової політики [5].

Головними напрямками діяльності у сфері управління персоналом підприємства (рис. 1.1) є:

- визначення потреби у персоналі, що включає в себе планування кількісної та якісної такої потреби;
- відбір персоналу, що передбачає аналіз джерел відбору персоналу;
- розстановка персоналу, до складу якої входить поточна періодична оцінка кадрів, їх цілеспрямоване переміщення;
- розвиток персоналу, що передбачає професійне навчання та підвищення кваліфікації працівників;
- підтримка соціально-психологічного клімату, направленою на регулювання відносин між працівниками та адміністрацією підприємства;

- вплив на мотивацію поведінки персоналу, що передбачає підтримку кар'єри, гідну оплату праці тощо;
- управління безпекою персоналу, що передбачає створення безпечних умов праці, охорона праці;
- правове забезпечення системи управління персоналом, що передбачає нормативне регулювання трудових відносин.



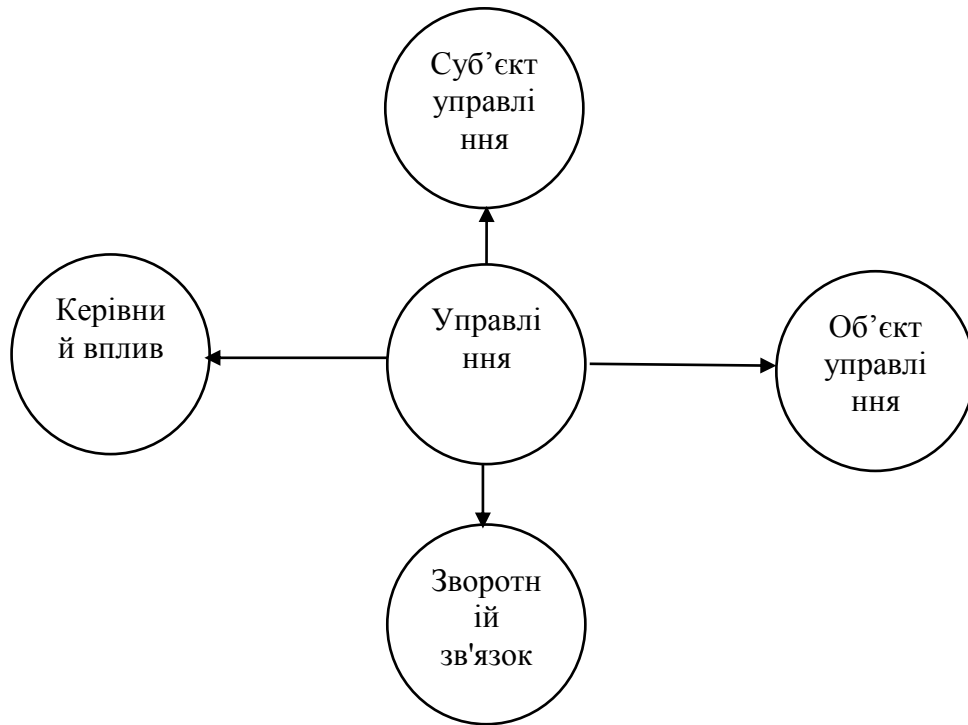
*Примітка. Складено автором

Рис. 1.1 Головні напрямки діяльності у сфері управління персоналом підприємства*

Отже, для успішного розвитку підприємства варто здійснювати управління набором, навчанням, оцінкою, винагородами персоналу.

Основними елементами управлінської системи (рис. 1.2) є:

- а) об'єкт управління, тобто те, на що спрямовано цей вплив суб'єкта;
- б) суб'єкт управління, тобто той, хто здійснює управління, виконує функції керівництва;
- в) керівний вплив, тобто комплекс цілеспрямованих й організуючих засобів, прийомів і методів, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкт і досягаються реальні зміни в його стані;
- г) зворотній зв'язок, тобто інформація для суб'єкта про результативність керівного впливу і зміни в об'єкті.



*Примітка. Складено автором

Рис. 1.2 Основні елементи управлінської системи*

Однією з найважливіших складових управління персоналом є система розвитку персоналу, яка направлена на підвищення рівня професіоналізму працівників на підприємстві. Загальновідомо, що розвиток персоналу має стратегічно важливе значення для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства, оскільки забезпечує підвищення загального інтелектуального рівня особистості, розширює коло її спілкування. У результаті поліпшується морально-психологічний клімат у структурних підрозділах підприємства, підвищується мотивація працівників до праці тощо.

Потреба у постійному розвитку персоналу також спричинена необхідністю підтримки його конкурентоспроможності, що зумовлено її відносністю та цільовим характером. Масштаби розвитку персоналу визначаються насамперед стратегією розвитку підприємства, рівнем впровадження у виробництво інноваційних технологій, конкуренцією на ринку праці, фінансовими можливостями, а також конкурентними позиціями

на ринку товарів. Як зазначає Т. В. Пуліна, забезпечити стійку конкурентну позицію можливо за рахунок розробки та впровадження стратегії розвитку та конкурентної стратегії в систему стратегічного управління підприємством [6, с. 21].

При цьому, С. Бортнік вважає, що процес розвитку персоналу підприємства повинен будуватися на чітко визначених принципах, дотримання яких спроможне забезпечити всебічний розвиток ділових якостей персоналу, упровадити дієву стратегію управління персоналом відповідно до цілей діяльності підприємства, сформувані єдину систему корпоративних цінностей та вдосконалити організаційну культуру [7, с. 36-37].

Аналіз наукової літератури засвідчив, що серед учених відсутній єдиний підхід щодо розуміння поняття “розвитку персоналу”. Одні науковці визначають розвиток персоналу як специфічний процес, що має місце при реалізації певного набору дій з урахуванням поставлених цілей, а інші – дотримуються позиції, відповідно до якої розвиток персоналу передбачає комплексний і безперервний процес, який відбувається з метою підвищення ефективності роботи. Так, В. Я. Брич та О. Я. Гугул вважають, що розвиток персоналу є комплексним, багатогранним поняттям, яке охоплює широке коло економічних, соціальних, психологічних та педагогічних проблем [8, с. 13]. При цьому, під поняттям “розвиток” слід розуміти процес цілеспрямованих, незворотних дій, які мають на меті здійснення нових кількісних та якісних змін [9, с. 92]. А за висловлюванням В. М. Гриньової, процес розвитку персоналу слід розглядати як комплекс заходів, при здійсненні яких відбувається повне розкриття особистого потенціалу працівників і зростання їхньої продуктивності та здатності робити більший внесок у розвиток діяльності підприємства [10, с. 10]. У той же час, Ю. А. Пługіна відзначає, що розвиток персоналу підприємства є зміною його якісних характеристик, що включають професійні, кваліфікаційні, моральні, етичні, духовні, фізіологічні параметри [11, с. 325].

Дещо іншої думки дотримується В. А. Савченко, який вважає, що розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу [12, с. 125].

Розглянувши існуючі в науковій літературі підходи щодо розуміння поняття “розвиток персоналу” вважаємо за необхідне окреслити складові елементи процесу розвитку персоналу підприємства (рис. 1.3).



Рис. 1.3 Елементи процесу розвитку персоналу підприємства [28]

Отже, однією з важливих і ключових аспектів ефективного функціонування будь-якого підприємства є високий рівень підготовки працівників. Конституція України в ч. 3 ст. 53 закріпила положення, відповідно до якого громадяни мають право безоплатно здобути вищу освіту

в державних і комунальних навчальних закладах на конкурсній основі. На думку В. О. Боняк, право на освіту є необхідним фактором розвитку не тільки особистості, її інтелектуального потенціалу, але й політичної та економічної системи суспільства [13, с. 2].

Навчання персоналу є найважливішим інструментом, за допомогою якого керівництво підприємства отримує можливість підвищувати потенціал людських ресурсів і впливати на формування організаційної культури, а також найважливішим засобом досягнення стратегічних цілей підприємства. При цьому слід наголосити, що навчання і підвищення кваліфікації персоналу повинно носити безперервний характер і проводитися протягом усієї трудової діяльності працівника. А керівництво підприємства повинно розглядати витрати на підготовку персоналу як інвестиції в основний капітал, які дозволяють найбільш ефективно використовувати новітні технології.

Для того, щоб навчання було ефективним, потрібна зацікавленість у ньому самих працівників, а керівники підприємства повинні збільшити їх мотивацію, створити клімат, який сприяв би навчанню.

Варто зазначити, що розвинені європейські держави протягом тривалого періоду досліджують вплив навчання на продуктивність праці людини. Як наголошує У. Лисак, що в Японії перевагу надають саме колективній роботі та відповідальності, намагаються готувати працівника не вузького профілю, а такого, який буде фахівцем у декількох напрямках знань. У цій європейській державі існує фонд страхування зайнятості, відрахування до якого здійснюють роботодавці в розмірі 0,01% від фонду оплати праці. Саме із цього фонду й беруться кошти на розвиток працівників підприємств [14, с. 24]. А в Сполучених Штатах Америки було встановлено, що інвестиції в людський капітал через навчання підвищують продуктивність праці робочої сили. За збільшення витрат на навчання на 10% продуктивність праці зростає на 8,5%, тому за кордоном на розвиток персоналу витрачають до 10% від фонду оплати праці. Навчання здійснюється зазвичай не рідше як через кожні три роки [14, с. 79].

Важливою елементом в управлінні персоналом є оцінювання та атестація персоналу, що здійснюється за допомогою обчислення системи показників, що характеризують персонал підприємства; порівняння певних характеристик працівників з відповідними параметрами, вимогами; визначення впливу факторів, що впливають на рівень персоналу.

Процедура оцінки включає визначення місця оцінки, суб'єкту оцінки, її порядок і періодичність під час використання технічних засобів. Зміст оцінки полягає в оцінюванні особистих якостей працівників та їх результатів праці. Оцінка здійснюється на принципах об'єктивності, усебічності, систематичності, що дає змогу використати оцінку персоналу для підбору й розстановки нових працівників; прогнозування просування працівників по службі; побудови ефективності системи мотивації праці; оцінки ефективності діяльності окремих працівників і трудових колективів.

Не менш важливим складовим елементом в процесі розвитку персоналу підприємства відіграє кадрове планування, що включає в себе професійно-кваліфікаційне просування працівників та формування резерву керівників. На думку В. М. Петюх, кадрове планування є складовою частиною системи управління персоналом, що припускає відстеження змін у її структурі, а також елемент роботи з персоналом, мета якої забезпечення надання людям робочих місць у потрібний момент часу й у необхідній кількості та відповідно до їх здібностей, схильностей і вимог виробництва [15, с. 29]. Водночас С. І. Михайлов вважає, що в основу стратегічного планування персоналу слід покласти в першу чергу завдання удосконалення кадрового складу організації, підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, формування організаційної культури. І далі вчений наголошує, що поточне планування повинно будуватися на основних показниках довгострокового та перспективного планування з кадрами та відображати проблеми комплектування структурних підрозділів необхідними працівниками, їх розстановки, навчання, оцінки діяльності, підвищення кваліфікації, контролю раціонального використання робочого часу тощо [16, с. 48-49].

Базою кадрового планування є аналіз потреб у персоналі і вивчення інформації про продуктивність працюючих і витрат на їх утримання. Найперше завдання планування персоналу – це перевести наявні цілі і плани організації в конкретні потреби в кваліфікованих службовцях, тобто вивести невідому величину необхідних працівників із наявного рівняння планів організації і визначити час, в який вони будуть викликані [17, с. 68].

Управління персоналом підприємства є одним з основних чинників, від якого залежить процес формування конкурентоздатності підприємства. При цьому варто наголосити, що термін “конкурентоспроможність працівника” знайшов своє закріплення в ст. 1 Закону України “Про зайнятість населення”, згідно якої конкурентоспроможність працівника – це сукупність якостей особи, що характеризують її здатність працювати, рівень володіння знаннями, вміннями та навичками [18].

Слід зазначити, що конкурентоспроможність підприємства залежить від наявності у нього конкурентних переваг, що на думку І. Б. Яціва, є кращим, з точки зору результатів конкурентної боротьби, станом чинника конкурентоспроможності суб’єкта економічної діяльності порівняно зі станом цього чинника в його конкурентів. Чинник конкурентоспроможності вчений трактує як певну характеристику суб’єкта конкурентних відносин чи середовища, в якому він функціонує, що спроможна впливати на результат економічного суперництва [19, с. 79].

Незважаючи на те, що конкурентоспроможність підприємства формується під впливом низки внутрішніх і зовнішніх чинників, вважаємо, що визначальною ланкою формування його конкурентних переваг є персонал. І тому підтримуємо думку Т. А. Репіч, який вважає, що конкурентоспроможність організації прямо пов’язана з конкурентоспроможністю персоналу, і цей показник безпосередньо характеризує конкурентний потенціал підприємства [20]. Унікальність персоналу у забезпеченні конкурентоспроможних переваг підприємства визначається тим, що на його основі формується людський та

інтелектуальний капітал, які є утворювальною основою продукування і руху знань. Саме працівник є власником і носієм знань, кваліфікації, досвіду, інформації, які він може накопичувати, використовувати, розвивати й передавати упродовж усього періоду свого життя й трудової діяльності [21, с. 75]. Такої ж точки зору дотримується й І. І. Цветкова, яка вважає, що людському капіталові, який формується на основі персоналу підприємства, властива самозростаюча цінність, і він, на відміну від інших ресурсів, які потребують підтримки і управління для створення конкурентних переваг підприємства, розвивається самостійно, залучає і комбінує інші ресурси підприємства [22, с. 122].

Ретельний аналіз наукової літератури дозволив окреслити ознаки конкурентоспроможності, до яких належать:

а) релевантний характер критерію конкурентоспроможності, який означає, що траєкторією руху даного економічного суб'єкта відносно інших суб'єктів може бути визначена тільки в межах релевантного зовнішнього середовища;

б) часовий характер критерію конкурентоспроможності характеризує положення суб'єкта у конкурентному полі в координатах часу як результат його конкурентної діяльності

в) порівняльний характер, який означає, що конкурентоспроможність проявляється лише через порівняння характеристик економічного суб'єкта з певними характеристиками інших суб'єктів [23, с. 53].

Слід також звернути увагу на те, що в контексті жорсткої конкуренції відповідальність і ініціатива персоналу поширюються, і керівництво підприємства все частіше звертаються до компетентних працівників за порадою щодо вирішення виробничих питань.

Таким чином, підсумовуючи вищезазначене можна зробити висновок, що підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємств потребує розробки механізму збереження та розвитку кадрового потенціалу, який базується на ефективному використанні людського ресурсу, підвищення

рівня заробітної плати, заходах із мотивації до праці, поліпшенні соціальної безпеки і захищеності працівників, залучення інвестицій у професійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

1.2 Методичні підходи до управління розвитком персоналу підприємства

Визначення інструментарію, за допомогою якого буде здійснюватися дослідження комплексу проблем управління процесами розвитку персоналу підприємства є надзвичайно актуальним питанням, що вимагає належного теоретичного та методологічного обґрунтування. Вибір методів дослідження повинен бути зумовлений специфікою об'єкта та предмета, мети та завдань дослідження.

Враховуючи те, що персонал підприємства розглядається як система зі своїми особливостями функціонування і розвитку, то в такому випадку слід застосовувати системний підхід, за допомогою цього підходу вивчається склад, структура та організація елементів персоналу, визначаються його функції, виявляються закономірності і тенденції розвитку персоналу підприємства тощо. Особливого значення набуває обґрунтування реального стану використання персоналу, виявлення закономірностей.

Серед основних методів, що використовуються під час дослідження аналізу персоналу підприємства важливим методом, на думку О. Малецької, є метод дедукції, який пов'язаний з рухом думки від одиничного до загального, від даних досвіду, фактів до їх узагальнення у висновках. За допомогою цього методу може бути виявлено низку причинно-наслідкових зв'язків, обґрунтовано низку гіпотез, застосовано в аналітичних дослідженнях. Водночас у ході дослідження виникає необхідність зворотного процесу – сходження процесу пізнання від загального до одиничного, виведення часткового із загального. Проте ці моменти можуть бути

реалізовані за допомогою методу дедукції. Найефективніше застосування цих методів виявилось у їх взаємозв'язку та взаємодоповненні [24].

Досліджуючи систему управління розвитком персоналу підприємства слід звернути увагу на методи, за допомогою яких здійснюється управління персоналом підприємства. Методи управління – це способи впливу на персонал з метою досягнення відповідних цілей, що є необхідними для функціонування підприємства. Водночас, Ю. Г. Лелі під методами управління персоналом розуміє способи впливу на колектив або окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності у процесі роботи для досягнення цілей організації [25, с. 58]. Близьке за своїм змістом визначення методів управління персоналом надається в підручнику “Управління персоналом” за загл. ред. О. М. Шубалого, відповідно до якого методи управління персоналом – це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі діяльності підприємства [26, с. 17].

При цьому, як наголошує А. В. Бардась, вибір методів менеджменту суб'єктів управління залежить від цінностей і традицій суспільної групи, рівня розвитку продуктивних сил, виробничих відносин у суспільстві та виду діяльності об'єкту управління [27, с. 176].

Аналіз економічної літератури надав змогу виокремити такі методи управління персоналом підприємства (рис. 1.4), які застосовуються для досягнення поставлених цілей, необхідних для ефективного функціонування підприємства:

- а) адміністративні методи (примус);
- б) економічні методи (зацікавленість);
- в) соціально-психологічні методи (переконання).

На нашу думку, застосування цих методів управління персоналом надасть можливість досягти тих необхідних цілей, які допоможуть підприємству ефективно функціонувати.

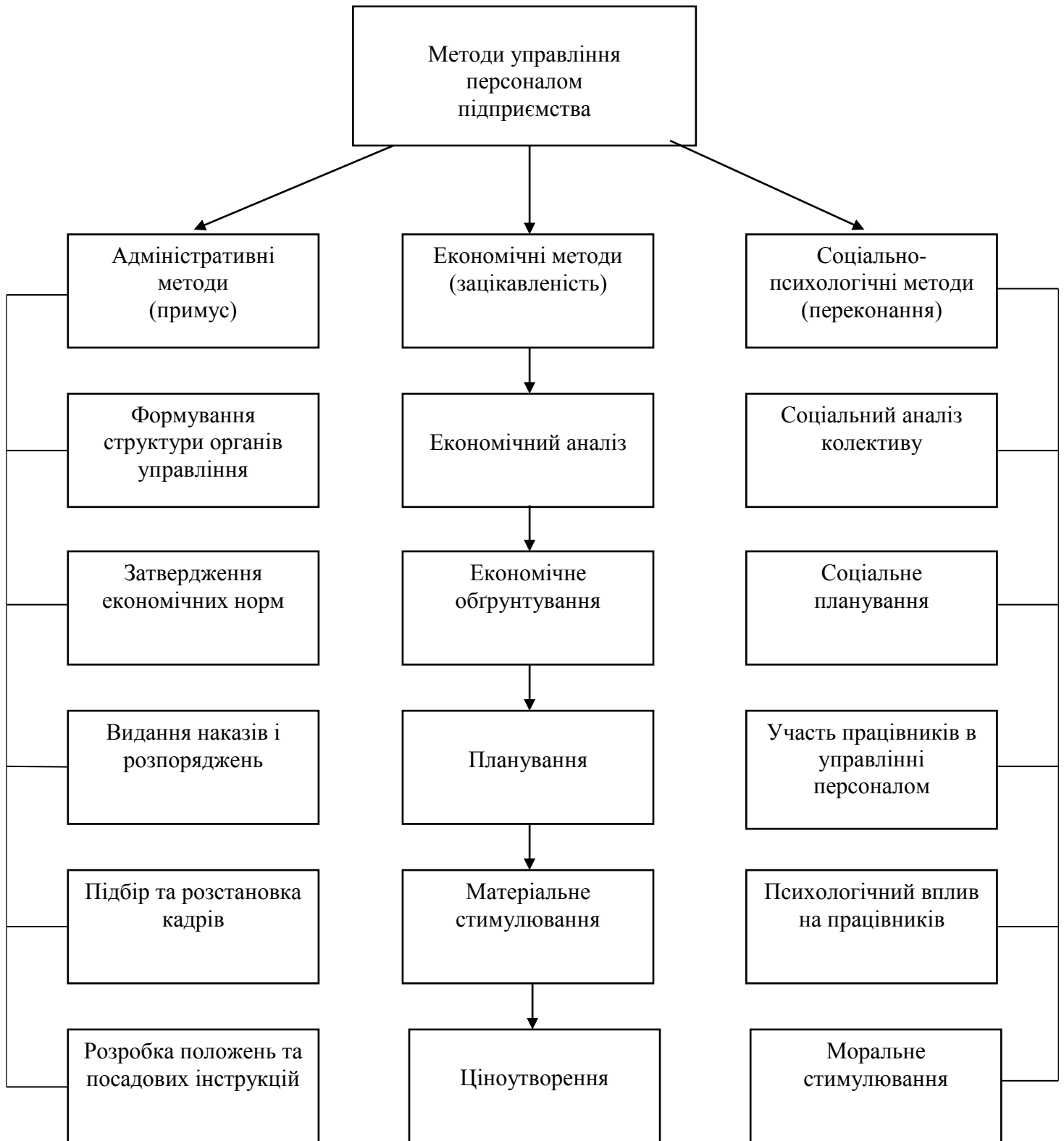


Рис. 1.4 Методи управління персоналом підприємства [28]

Досліджуючи адміністративні методи слід наголосити, що вони передбачають правове забезпечення трудової діяльності працівників, що

реалізується у вигляді видання наказів і розпоряджень і орієнтовані на такі складові людської поведінки як почуття обов'язку, усвідомлення необхідності дотримання трудової дисципліни.

Не менш важливе значення в системі управління персоналом підприємства маю економічні методи, які покликані для матеріальної стимуляції персоналу і передбачають виплату заробітної плати, систему заохочень за якість виконаної роботи, систему покарань, що може бути застосована за порушення трудової дисципліни у вигляді нарахування штрафів і відрахувань. Також до цих методів відносяться деякі елементи соціального забезпечення персоналу, зокрема це оплата за харчування, проїзд, надання медичного страхування.

Особливе значення для управління персоналом підприємства належить соціально-психологічним методам, які засновані на законах психології і соціології, а їх застосування полягає у мінімізації особистісних конфліктів. За допомогою цих методів здійснюється управління кар'єрою працівника. Соціологічні методи допомагають визначити місце кожного працівника в колективі, виявити неформальних лідерів, а також вирішити конфлікти, які виникли у колективі підприємства.

Також важливо наголосити, що одним із показників успішної діяльності керівника підприємства є рівень сформованості соціально-психологічного клімату, під яким слід розуміти сукупність обставин, що породжують певні установки членів колективу, які проявляються в їх внутрішньому відношенні до своєї діяльності і до діяльності оточуючих. При цьому ці установки піддаються цілеспрямованому впливу з боку керівника, а це означає, що стан соціально-психологічного клімату колективу напряму залежить від нього [28, с. 26-27]. При цьому, як стверджує А. В. Зеркаль, керівники підприємств усе більше уваги приділяють інструментам нематеріального впливу на персонал, який дає змогу досягти значних переваг на ринку. Управління персоналом на засадах формування високого рівня

корпоративної культури та комерційної свідомості забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства в довготерміновій перспективі [29, с. 5].

Важливе значення для ефективного управління персоналом на підприємстві мають інноваційні методи управління персоналом, адже перехід на інноваційне управління персоналом є глобальною тенденцією вдосконалення процесів управління підприємством в контексті інтеграції світового ринку, високотехнологічних галузей, посилення конкурентоспроможності тощо. Система управління персоналом є однією з найважливіших підсистем підприємства, від ефективності якої залежить загальний результат діяльності підприємства. Саме персонал є основним важелем для запуску всього механізму роботи суб'єкта господарювання.

Враховуючи те, що конкурентне середовище швидко змінюється, персонал вимагає застосування інноваційних методів управління. Як зазначають І. А. Нечаєва та Л. В. Шитікова, інновації є невід'ємним елементом функціонування та поступального розвитку економіки та забезпечення стабільної діяльності кожного окремого підприємства. Без інноваційної складової неможливо досягти ефективного розвитку виробничої та невиробничої сфер суспільства. І далі вчені зазначають, що в умовах активізації інноваційної діяльності підприємств постає питання вибору найбільш ефективних інструментів управління їх інноваційною діяльністю, які б підвищували їхню конкурентоспроможність, оперативно визначали внутрішні можливості інноваційної діяльності та виявляли приховані резерви розвитку підприємства [30, с. 98].

Аналіз спеціальної літератури засвідчив, що сутністю інноваційної діяльності є використання творчої інтелектуальної активності особистості, спрямованої на підвищення ефективності діяльності в різних сферах життєдіяльності людини. Інновація – це оригінальне рішення, яке засноване на науково-технічних досягненнях, впровадження якого призводить до змін у всіх сферах діяльності підприємства шляхом створення, впровадження та

використання нового продукту або рішення організаційного характеру для досягнення можливого економічного, соціального або іншого ефекту.

У той же час Т. В. Пуліна відзначає, що на кожному етапі життєвого циклу інноваційного проекту підприємства зустрічаються з сукупністю різних видів ризиків, які відрізняються один від одного за місцем і часом виникнення та зовнішніми і внутрішніми чинниками. На її думку, сукупність цих ризиків негативно впливає на діяльність підприємства та ускладнює прийняття рішень про оптимізацію та причини виникнення і способи їх запобігання [31, с. 6].

Одним із основних напрямків формування національного управління є аналіз поведінки людей, оцінка їх ділових рис, без яких неможливо забезпечити ефективне функціонування людського ресурсу. У той же час слід звернути увагу на те, що на сьогодні вченими розроблено значна кількість стандартних і нестандартних методик, за допомогою яких здійснюється оцінка параметрів діяльності персоналу підприємства. Як зауважує О. А. Шаповал, максимально повний і достовірний обсяг інформації може надати тільки комплексна система оцінки персоналу [32, с. 550].

Аналіз спеціальної літератури засвідчив, що серед науковців немає єдиного, уніфікованого підходу щодо визначення оцінки персоналу підприємства. Одна група вчених в оцінці персоналу вбачають встановлення відповідності працівників займаним посадам та визначення міри досягнення ним очікуваних результатів праці. А інша група – розуміють в ній процедуру, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам. Так, за висловлюванням Т. В. Савішенка, існує два підходи до трактування оцінки персоналу: з точки зору відповідності кількісних та якісних характеристик працівника посадовим вимогам та з боку результативності його діяльності. І далі автор пропонує власне трактування поняття “оцінка персоналу” як діяльності суб’єкта оцінки щодо виявлення інформації про кількісні та якісні характеристики об’єкта оцінки, яка необхідна для розробки та здійснення

управлінських рішень з метою досягнення поставлених цілей [33, с. 315]. Водночас, О. А. Шаповал вважає, що оцінка персоналу – це цілеспрямований процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, навичок, умінь) вимогам посади або робочого місця. Оцінка персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини професійно-кваліфікаційного рівня та підготовки, ділових якостей, результатів праці з відповідними параметрами, вимогами, еталонами [32, с. 551]. А на думку А. Ю. Жиленко та А. Л. Бикової, сучасні підходи до оцінки ефективності та якості професійного розвитку персоналу засновані на комплексі показників оцінки, що передбачають врахування аспектів особистісного рівня, навчального закладу та підприємства [34, с. 419-420]. Дещо іншої думки притримуються О. В. Шляга та А. С. Білоус, які вважають, що оцінювання персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини (ділових та особистісних якостей, трудової поведінки та результатів роботи) з відповідними еталонами, вимогами, параметрами, що охоплює дві сфери діяльності працівників – поточну та перспективну. Під час аналізу поточної діяльності визначається, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його посадових обов'язків. А під час планування перспективної діяльності визначаються потреби в розвитку якостей персоналу, підвищенні еластичності його потенціалу, необхідних для вирішення майбутніх завдань [35].

Для ефективності оцінки персоналом слід розуміти недоліки та переваги кожного з існуючих підходів, володіти інструментарієм для здійснення оцінок у рамках обраного підходу тощо. Вибір підходу до оцінки персоналу є досить вагомим фактором при побудові ефективної, сучасної системи оцінки персоналу на підприємстві.

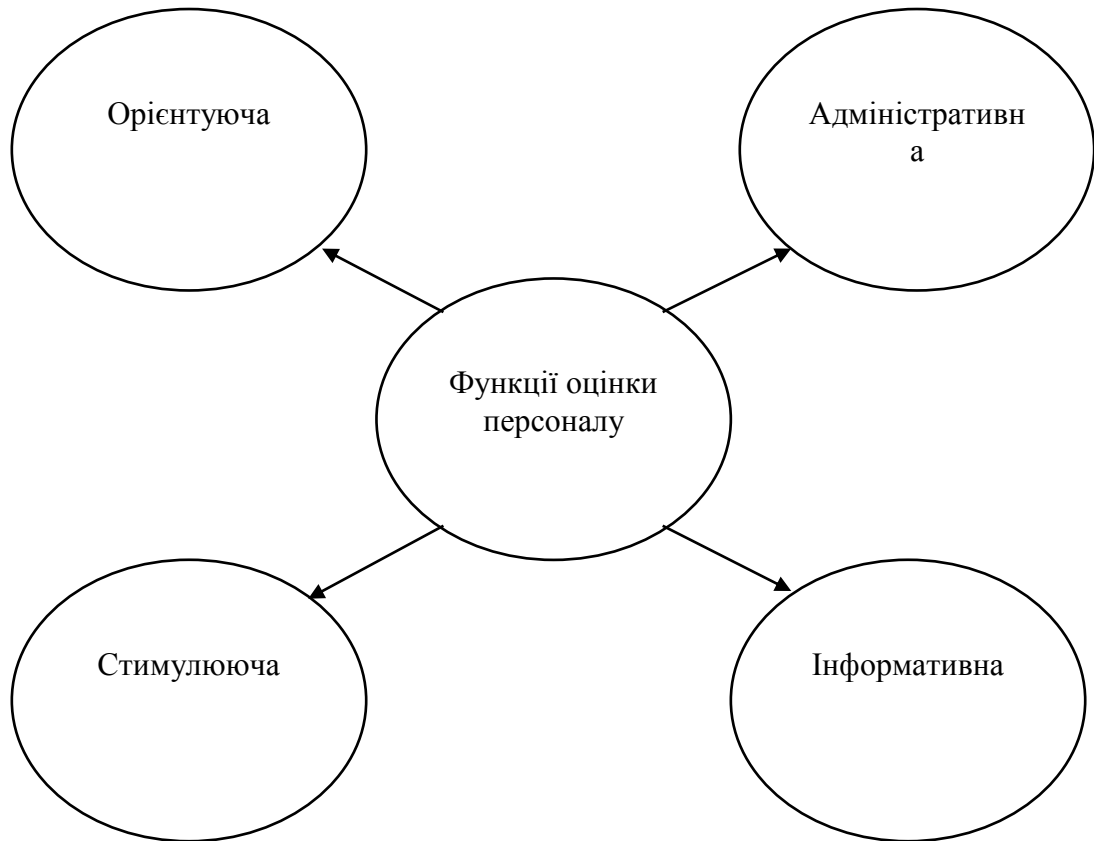
Основні функції оцінки персоналу підприємства, які схематично викладені на рис. 1.5:

а) інформативна функція, яка дозволяє забезпечити керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу;

б) адміністративна функція, за допомогою якої здійснюється прийняття кадрових рішень на регулярній основі;

в) орієнтуюча функція, що дозволяє кожному працівнику усвідомити можливість визначити напрями і способи подальшої трудової діяльності.

г) стимулююча функція, за допомогою якої здійснюється орієнтація працівника на покращення трудової діяльності на підприємстві.



*Примітка. Складено автором

Рис.1.5 Основні функції оцінки персоналу підприємства*

Слід відзначити, що існують різні показники, за допомогою яких здійснюється оцінка результативності управління процесами розвитку персоналу підприємства. Але при цьому треба мати на увазі те, що реальна ефективність системи управління персоналом може бути визначена лише шляхом зіставлення ступеня реалізації завдань із затраченими на це ресурсами.

Для досягнення ефективності управління розвитком персоналу підприємства, перш за все, слід забезпечити облік та провести аналіз усіх витрат, спрямованих на функціонування персоналу. Керівництво підприємства має розглядати витрати на підготовку персоналу як інвестиції в основний капітал, які дозволяють найбільш ефективно використовувати нові технології.

Кінцевий ефект управління розвитком персоналу можна обчислити як узагальнену величину усіх кінцевих позитивних результатів, а також як суму часткових ефектів від реалізованих заходів з розвитку персоналу.

Оцінка ефективності управління персоналом виробляється здебільшого суб'єктивно, що має дві причини: відсутність виробленої чіткої методики такої оцінки і недооцінка усієї важливості означеної проблеми. Однак, складне й багатоаспектне становлення ринкових умов господарювання є особливо актуальним і вимагає розробки нових методологічних підходів до проблеми управління персоналом підприємств [36, с. 43].

Для успішного виконання стратегічних завдань у сфері ефективності управління персоналом першочергове значення має вивчення факторів, які впливають на продуктивність праці, вчасне й повне використання резервів розвитку та вдосконалення бази цієї науково обґрунтованої системи аналізу та планування продуктивності праці з оцінкою ефективності управління персоналом.

Отже, підсумовуючи вище викладене, слід наголосити, що управління персоналом підприємства здійснюється за допомогою адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів. Серед цих методів особливе місце належить інноваційним методам, оскільки інновації є невід'ємним елементом функціонування та поступального розвитку економіки та забезпечення стабільної діяльності кожного окремого підприємства.

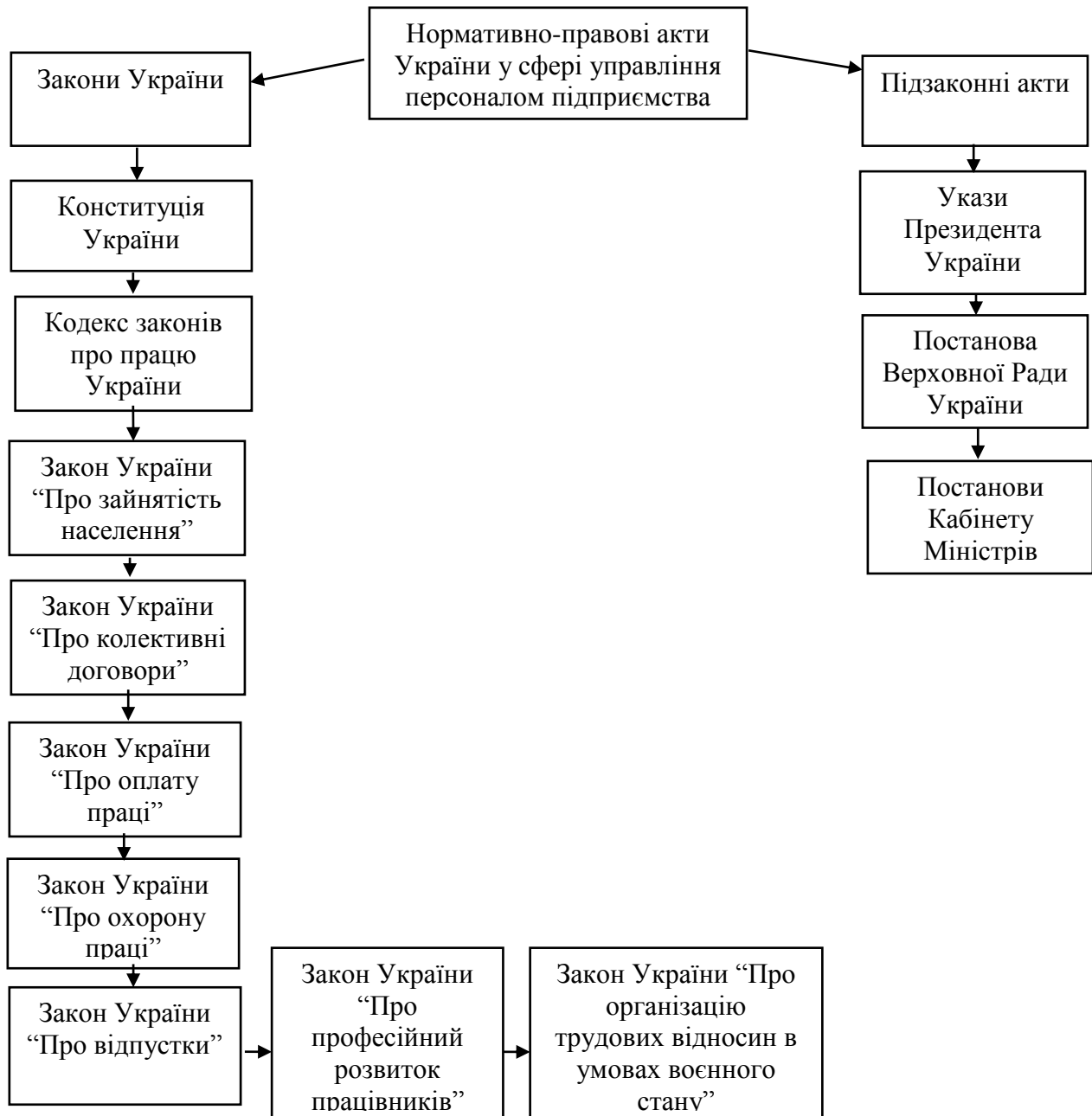
1.3 Правове забезпечення системи управління персоналом підприємства

Складовим елементом системи управління розвитком персоналу підприємства є її правове забезпечення, що полягає у використанні засобів і форм юридичного впливу на органи і об'єкти управління персоналом з метою підвищення ефективності діяльності підприємства. А завданнями нормативно забезпечення системи управління розвитком персоналу підприємства є правове регулювання трудових відносин, що виникають у процесі праці між працівником і роботодавцем, захист їх прав, дотримання виконання положень норм законодавства про працю, а також підготовка пропозицій щодо його вдосконалення [37, с. 20]. При цьому як слушно зазначають А. Ю. Жиленко та А. Л. Бикова, недостатнє знання правових аспектів відносно управління розвитком персоналу, стає головною причиною конфліктів між роботодавцем та найманих працівників [34, с. 418-421].

Правове забезпечення системи управління розвитком персоналу підприємства складають різноманітні нормативно-правові акти України: Конституція України, Кодекс законів про працю України, Закони України “Про зайнятість населення”, “Про колективні договори і угоди”, “Про оплату праці”, “Про порядок розгляду трудових спорів”, “Про професійний розвиток працівників”, “Про охорону праці”, “Про відпустки”, “Про професійний розвиток працівників”, “Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану”, Укази Президента України, Постанови Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України. Усі нормативно-правові акти України, за допомогою яких здійснюється регулювання системи управління персоналом підприємства зображені на рис. 1.6.

Серед усіх нормативно-правових актів, що регулюють трудові відносини, особливе місце належить Конституції України як Основному Закону держави, в ст. 43 якої проголошено, що кожен має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно

обирає або на яку вільно погоджується. А держава, в свою чергу, створює умови для повного здійснення громадянами права на працю, гарантує рівні можливості у виборі професії та роду трудової діяльності, реалізовує програми професійно-технічного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб [38].



*Примітка. Складено автором

Рис. 1.6 Правове забезпечення системи управління персоналом підприємства*

Досліджуючи права людини, Ю. В. Кириченко зазначає, що праця є визначальним явищем існування кожної людини та суспільства в цілому. Без праці не існувало й не може існувати жодне суспільство. Лише завдяки реалізації цього права створюються матеріальні блага та духовні цінності, досягаються успіхи в усіх галузях господарства, науки і культури, забезпечується подальше зростання добробуту людей [39, с. 305].

Слід наголосити, що громадяни України реалізують конституційне право на працю за допомогою норм трудового права, які конкретизовані в Кодексі законів про працю України, завданням якого є регулювання трудових відносини всіх працівників, сприяння зростанню продуктивності праці, поліпшення якості роботи, підвищення ефективності суспільного виробництва і піднесення на цій основі матеріального і культурного рівня життя трудящих, зміцнення трудової дисципліни і поступового перетворення праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини [40]. Водночас слід наголосити, що на період дії воєнного стану в Україні, який був запроваджений 24 лютого 2022 року у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації проти України, норми законодавства про працю не застосовуються. І тому Верховна Рада України 15 березня 2022 року прийняла Закон України “Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану”, який визначає особливості трудових відносин працівників усіх підприємств, установ, організацій в Україні незалежно від форми власності, виду діяльності і галузевої належності, а також осіб, які працюють за трудовим договором, укладеним з фізичними особами, у період дії воєнного стану [41].

Управління персоналом підприємства здійснюється за допомогою й інших нормативно-правових актів. Так, Закон України “Про зайнятість населення” визначає правові, економічні й організаційні основи зайнятості населення та його захисту від безробіття, а також соціальні гарантії з боку держави в реалізації громадянами права на працю [18]. У ст. 3 зазначеного Закону закріплено положення, згідно якого зайнятість населення

забезпечується шляхом встановлення відносин, що регламентуються трудовими договорами (контрактами), провадження підприємницької та інших видів діяльності, не заборонених законом.

Закон України “Про охорону праці” визначає основні положення щодо реалізації конституційного права працівників на охорону їх життя і здоров’я у процесі трудової діяльності, на належні, безпечні і здорові умови праці, а також регулює за участю відповідних органів державної влади відносини між роботодавцем і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні [42]. Згідно цього Закону, охорона праці – це система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів та засобів, спрямованих на збереження життя, здоров’я і працездатності людини у процесі трудової діяльності.

Закон України “Про колективні договори і угоди” визначає правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулювання трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і роботодавців [43].

Закон України “Про відпустки” встановлює державні гарантії права на відпустки, визначає умови, тривалість і порядок надання їх працівникам для відновлення працездатності, зміцнення здоров’я, а також для виховання дітей, задоволення власних життєво важливих потреб та інтересів, всебічного розвитку особи [44]. Право на відпустки мають громадяни України, які перебувають у трудових відносинах з підприємствами, установами, організаціями незалежно від форм власності, виду діяльності та галузевої належності, а також працюють за трудовим договором у фізичної особи.

До нормативно-правової бази управління персоналом слід також віднести й Класифікатор професій ДК 003:2010, затверджений наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, в якому визначено перелік основних робіт, які властиві тій або іншій посаді, та забезпечено єдність у визначенні кваліфікаційних вимог щодо певних посад. Цей

документ є нормативним документом і обов'язковим у сфері управління персоналом підприємства усіх форм власності, за допомогою якого вирішуються наступні завдання:

- розрахунків чисельності працівників, обліку складу і розподілу кадрів за професійними напрямками різних рівнів класифікації, планування додаткової потреби в кадрах;

- аналізу та підготовки до публікації статистичних даних, а також розробки відповідних прогнозів стосовно зайнятості, доходів, охорони праці, освіти, перепідготовки кадрів тощо;

- систематизації статистичних даних з праці за професійними ознаками;

- вирішення питань контролю і аналізу міжнародної міграції, міжнародного набору та працевлаштування [45].

Здійснення правового забезпечення в організації покладається на її керівника та інших посадових осіб в межах їх повноважень при здійсненні ними організаційно-розпорядчих, адміністративно-господарських, трудових та інших функцій. Діяльність відділу служби персоналу підприємства регламентується Положенням про структурний підрозділ. А діяльність керівника та працівників визначається посадовими інструкціями. Відсутність посадової інструкції є порушенням вимог чинного національного законодавства про працю.

Варто наголосити, що працівники ДП ЗМКБ "Прогрес" реалізують конституційне право на працю шляхом укладення трудового договору. Згідно ст. 21 Кодексу законів про працю України, трудовий договір є угода між працівником і власником підприємства, установи або уповноваженим ним органом чи фізичною особою, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою, з підляганням внутрішньому трудовому розпорядкові, а власник підприємства, установи, організації або уповноважений ним орган чи фізична особа зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для

виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін [40].

Трудове законодавство також дозволяє працівнику реалізувати свої здібності до продуктивної і творчої праці шляхом укладення трудового договору на одному або одночасно на декількох підприємствах, в установах, організаціях, якщо інше не передбачене законодавством, колективним договором або угодою сторін.

Не менш важливе значення для кожного підприємства мають правила внутрішнього трудового розпорядку, які мають за мету сприяти укріпленню трудової дисципліни, регіональному використанню робочого часу. Також слід наголосити, що всі питання, які пов'язані із застосуванням правил внутрішнього трудового розпорядку, вирішуються адміністрацією підприємства у відповідності до чинного законодавства України. І тому на ДП ЗМКБ “Прогрес” для працівників були прийняті і затверджені керівництвом підприємства Правила внутрішнього трудового розпорядку, які встановлюють порядок приймання, переведення та звільнення працівників, їх обов'язки та права, обов'язки адміністрації, регулює використання робочого часу, а також передбачає за особисті трудові заслуги заохочення працівників.

Таким чином, підсумовуючи викладене можна зробити висновок про те, що управління розвитком персоналу підприємства здійснюється за допомогою значної кількості нормативно-правових актів України, завданням яких є правове регулювання трудових відносин, що виникають у процесі праці між працівником і роботодавцем, а також захист їх прав і законних інтересів. Більш того, враховуючи те, що наукова література не виробила єдиного підходу щодо розумінні поняття “управління персоналом”, що викликає неузгодженість понятійного апарату та зумовлює неефективне управління персоналом підприємства, пропонуємо на законодавчому рівні надати визначення поняття “управління персоналом”.

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних та методичних засад управління розвитком персоналу підприємства дозволило сформулювати наступні висновки і пропозиції:

1. Складовим елементом діяльності будь-якого підприємства є управління персоналом, метою якого є формування висококваліфікованого, відповідального персоналу з сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості, а також забезпечення соціальної ефективності колективу.

2. З'ясовано, що управління персоналом підприємства здійснюється за допомогою різних методів впливу на працівників, серед яких особливе місце належить адміністративному, економічному та соціально-психологічному методам.

Особлива увага приділена дослідженню інноваційних методів, оскільки інновації є невід'ємним елементом функціонування та поступального розвитку економіки та забезпечення стабільної діяльності кожного окремого підприємства.

3. Визначено, що правове забезпечення системи управління персоналом підприємства складають різноманітні нормативно-правові акти України, зокрема: Конституція України, Кодекс законів про працю України, Закони України “Про зайнятість населення”, “Про колективні договори і угоди”, “Про оплату праці”, “Про порядок розгляду трудових спорів”, “Про охорону праці”, “Про відпустки”, “Про професійний розвиток працівників”, “Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану”, Укази Президента України, Постанови Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України.

Запропоновано на законодавчому рівні надати визначення поняття “управління персоналом”, що дозволить більш ефективно здійснювати управління персоналом на підприємстві.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДП ЗМКБ “ПРОГРЕС”

2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ДП ЗМКБ “Прогрес”

Державне підприємство є різновидом підприємства, яке має і власні ознаки: по-перше, воно діє на підставі відокремленої частини державного майна, яке закріплюється за ним на праві господарського відання або оперативного управління; по-друге, державні підприємства створюються в розпорядчому порядку компетентним державним органом виконавчої влади, тобто є організацією установчого типу. Свою господарську діяльність державне підприємство здійснює за допомогою трудового колективу, який формується на засадах трудового найму.

Одним із державних підприємств, що входить до складу концерну Укроборонпром, є ДП ЗМКБ “Прогрес”, яке посідає особливе місце у вітчизняному авіадвигунобудуванні. За часи незалежності України підприємство не тільки зберегло закладений у минулі роки потенціал, але й досягло нових успіхів. Сьогодні ДП ЗМКБ “Прогрес” є потужним науково-виробничим комплексом, що відіграє особливу роль у період воєнного стану в Україні, продукція якого відповідає новітнім стандартам та користується попитом у багатьох європейських державах.

Сферою діяльності ДП ЗМКБ “Прогрес” є: проектування, виготовлення, сертифікація, ремонт, випробування, доведення, впровадження в серійне виробництво і підвищення споживчих властивостей газотурбінних двигунів авіаційного і промислового застосування протягом усього життєвого циклу.

Високий рівень конструкторських розробок авіаційних двигунів підприємства ДП ЗМКБ “Прогрес” підтверджено сертифікатами

Державіаслужби України, Регістру Міждержавного Авіаційного Комітету країн СНД і Bureau Veritas. На базі цього підприємства протягом 60 років створюють двигуни для багатьох типів літаків і вертольотів, а також приводи і спецобладнання наземного застосування. За цей період двигунобудівний заводами виготовлено понад 55000 авіаційних поршневих і газотурбінних двигунів, допоміжних силових установок і приводів індустріального призначення.

На нашу думку, надаючи загальну характеристику діяльності ДП ЗМКБ “Прогрес” як важливого державного підприємства варто дослідити його історію становлення та розвитку. Так, 5 травня 1945 наказом №193 Народного комісара авіаційної промисловості СРСР на заводі № 478 було створено дослідно-конструкторське бюро з розробки нових та модернізації раніше створених авіаційних двигунів середньої і малої потужності для цивільної авіації. Начальником ДКБ був призначений кадровий конструктор заводу Олександр Георгійович Івченко, який у 1963 році був призначений генеральним конструктором цього підприємства. Основу колективу нового ДКБ склали досвідчені фахівці моторного заводу, що пройшли чудову школу створення й доведення авіадвигунів від М-11 до М-88Б і АШ-82ФН.

У 1966 році підприємство було перейменовано в Запорізьке машинобудівне конструкторське бюро “Прогрес”. А вже у 1994 році підприємство було надано ім'я свого першого керівника – академіка О. Г. Івченка, а з 2004 року – ДП “Івченко-Прогрес”.

У різні роки Запорізьким ДКБ керували видатні конструктори авіадвигунів: з 1945 по 1968 рр. – Олександр Георгійович Івченко, з 1968 по 1989 рр. – Володимир Олексійович Лотарев, з 1989 по 2010 рр. – Федір Михайлович Муравченко.

Слід наголосити, що перший у світі поршневий двигун повітряного охолодження М-26 ГР потужністю 500 к.с., спеціально призначений для гелікоптерів, був створений в ДКБ у 1946 році. Двигуну присвоюється індекс

"ОІ" (Олександр Івченко) - ОІ-26ГР. Всього було виготовлено близько 30 досвідчених гелікоптерів і 250 двигунів ОІ-26 ГР / ГРФ.

Більшість перших радянських досвідчених і серійних гелікоптерів оснащувалися поршневыми моторами, спроектованими саме в Запорізькому ДКБ.

У цьому ж році створюється унікальний двигун "ОІ". Його літаковий варіант ОІ-14Р – 9-циліндрова зірка повітряного охолодження з нагнітачем і редуктором потужністю 265 к.с. встановлювався на різні модифікації Як-12Т і Як-18Т. Літаки мали як навчально-тренувальне, так і бойове застосування. Серійно випущено понад 12000 літаків в СРСР, Польщі, Китаї, з них близько 8500 одиниць з двигунами ОІ-14. Усього в цих країнах виготовлено понад 12500 двигунів ОІ-14Р різних модифікацій. Також цей мотор встановлювався і на літак короткого зльоту і посадки Ан-14 "Бджілка", серійно побудовано 332 літака. Сьогодні під маркою М-14 двигуни сімейства ОІ-14 застосовуються на тисячах легких навчально-тренувальних, спортивно-пілотажних, адміністративних та сільськогосподарських літаках КБ ім. А.С. Яковлева і КБ ім. П. О. Сухого і експлуатуються в багатьох європейських державах.

З метою подачі стисненого повітря для запуску маршових поршневих двигунів ОІ-14В і ОІ-26В на гелікоптерах Ка-15, Ка-18 і Мі-1 в 1957 році був створений поршневий пусковий двигун ОІ-2МК. Серійно виготовлено понад 5000 ВПД.

Для набуття досвіду з розробки і доведення газотурбінних двигунів з ДКБ Н.Д. Кузнєцова був переданий ТВД ТВ-2Ф та документація. У 1954 р. на його базі Запорізьким ДКБ створена модифікація ТВ-2Т з максимальною потужністю 6250 е.л.с. для прототипу транспортного літака Ан-8 (П). Виготовлена дослідна партія - 7 двигунів.

У 1955 р. на підприємстві розроблена ще одна модифікація - ТВ-2ВК з максимальною потужністю 5900 е.л.с. з оригінальним редуктором для приводу підйомних і тягових гвинтів найбільшого у світі вінтокрила Ка-22

конструкції Н.І. Камова. На цьому дослідному гвинтокрилі встановлені світові рекорди швидкості і висоти польоту. Двигуни були встановлені на першому примірнику Ка-22.

Для експериментального гелікоптера В-7 (Мі-7) в 1957 р. був створений ТРД ОІ-7 з максимальною тягою 1960 кгс. Два двигуни встановлювалися на кінцях дволопатевого гвинта, і гвинт розкручувався за допомогою їх реактивної тяги. У 1959 р. роботи зі створення ОІ-7 припинені у зв'язку із закриттям теми по вертольоту В-7. Був виготовлений один досвідчений вертоліт і 11 двигунів.

У цьому ж році, успішно пройшов державні випробування одновальний ТГД ОІ-20 - один з перших у світі ВМД з великим ресурсом.

Простий по конструкції, технологічний і недорогий у виробництві двигун характеризується високою експлуатаційною надійністю. Довгі роки його модифікації ОІ-20А (4-х серій), ОІ-20Д (5-ти серій), ОІ-20К, ОІ-20М потужністю від 4000 до 5250 е.л.с. успішно експлуатувалися на пасажирських літаках Ан-10, Іл-18 і літаках ВПС - Ан-8, Іл-20, Іл-22 і сьогодні продовжують експлуатуватися на Ан-12, Бе-12, Іл-38. У процесі експлуатації на двигуні серії АІ-20М, на першому в СРСР, досягнутий найбільший міжремонтний ресурс 8000 годин і призначений – 22000 годин. Всього виготовлено 2663 літака і приблизно 14000 двигунів ОІ-20 всіх модифікацій.

У 1958 р. розроблений ТГД ОІ-24 потужністю 2550 е.л.с., в основу якого ліг досвід конструювання ТГД ОІ-20 і прогресивний метод моделювання. Модифікації двигуна експлуатуються на пасажирських літаках Ан-24 і літаках спеціального призначення Ан-26, Ан-30.

Всього побудовано 2735 літаків і близько 11 750 двигунів ОІ-24, різних модифікацій. Для двох перших дослідних гелікоптерів У-8 (Мі-8) в 1960 році було виготовлено 11 турбовальних двигунів ОІ-24В потужністю 2000 к.с. Пізніше, у зв'язку з вибором для Мі-8 двигуна ТГ2-117, роботи з ОІ-24В були припинені.

З початку 60-х років ДКБ веде розробку двоконтурних ВМД. Двохвальний ТРДД ОІ-25 максимальної тягою 1500 кгс для пасажирського літака Як-40, був створений в 1965 р, літак будувався серією – 1011 одиниць. Двигун також встановлювався на сільськогосподарському літаку М-15 (Польща), побудовано 138 літаків. Серійно випущено 6326 двигунів.

Шістдесяті роки ознаменувалися розробкою сімейства малих допоміжних силових установок для приводу електрогенераторів, для роботи системи кондиціонування, подачі стисненого повітря під час запуску маршових ВМД як цивільної, так і військової авіації. Всього побудовано близько 9900 літальних апаратів і виготовлено порядку 13000 пускових двигунів.

У 1971 р. для пасажирського літака Як-42 спроектований перший в СРСР ТРДД з великим ступенем двоконтурного Д-36 і максимальної тягою 6500 кгс. Вперше на двигуні такого класу застосована трехвальная схема з широким застосуванням титану і прогресивних конструкторських, технологічних і металургійних розробок. Також вперше двигун виконаний за модульною схемою.

Газотурбінні двигуни, виготовлені по документації ДП ЗМКБ “Прогрес”, успішно експлуатують численні авіакомпанії світу. З багатьма з них підприємство підтримує тісні взаємини, надаючи послуги з ремонту двигунів і забезпечення експлуатації двигунів за технічним станом. Серед авіакомпаній “Волга-Дніпро”, “Авіалінії Антонова”, “Енімекс”, “Політ” і ще 50 авіакомпаній по всьому світу підприємство має репутацію надійного партнера.

Більш того, ДП ЗМКБ “Прогрес” надає такі послуги як техобслуговування, капітальний та середній ремонт авіаційних двигунів, а також виготовлення компонентів до них. Основні технологічні процеси та загальний організаційно-технічний рівень виробництва: проектування, виготовлення, виконання всіх видів

випробувань, супроводження льотних випробувань зразків авіаційних двигунів, авторський конструкторський супровід виготовлення та експлуатації серійних авіаційних двигунів, проектування модифікацій авіаційних двигунів подвійного застосування. Проектування, виробництво, ремонт та технічне обслуговування газотурбінних приводів індустріального призначення. Проектування, монтаж та технічне обслуговування засобів протилежного захисту.

Основний прибуток підприємство отримує завдяки ремонту двигунів Д-18Т для літака АН-124. У 2015 році було відремонтовано 6 двигунів, в 2016 – 7 двигунів, в 2017 – 5 двигунів, і за 2018 рік – 5 двигунів Д-18Т.

Всі процеси кооперування знаходяться в управлінні на основне договорів, контрактів, в яких встановлені відповідні вимоги до якості виконуваних робіт і послуг, що надаються. Відбір організацій кооперування проводиться за допомогою їх попередньої оцінки - вибору постачальника і повторної оцінки - аналізу якості виконуваних робіт і послуг, що надаються відповідно до вимог СТП 7541318.18.141.

Колективом підприємства створено 56 типів авіаційних двигунів та їх модифікацій, які встановлені на 60-ти типах літальних апаратів. Провідними авіакомпаніями у світі застосовуються двигуни, розроблені саме на ДП ЗМКБ “Прогрес”. Загальний наробіток в експлуатації газотурбінних двигунів становить понад 300 млн. ч. підприємство має більше 230 ділових партнерів з різних європейських держав.

За потребою Міністерства оборони України ДП ЗМКБ “Прогрес” проведено Державні стендові випробування першого у світі гвинтовентиляторного двигуна Д-27 для середнього військово-транспортного літака Ан-70; прийнято на постачання Міністерством оборони України двигун Д-27 для літака Ан-70, виготовлений на підприємстві; закінчено Державні стендові випробування

турбовального двигуна АИ-450В, розробленого як складова частина ОКР “Модернізація вертольота Мі-2”.

Крім розробки нових двигунів, ДП ЗМКБ “Прогрес” надає допомогу авіаремонтним підприємствам України у вирішенні питань з ремонту, вдосконаленню технології ремонту авіадвигунів державної авіації та ремонту і виготовлення деталей складових одиниць для імпортозаміщення, а також виконує роботи щодо визначення можливості збільшити встановленні ресурсні показники для імпоротної техніки. Виконано виробничо-технологічну підготовку, що дозволяє виробництву ДП ЗМКБ “Прогрес” виготовляти запчастини й ремонтувати матчастина для потреб ремонтного виробництва: АРЗ “МОТОР” (м. Луцьк); НАРП (м. Миколаїв); Одеського авіазаводу.

Виконані спільні роботи зі збільшення ресурсних показників чотирьом двигунам АИ-24ВТ, та проведення робіт з переведенням та експлуатації за технічним станом допоміжних газотурбінних двигунів ТА-8В, ТА-12 державної авіації.

Слід наголосити, що все створене на ДП ЗМКБ “Прогрес” за роки свого існування, зроблено і робиться колективом професійних, висококваліфікованих працівників, що дбайливо зберігають і примножують традиції підприємства.

Організаційна структура управління персоналом являє собою сукупність пов'язаних між собою управлінських ланок, що характеризується кількістю органів управління, порядком їх взаємодії тощо. А головне призначення організаційної структури є забезпечення ефективної діяльності управлінського персоналу. До його складу на підприємстві входять: керівник підприємства, керівники структурних підрозділів, фахівці та обслуговуючий персонал. При цьому, формування організаційної структури підприємства повинно бути спрямоване на забезпечення діяльності підприємства, на запровадження нових підходів до управління структурою підприємства [Додаток].

До складу ДП ЗМКБ “Прогрес” входить декілька відділів, які у сукупності становлять організаційну структуру підприємства, а саме: відділ виробництва, який налічує понад 1543 працівника; конструкторський відділ, який налічує 612 працівника; відділ з забезпечення якості, де працює 75 працівників; економіко-фінансовий відділ забезпечення, в якому працюють понад 42 працівника, а також відділ забезпечення інфраструктури та соціальної праці, в якому працює 13 працівника.

Виробничий відділ здійснює керування головний інженер та керівник виробництва, а відділи та цехи в свою чергу підпорядковуються вищевказаними керівникам.

Конструкторський відділ складається з науково-технічної ради, оперативної ради та директора підприємства. Трьом керівним структурам підпорядковуються головні конструктори та їх заступники.

Відділ забезпечення якості керується заступником директора підприємства якості, відділом технічного контролю та відділом менеджменту якості.

Економіко-фінансовий відділ складається з: першого заступника - директора з економіки та фінансування, головного бухгалтера та підпорядкованих їм відділам.

Відділ забезпечення інфраструктури та соціальної праці керується заступником директора підприємства з персоналу й інфраструктури.

Наведена організаційна структура ДП ЗМКБ “Прогрес” свідчить про те, що керівник підприємства вищого рівня забезпечує інтереси і потреби підприємства, визначає його політику та сприяє її практичній реалізації. А керівники структурних підрозділів забезпечують реалізацію політики функціонування підприємства, розробленої вищим керівництвом, і відповідають за доведення більш детальних завдань до своїх підлеглих, а також відповідають за їх виконання.

Отже, враховуючи вищевикладене, можна констатувати, що організаційна структура ДП ЗМКБ “Прогрес” є передумовою ефективного функціонування всіх підсистем підприємства та основою досягнення його стратегічних цілей.

Надавши загальну характеристику ДП ЗМКБ “Прогрес” вважаємо за доцільне проаналізувати фінансово-господарську діяльність цього підприємства, адже без ефективності його функціонування та напрямів покращення діяльності без розрахунку та аналізу показників його фінансового стану неможливо зробити висновок про роботу підприємства. Аналіз фінансового стану – це коротке економічне дослідження в оцінці бізнесу, що надає загальне уявлення про діяльність підприємства за ключовими показниками. За допомогою їх розрахунку та подальшого аналізу оцінюють функціонування підприємства, виявляють його слабкі місця, та на основі отриманих даних розробляють комплекс дій, спрямовані на покращення фінансового стану підприємства. При цьому варто наголосити, що аналіз фінансового стану підприємства проводиться із залученням економістів цього підприємства або зовнішніх користувачів для отримання аналітичної інформації на основі звітності підприємства, що опубліковані на його офіційному сайті.

Фінансовий аналіз ДП ЗМКБ “Прогрес” за 2018-2020 р.р. проведений на основі звітності підприємства, які знаходяться у відкритому доступі [46]. Рівень фінансового аналізу визначається за допомогою показників ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності. Саме стійкий фінансовий стан є гарантом ефективної реалізації управлінських рішень та економічних інтересів учасників фінансово-господарської діяльності.

На нашу думку, у першу чергу варто провести розрахунок основних економічних показників господарської діяльності ДП ЗМКБ “Прогрес”, які наведені в табл. 2.1.

Проведений аналіз основних економічних показників фінансово-господарської діяльності ДП ЗМКБ “Прогрес” засвідчив, що підприємство є прибутковим. Так, чистий дохід цього підприємства від продажу товарів, виконання робіт та надання послуг у 2020 р. склав 1749383 тис. грн., що на 191651 тис. грн. більше, ніж у 2019 р., та на 518317 тис. грн. більше, ніж у 2018 р. А чистий прибуток у 2020 році склав 170339 тис. грн., що на 86397 тис. грн. більше, ніж у 2019 р., та на 103633 тис. грн. більше, ніж у 2018 р. З цього випливає, що чистий прибуток ДП ЗМКБ “Прогрес” є значним і як позитивне слід відмітити його зростання в 2020 р.

Таблиця 2.1

**Економічні показники фінансово-господарської діяльності
ДП ЗМКБ “Прогрес”***

Назва показника	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Чистий дохід від продажу товарів, виконання робіт, надання послуг, тис. грн.	1231066	1557732	1749383
Чистий прибуток, тис. грн.	66706	83942	170339
Валовий прибуток, тис. грн.	214613	328602	299843
Фондовіддача, грн.	1,01	1,34	1,75
Середньорічна вартість необоротних активів	1215737	1165213	1002216
Середньорічна вартість оборотних активів	1172632	1306796	1718604
Продуктивність праці, тис. грн.	440,77	543,9	714,91
Рентабельність господарської діяльності, %	5,42	5,39	9,74

*Примітка. Складено автором

Основний показник, що характеризує ефективність використання основних засобів є фондовіддача, що має позитивне, але при цьому невелике значення. У 2020 р. цей показник становив 1,75, що на 0,41 пункт більше, ніж у 2019 р., та на 0,74 пункт більше, ніж у 2018 р.

Середньорічна вартість необоротних активів у 2020 р. склала 1002216 тис. грн., що на 162997 тис. грн. менше, ніж у 2019 р., та на 213521 тис. грн. менше, ніж у 2018 р., а продуктивність праці навпаки зросла від 543,9 тис. грн. у 2019 р. до 714,91 тис. грн. у 2020 р. Що стосується рентабельності господарської діяльності підприємства, то цей показник має гарну тенденцію до зростання і в 2020 р. він становив 9,74% порівняно з 5,39% у 2019 р.

Не менш важливе значення при аналізі фінансово-господарської діяльності ДП ЗМКБ “Прогрес” відіграють показники його стійкості та платоспроможності у 2018-2020 р.р., які наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Показники стійкості та платоспроможності ДП ЗМКБ
“Прогрес” у 2018-2020 р.р., частка одиниці***

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Фінансова автономія	0,45	0,47	0,48
Поточна ліквідність	1,2	1,05	0,83

*Примітка. Складено автором

Отже, на основі показників, які наведені в табл. 2.4, можна зробити висновок, що спостерігається підвищення фінансової незалежності підприємства, про свідчить динаміка коефіцієнта фінансової автономії. У 2020 р. підприємство спроможне самостійно профінансувати 47,8% своїх активів. Що стосується поточної ліквідності, то її значення знаходиться нижче нормативної межі на 1,5%, що може вказувати на імовірність втрати платоспроможності у найближчій перспективі.

Важливе значення під час дослідження фінансово-господарської діяльності ДП ЗМКБ “Прогрес” має аналіз активів підприємства, що передбачає визначення структури активів і пасивів, їх динаміку. Результати проведеного горизонтального аналізу активів підприємства представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Горизонтальний аналіз активів ДП ЗМКБ “Прогрес”
у 2018-2020 р.р., тис грн. ***

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Основні засоби	920654	1002442	833459
Необоротні активи	105328	1165213	1002216
Запаси	654386	752780	541636
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	284647	249153	234593
Поточні фінансові інвестиції	0	0	293261
Гроші та їх еквіваленти	201920	239671	592414
Оборотні активи	1110742	1306796	1723968
Активи	1980563	2472194	2726369

*Примітка. Складено автором

Виходячи із наведених у табл. 2.3 даних можна констатувати, що збільшення суми балансу зумовлене за рахунок зростання оборотних активів на 31,92%.

У процесі фінансово-господарської діяльності підприємства особливого значення набуває проведення аналізу пасивів (джерел фінансування активів) ДП ЗМКБ “Прогрес”, які представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Горизонтальний аналіз пасивів (джерел фінансування) ДП
ЗМКБ “Прогрес” у 2018-2020 р.р., тис. грн. ***

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Додатковий капітал	263783	376765	520187
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	678324	681002	682834
Власний капітал	1023065	1158047	1303301
Довгострокові зобов'язання	195047	201168	207856
Короткострокові зобов'язання	1046168	1112979	1215212
Баланс	2220361	2472194	2726369

*Примітка. Складено автором

Отже, в результаті аналізу даних, представлених у табл. 2.4, можна зробити висновок, що факт зростання суми власного капіталу підприємства вказує на підвищення рівня благополуччя власників. А зростання загальної суми зобов'язань забезпечує більш повне розкриття наявного потенціалу підприємства, хоча призводить до підвищення залежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів.

Також вважаємо, що дослідження основних фінансових показників ДП ЗМКБ “Прогрес” слід продовжити аналізом динамічних зрушень в обсягах операційних витрат підприємства, що є важливими його фінансовими результатами і групуються за такими економічними елементами: витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, матеріальні витрати, амортизація, інші види операційних витрат.

Згідно звіту про фінансові результати ДП ЗМКБ “Прогрес” вважаємо за необхідне розглянути динаміку формування операційних витрат підприємства у 2018-2020 р.р. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка формування операційних витрат ДП ЗМКБ
“Прогрес” у 2018-2020 р.р., тис грн. ***

Назва витрат	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Витрати на оплату праці	692080	621006	716856
Відрахування на соціальні заходи	145307	137499	150675
Матеріальні витрати	245430	382478	375492
Амортизація	49847	253194	286945
Інші види операційних витрат	86737	197507	160241
Всього	1219401	1591684	1690209

*Примітка. Складено автором

Підрахунок даних, наведених у табл. 2.5, показав, що операційні витрати ДП ЗМКБ “Прогрес” у 2020 р. становили 1690209 тис. грн., що на 98525 тис. грн. більше, ніж у 2019 р., та на 470808 тис. грн. більше,

ніж у 2018 р. Таке зростання операційних витрат перш за все пов'язане із зростанням обсягів господарської діяльності підприємства. Також варто звернути увагу на збільшення витрат на амортизацію на 33751 тис. грн., що зумовлене зниженням первісної вартості основних засобів у результаті їх зношування в процесі виробництва або внаслідок старіння машин тощо.

Особливу роль у діяльності ДП ЗМКБ “Прогрес” відіграє прибуток, який є основним внутрішнім джерелом формування фінансових ресурсів підприємства, за допомогою якого забезпечується його розвиток, а отже і добробут персоналу і дивіденди для власників. При цьому як зазначає Д. І. Дончик, прибуток є головним джерелом зростання ринкової вартості підприємства, найважливішим джерелом задоволення соціальних потреб суспільства, а також основним захисним механізмом, що охороняє підприємство від загрози банкрутства [47, с. 60].

Аналіз фінансових результатів ДП ЗМКБ “Прогрес” наведений в табл. 2.6 на основі фінансової звітності підприємства за 2018-2020 р.р.

Таблиця 2.6

**Динаміка фінансових результатів ДП ЗМКБ “Прогрес”
у 2018-2020 р.р., тис. грн. [47]**

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Чистий прибуток	56205	93942	198950
Валовий прибуток	214613	328602	299843
Прибуток до оподаткування	66706	106621	216795
Операційний прибуток	62612	114157	224160

Аналіз динаміки фінансових результатів ДП ЗМКБ “Прогрес” за 2018-2020 р.р. засвідчив, що відбулося збільшення чистого доходу від реалізації товарів і послуг на 31,61%, що вказує на високу конкурентоспроможність у динамічному середовищі. Сума чистого

прибутку підприємства у 2020 р. становила 198950 тис. грн., що на 105008 тис. грн. більше, ніж у 2019 р., та на 142445 тис. грн. більше, ніж у 2018 р. Така ситуація може свідчити про продуману бізнес-модель. При цьому валовий прибуток у 2020 р. зменшився на 28759 тис. грн., порівняно з 2019 р. і становив 299843 тис. грн. Також значно виросли й показники прибутку до оподаткування (з 106621 тис. грн. у 2019 р. до 216795 тис. грн. у 2020 р.) та операційного прибутку (з 114157 тис. грн. у 2019 р. до 224160 тис. грн. у 2020 р.).

Отриманий у 2020 р. чистий прибуток у сумі 198950 тис. грн. свідчить про ефективність введення господарської діяльності на ДП ЗМКБ “Прогрес” та його системи фінансового менеджменту. Однак, на нашу думку, для кращого розуміння здатності менеджменту досягати поставлених цілей варто розглянути показники рентабельності. Так, рентабельність активів у 2020 р. перевищувала інфляцію, що свідчить про реальне зростання вартості наявних у підприємства активів. Крім того, для визначення привабливості підприємства як суб’єкта інвестування доцільно співставити рентабельність власного капіталу та альтернативних напрямів вкладення капіталу власниками. Перевищення рентабельності власного капіталу дохідності за альтернативним інструментом показує, що рівень благополуччя власників підприємства зростає, причому більш швидкими темпами, ніж це характерно в середньому для фінансового ринку. А показник валової рентабельності вказує на необхідність подальшого пошуку можливостей для збільшення обсягу продажів товарів і послуг для максимізації кінцевого фінансового результату.

Таким чином, підсумовуючи викладене можна зробити висновок, що ДП ЗМКБ “Прогрес”, яке посідає особливе місце у вітчизняному авіадвигунобудуванні, є потужним науково-виробничим комплексом, продукція якого відповідає новітнім стандартам та користується попитом у європейських державах.

Основні економічні показники фінансово-господарської діяльності ДП ЗМКБ “Прогрес” показали, що підприємство є прибутковим, чистий дохід якого від продажу товарів, виконання робіт та надання послуг у 2020 р. склав 1749383 тис. грн., що на 191651 тис. грн. більше, ніж у 2019 р., та на 518317 тис. грн. більше, ніж у 2018 р. А чистий прибуток у 2020 році склав 170339 тис. грн., що на 86397 тис. грн. більше, ніж у 2019 р., та на 103633 тис. грн. більше, ніж у 2018 р.

2.2 Аналіз системи управління персоналом на ДП ЗМКБ “Прогрес”

Система управління персоналом на ДП ЗМКБ “Прогрес” полягає в роботі з персоналом, метою якої є забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження чисельності якісного складу у його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог положень національного законодавства України, ринку праці. Підприємство має інтелектуальний кадровий потенціал, застосовує новітні прогресивні технології і обладнання для впровадження новітніх розробок, впроваджує заходи з підвищення технічного рівня, модернізації, реконструкції діючого виробництва, створення оптимальних умов для високопродуктивної праці, підвищення культури виробництва та безпеки праці.

Слід наголосити, що управління персоналом на ДП ЗМКБ “Прогрес” здійснюється за допомогою таких правових документів як накази, розпорядження, вказівки, статuti, інструкції, положення, рішення, доповіді, висновки, зведення, плани тощо.

Управління персоналом на ДП ЗМКБ “Прогрес” в функціональному відношенні включає такі елементи управління персоналом, наведені в рис. 2.1.



Рис. 2.1 Елементи управління персоналом ДП ЗМКБ "Прогрес" [28]

Одним із найважливіших елементів системи управління персоналом на ДП ЗМКБ "Прогрес" є визначення загальної стратегії управління персоналом, що передбачає залучення висококваліфікованих працівників, постійне підвищення їх кваліфікації, а також створення привабливих умов праці для

забезпечення конкурентоспроможності, стабільної діяльності підприємства.

Управління персоналом на ДП ЗМКБ “Прогрес” здійснюється у відповідності до таких принципів, які зазначені в табл. 2.7 як:

а) системність, тобто всі рішення щодо персоналу підприємства повинні прийматися з урахуванням усіх елементів управління;

б) вагомість, тобто працівник є найбільш цінною складовою підприємства;

в) особистий розвиток персоналу підприємства, що передбачає розвиток підприємства в залежності від особистого розвитку його працівників;

г) обґрунтованість, тобто всі прийняті рішення щодо персоналу підприємства повинні бути реалізовані для підвищення ефективності діяльності ДП ЗМКБ “Прогрес”;

д) відповідність матеріальної винагороди кваліфікаційному рівню працівника, тобто система матеріальної винагороди працівника враховує його кваліфікаційний рівень підготовки;

е) направленість на результат, тобто всі структурні підрозділи підприємства повинні працювати таким чином, щоб досягти визначений результат.

Основним елементом системи управління персоналом на ДП ЗМКБ “Прогрес” є розвиток трудової кар’єри персоналу, де важливу роль відіграє професійне навчання працівників, яке проводиться з метою поступового розширення та поглиблення теоретичних знань, практичних умінь, професійних навичок у відповідності до вимог підприємства та спрямоване на підвищення якості професійного складу персоналу, носить безперервний характер і проводиться протягом їхньої трудової діяльності.

Таблиця 2.7

Принципи управління персоналом на ДП ЗМКБ “Прогрес”*

№	Назва принципу	Зміст
1.	Системність	Усі рішення щодо персоналу підприємства повинні прийматися з урахуванням усіх елементів управління
2.	Вагомість	Працівник є найбільш цінною складовою підприємства
3.	Особистий розвиток персоналу підприємства	Розвиток підприємства залежить від особистого розвитку його працівників
4.	Обґрунтованість	Прийняті рішення щодо персоналу підприємства повинні бути реалізовані для підвищення ефективності діяльності ДП ЗМКБ “Прогрес”
5.	Відповідність матеріальної винагороди кваліфікаційному рівню працівника	Система матеріальної винагороди працівника враховує його кваліфікаційний рівень підготовки
6.	Направленість на результат	Усі структурні підрозділи підприємства повинні працювати на досягнення визначеного результату

*Примітка. Складено автором

Робота з персоналом на ДП ЗМКБ “Прогрес” розглядається як пріоритетне завдання кожного керівника структурного підрозділу, які беруть активну участь у прийнятті кадрових рішень та сприяють працівниками у розвитку своїх професійних навичок і вмінь.

Більш того, на підприємстві професійне навчання проводиться як самими працівниками, так і з залученням науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти, а також за допомогою самонавчання, тобто надання консультацій та методичних комплексів. Так, ДП ЗМКБ “Прогрес” тісно співпрацює з закладами вищої освіти з питань підвищення кваліфікації своїх працівників відповідно до спеціальності, зокрема з Національним університетом “Запорізька політехніка”, який має найкращий рейтинг в Запорізькому регіоні і входить до ТОП-50 кращих університетів України, що має високі показники за якістю навчання і викладання.

Зазначаючи позитивні моменти професійного навчання працівників ДП ЗМКБ “Прогрес” особливу увагу слід звернути на ті проблеми, з якими стикається підприємство. Так, однією з головних проблем, що перешкоджає професійному навчанню працівників підприємства є недостатнє фінансування професійного навчання персоналу. В Україні обов’язки щодо фінансування професійного навчання працівників підприємства покладено тільки на роботодавця, тому ДП ЗМКБ “Прогрес”, як і більшість вітчизняних підприємств, не мають можливості фінансувати в достатній кількості професійне навчання своїх працівників у відповідності до вимог сучасного виробництва. І тому пропонуємо керівництву цього підприємства все ж таки знаходити можливість і збільшити фінансування на професійне навчання персоналу, адже висококваліфікований працівник є запорукою конкурентоспроможності підприємства.

Отже, розглянувши систему управління персоналом на ДП ЗМКБ “Прогрес” можна зробити висновок, що система управління персоналом на підприємстві організована на досить високому рівні, а її сутність полягає в роботі з персоналом відповідно до стратегії розвитку підприємства, що спрямована на залучення висококваліфікованих кадрів та створення привабливих умов праці для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Кадровий потенціал ДП ЗМКБ “Прогрес” нарощує темп, освоює нові технології і виробничі потужності, випускає продукцію, яка відповідає новітнім стандартам та користується попитом у багатьох європейських державах.

Провідну роль у вирішенні виробничих завдань, організації розвитку персоналу, отриманні кінцевих результатів відіграють висококваліфіковані працівники ДП ЗМКБ “Прогрес”.

Характеризуючи ДП ЗМКБ “Прогрес” вважаємо за доцільне дослідити структуру персоналу цього підприємства (табл. 2.8).

Виходячи з наведених у табл. 2.8 даних можна констатувати, що штатна чисельність ДП ЗМКБ “Прогрес” за звітний період складає 3477 працівника, які поділяються на працівників основної діяльності підприємства, тобто тих, хто безпосередньо приймає участь у проектуванні, виготовленні, випробуванні, сертифікації, постановки на серійне виробництво і ремонті газотурбінних двигунів авіаційного і промислового застосування, і допоміжний персонал, що зайнятий в обслуговуючих та інших господарствах.

Таблиця 2.8

Структура персоналу ДП ЗМКБ “Прогрес”*

Категорії працівників	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Чисельність штатних працівників (осіб)	3520	3500	3477
Менеджерів усіх ланок управління (осіб)	202	200	199
Основний персонал (осіб)	2210	2200	2185
Допоміжний персонал (осіб)	1108	1100	1093

*Примітка. Складено автором

За період 2018-2020 р.р. на підприємстві спостерігаються незначні зміни в структурі персоналу. Кількість працівників ДП ЗМКБ “Прогрес” зменшився всього на 43 особи, але при цьому слід наголосити, що відділ кадрів та відділ по роботі з персоналом здійснюють заходи щодо заповнення вільних місць новими висококваліфікованими працівниками. Так, на ДП ЗМКБ “Прогрес” оголошено набір на такі вакансії як: технічний перекладач з англійської мови, маркетолог, хімік з органічної хімії.

Також вважаємо за необхідне дослідити кількісний склад персоналу ДП ЗМКБ “Прогрес” за освітнім показником (табл. 2.9).

Аналіз кількісного складу персоналу ДП ЗМКБ “Прогрес” за освітнім показником засвідчив, що спостерігається тенденція до того,

що на підприємстві фахівців з вищою освітою більше, ніж працівників з професійно-технічною та загальною середньою освітою. Це, насамперед, пов'язано зі специфікою підприємства, де потрібно застосовувати спеціальні знання, які надаються закладами вищої освіти.

Таблиця 2.9

**Кількісний склад персоналу ДП ЗМКБ “Прогрес”
за освітнім показником***

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Вища освіта (%)	43	45	47
Професійно-технічна освіта (%)	29,5	29,8	29,9
Загальна середня освіта (%)	27	27,2	25,5

*Примітка. Складено автором

Варто також звернути увагу на те, що згідно рішення Міністерства освіти і науки України, ДП ЗМКБ “Прогрес” має статус наукової організації, що дозволяє працівникам з вищою освітою займатися науковою діяльністю. Більш того, на базі підприємства діє спеціалізована вчена рада по захисту дисертацій на здобуття наукових ступенів кандидата та доктора наук. Зокрема, у 2018 році кількість працівників підприємства, які мають наукову ступінь кандидата наук налічує 10 осіб, а вже в 2020 році цей показник зріс до 12 осіб, що сприяє інноваційному розвитку підприємства.

Аналіз вікової структури ДП ЗМКБ “Прогрес” засвідчив, що середній вік працівників сягає 45 років. Це означає, що на підприємстві переважно працюють особи у віці до 35 років, а найменша доля працівників саме у віці від 55 до 60 років. Ці дані свідчать про активну роботу з підбору та розвитку персоналу, що сприяє збереженню високого рівня професіоналізму.

Дослідження структури персоналу підприємства свідчить про те, що найбільший відсоток серед усіх працівників складають чоловіки – 60%, а 40% – жінки. Переважна більшість чоловіків працюють у виробничих відділах, а значна частина жінок – у відділах, які не відносяться до складу виробничих.

В основі кадрової політики ДП ЗМКБ “Прогрес” є принцип наступності поколінь, забезпечення виробництва кваліфікованими працівниками, збільшення рівня кваліфікації кадрового резерву, оптимізація структури та чисельності працюючих.

На нашу думку, вирішення проблеми формування й ефективного використання кадрового забезпечення можливе лише при введенні чіткої кадрової політики підприємства, яка відповідає Концепції розвитку підприємства та реалізовуватися за допомогою кадрової стратегії.

Необхідною умовою кадрового забезпечення підприємства є наявність відповідної кількості працівників з визначеними кваліфікаційними характеристиками. За результатами проведеного аналізу структури ДП ЗМКБ “Прогрес” можна констатувати, що кадрове забезпечення на цьому підприємстві побудоване на належному рівні.

Отже, кадрове забезпечення ДП ЗМКБ “Прогрес” побудоване на належному рівні, про що свідчить аналіз структури персоналу підприємства.

2.3 Оцінка ефективності організації розвитку персоналу підприємства

Розвиток персоналу має стратегічно важливе значення для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства, що є ефективним засобом посилення кадрового потенціалу працівників ДП ЗМКБ “Прогрес”. Як зазначає Л. С. Харчевнікова, забезпечення ефективності

менеджменту персоналу сприяє підвищенню ефективної діяльності підприємства, яке є одним з найголовніших завдань національної економіки. Виступаючи основним критерієм функціонування підсистеми менеджменту персоналу на підприємстві, ефективність менеджменту персоналу відображає рівень формування, накопичення та використання людського, соціального та інтелектуального капіталів [48, с. 355].

Розвиток персоналу є системно організованим процесом безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу [49, с. 7].

Важливою складовою розвитку персоналу ДП ЗМКБ “Прогрес” є оцінка і атестація персоналу. При цьому, оцінка персоналу є необхідним засобом вивчення якісного складу кадрового потенціалу підприємства та виступає основою для вдосконалення особистих трудових якостей працівника і підвищення його кваліфікації.

Ринковий успіх ДП ЗМКБ “Прогрес” залежить насамперед від ефективної роботи керівних кадрів і фахівців, рівня їх кваліфікації і майстерності, розуміння ними змін, що відбуваються в суспільному житті і виробництві. Тому кадрову політику ДП ЗМКБ “Прогрес” спрямовано насамперед на вдосконалення структури підприємства, якісне управління персоналом та забезпечення підрозділів висококваліфікованим персоналом у необхідній кількості.

Механізм здійснення найму працівників потрібної кваліфікації на ДП ЗМКБ “Прогрес” включає систему методів, які враховують особливості внутрішнього та зовнішнього ринків праці, до яких належать: проведення співбесід, тестувань, документальний та графічний методи тощо.

Кадрові менеджери вносять суттєвий внесок в процес відбору, оскільки добре розуміють яких працівників потребує підприємство, тоді як лінійні

менеджери краще володіють технікою відбору та персонального визначення майбутніх працівників.

Нормування та оплата праці проводиться на підставі чинного трудового законодавства України, положень, які розроблені та діють на підприємстві з урахуванням гарантій нарахування заробітної плати згідно з кваліфікацією на основі тарифної сітки, міжкваліфікаційних та міжпосадових співвідношень.

Керівництво ДП ЗМКБ “Прогрес” також приділяє значну увагу підвищенню професійного рівня персоналу: провідні спеціалісти підприємства відвідують семінари, відповідні спеціалізовані будівельні виставки, де вивчають нові технології виконання будівельних робіт, знайомляться з новими вітчизняними та іноземними авіаматеріалами, які в подальшому пропонуються як варіанти для виконання робіт замовників.

На підприємстві діє система матеріальних і моральних заохочень та заходів, які проводяться з метою мотивації співробітників і підвищення ступеня їхньої задоволеності умовами праці та результатами роботи, зокрема застосовується структура заробітної плати, яка складається з основної та додаткової, яка є стимулюючою працівників до ефективної праці, інших компенсаційних та заохочувальних виплат.

Більш того, на ДП ЗМКБ “Прогрес” особливу увагу приділяють стимулюючій частині виплат у вигляді: премії, яка призначається за виконання особливо важливих завдань по забезпеченню експлуатаційних та сертифікаційних випробувань створюваних виробів, по підвищенню надійності та ресурсів серійних виробів, інших науково-дослідних та виробничих робіт; премії, яка призначається за виконання госпдоговірних робіт, яка є системною, щомісячною та залежить від результатів господарчої діяльності підприємства; премії робочим, яка призначається для стимулювання підвищення ефективності праці; щомісячної винагороди за вислугу років, призначена для закріплення кваліфікованих кадрів та додаткового матеріального стимулювання робітників підприємства.

Крім того, на ДП ЗМКБ “Прогрес” передбачені надбавки до тарифних ставок (посадових окладів) за: високу професійну майстерність; високі досягнення в праці; наукову ступінь.

Також здійснюються виплати у зв’язку з досягненням ювілейної дати відповідно до Положення “Про виплату винагороди працівникам підприємства при досягненні пенсійного віку та ветеранам праці (пенсіонерам)”.

Значну увагу керівництво підприємства також приділяє збереженню здоров’я працюючих, де їх працівники забезпечені колективним медичним страхуванням. При цьому слід наголосити, що щорічно працівники за рахунок підприємства, проходять профілактичний огляд. При підприємстві створені всі умови для відновлення сил та підтримки здоров’я, зокрема функціонують оздоровчий комплекс “Жемчуг”, лікувально-оздоровчий комплекс “Славутич”, дитячий оздоровчий табір “Прометей” та база відпочинку “Прогрес”.

Крім того, у зв’язку з днем заснування підприємства та за високі виробничі показники у виконанні виробничих завдань на ДП ЗМКБ “Прогрес” діє система нагородження провідних працівників з виплатою грошового винагородження. Працівники, які досягли успіхів під час виконання своїх функціональних обов’язків можуть бути занесені на Дошку Пошани, або нагороджені Почесною грамотою, або їм оголошується Подяка тощо. Більш того, за багаторічну сумлінну працю, високий професіоналізм, вагомий особистий внесок у розвиток вітчизняного двигунобудування, впровадження високоефективних форм господарювання під час створення сучасних авіаційних двигунів для конкурентоспроможних літаків працівники підприємства нагороджуються відзнаками органів місцевого самоврядування, Концерну “Укроборонпром” та державними нагородами відповідно до чинного законодавства України.

З метою регулювання відносин між адміністрацією підприємства та працівниками щодо прав і свобод людини на здорові та безпечні умови праці,

пільгове пенсійне забезпечення, інші пільги і компенсації за роботу в несприятливих умовах праці згідно з чинним законодавством України, проводиться атестація робочих місць за умовами праці.

На ДП ЗМКБ “Прогрес” діє практика щодо відрядження своїх працівників на інші підприємства з метою обміну досвідом і навчання з відривом від виробництва в науково-навчальних центрах, на факультетах підвищення кваліфікації закладів вищої освіти і в організаціях, які мають відповідні ліцензії.

У зв'язку з упровадженням прогресивних методів праці, сучасних технологій та устаткування, оптимізації виробничих процесів, суміщенням видів діяльності на підприємстві поставлена стратегічна ціль, а саме: оптимізація чисельності персоналу при повному виконанні стратегічного плану підприємства, що надасть можливість знизити витрати на персонал, підвищити заробітну плату та стимулювання висококваліфікованих працівників.

На підприємстві з метою організації плідної співпраці з працівниками щомісяця його керівництвом проводиться персональний прийом, де працівники мають змогу вирішувати особисті питання, а також вносити пропозиції щодо покращення роботи підприємства.

ДП ЗМКБ “Прогрес” щорічно забезпечує ріст середньої заробітної плати не менше ніж на 5%, випереджаючи рівень офіційної інфляції, у відповідності з темпами зростання продуктивності праці; фінансування утримання об'єктів соціально-культурної сфери (санаторій-профілакторій, пансіонат, дитячий садочок), а також надає матеріальну допомогу працівникам у вигляді безвідсоткових позик для покращення житлових умов, лікування тощо.

Для розробки та перегляду кадрових планів щодо прийому персоналу, його навчання та підвищення кваліфікації на підприємстві діє відділ кадрів, який здійснює свою діяльність у відповідності до вимог Положення “Про відділ кадрів”. З метою вдосконалення процесу управління персоналом

щомісяця проводиться оцінка результативності процесу управління персоналом за методикою, наведеною в СТП 7541318.18.119-2003 “Керівництво за якістю”. Згідно цієї методики підприємство здійснює кадрову політику, яка спрямована на своєчасне забезпечення підприємства кваліфікованими спеціалістами, здатними якісно виконувати завдання, що сприяють досягненню цілей бізнесу, а також на створення позитивного іміджу товариства на ринку праці як привабливого й перспективного роботодавця. Крім того, щорічно реалізується комплекс заходів, направлених на підвищення рівня безпеки та поліпшення умов праці. При прийомі на роботу працівники обов’язково проходять попередній медичний огляд.

За даними соціологічних досліджень, проведених на підприємстві, задоволені своїм заробітком є лише 4,4% працівників; 48,9% – задоволені частково; а 36,7% респондентів – не задоволені взагалі.

Для 47,8% працівників ДП ЗМКБ “Прогрес” найбільш характерною є ситуація, коли заробітку вистачає лише на звичайні витрати, а придбання товарів тривалого використання викликає труднощі; 30,1% працівників живуть “від зарплати до зарплати” і часто позичають гроші на найнеобхідніше; покупка товарів тривалого вжитку не викликає труднощів лише у 2,1% працівників.

Слід звернути увагу, що 54,3% працівників ДП ЗМКБ “Прогрес” отримували додаткову заробітну плату та інші заохочувальні й компенсаційні виплати, 27,6% не отримували ніяких додаткових коштів, окрім тарифного окладу, а 18,1% респондентів не змогли чітко відповісти на дане запитання.

Дослідження також засвідчило, що лише 19,5% працівників підприємства вважають, що їх праця оплачується справедливо, а 50,5% думають, що їм недоплачують (табл. 2.10).

За результатами дослідження визначено, що навіть з урахуванням додаткових послуг, рівень доходу персоналу підприємства є невисоким, що свідчить про необхідність розробки нових підходів до формування системи

оплати праці на підприємстві, з метою посилення її мотивуючого впливу на працівників.

Таблиця 2.10

Оцінка винагороди за працю працівників ДП ЗМКБ “Прогрес”*

Варіанти відповіді	Пит. вага,%
Праця справедливо оплачена	19,5
Недоплачують	50,5

*Примітка. Складено автором

У табл. 2.11 наведена реакція працівників ДП ЗМКБ “Прогрес” на несправедливу оплату праці.

Таблиця 2.11

Реакція працівників ДП ЗМКБ “Прогрес” на несправедливу оплату праці

Вид несправедливості	Тип реакції			
	Поведінкова (що можна зробити?)	Пит. вага, %	Психологічна (оцінка ситуації)	Пит. вага, %
Переплата	Підвищують свій внесок Підвищують якість роботи Знижують свій результат	0,0 0,0 0,0	Переконують себе, що результат гідний внеску	0,0
Недоплата	Знижують внесок Знижують якість роботи Прагнення підвищення своєї винагороди	29,5 23,0 36,5	Переконують себе в тім, що внесок інших працівників насправді більше, ніж їх	12,5

З наведених у табл. 2.11 даних випливає, що найчастіше працівники ДП ЗМКБ “Прогрес” прагнуть підвищити рівень їх винагороди (36,5% випадків), а 29,5% випадків знижують свій внесок у справу.

Отже, підсумовуючи викладене необхідно відзначити, що процес організації розвитку персоналу на ДП ЗМКБ “Прогрес” є ефективним, що підтверджується тим фактором, що підприємство продовжує стабільно

працювати, навіть в умовах збройної агресії Російської Федерації проти України, забезпечуючи при цьому своїх споживачів якісними послугами, а працівників стабільною заробітною платою.

Висновки до розділу 2

Аналіз управління персоналом на ДП ЗМКБ “Прогрес” дозволив сформулювати наступні висновки і пропозиції:

1. ДП ЗМКБ “Прогрес” посідає важливе місце у вітчизняному авіадвигунобудуванні та є потужним науково-виробничим комплексом, продукція якого відповідає новітнім стандартам та користується попитом у європейських державах.

2. Основні економічні показники фінансово-господарської діяльності ДП ЗМКБ “Прогрес” показали, що підприємство є прибутковим, чистий дохід якого від продажу товарів, виконання робіт та надання послуг у 2020 р. склав 1749383 тис. грн., що на 191651 тис. грн. більше, ніж у 2019 р., та на 518317 тис. грн. більше, ніж у 2018 р. А чистий прибуток у 2020 році склав 170339 тис. грн., що на 86397 тис. грн. більше, ніж у 2019 р., та на 103633 тис. грн. більше, ніж у 2018 р.

3. Аналіз структури персоналу ДП ЗМКБ “Прогрес” показав, що на цьому підприємстві працює 3477 працівника, питома вага яких складають чоловіки (60%). Середній вік працівників сягає 45 років.

4. Доведено, що система управління персоналом на ДП ЗМКБ “Прогрес” організована на досить високому рівні, сутність якої полягає в роботі з персоналом відповідно до стратегії розвитку підприємства, що спрямована на залучення висококваліфікованих кадрів та створення привабливих умов праці для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

5. З’ясовано, що однією з головних проблем, що гальмує професійне навчання працівників ДП ЗМКБ “Прогрес”, є недостатнє

його фінансування. У зв'язку з цим, запропоновано збільшити фінансування на професійне навчання персоналу, адже висококваліфікований працівник є запорукою конкурентоспроможності підприємства.

б. Визначено, що процес організації розвитку персоналу на ДП ЗМКБ “Прогрес” є ефективним, що підтверджується тим фактором, що підприємство продовжує стабільно працювати, навіть в умовах збройної агресії Російської Федерації проти України, забезпечуючи при цьому своїх споживачів якісними послугами, а працівників стабільною заробітною платою.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ДП ЗМКБ “ПРОГРЕС”

3.1 Напрями вдосконалення організації розвитку персоналу підприємства

В умовах ринкової економіки роль людини на виробництві набула особливої актуальності, адже працівник є не тільки важливим елементом виробничого процесу на підприємстві, а й головним його стратегічним ресурсом. Рівень підготовки компетентного персоналу, здатного до продуктивної праці залежить від ефективності функціонування системи управління персоналом підприємства.

В ринкових умовах підприємство потребує не лише висококваліфікованих працівників, а й здатних при виконанні поставлених завдань самостійно приймати рішення та нести відповідальність за їх прийняття. І тому вдосконалення організації розвитку персоналу підприємства за умови правильного підбору і застосування всього комплексу заходів виступає одним із найбільш прийнятних напрямів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва удосконалюватися і систематично розвиватися.

Одним із найбільш вагомих чинників підвищення ефективності діяльності підприємств є формування та функціонування відповідної системи професійного розвитку персоналу підприємства. На думку О. М. Нестеренко, під професійним розвитком персоналу підприємства слід розуміти набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов’язків нових посад [50,

с. 87], оскільки персонал у сучасних умовах повинен бути високоосвіченим, володіти високою загальною культурою, стратегічним мисленням тощо. Домогтися високих результатів на підприємстві можливо лише тоді, коли працівники володіють відповідними теоретичними знаннями та практичними навичками.

Слід відзначити, що враховуючи важливість професійного розвитку свідчить більшість підприємств, які зареєстровані і здійснюють господарську діяльність на території європейських держав, виділяють для цієї мети 10% фонду заробітної плати.

Динаміка розвитку ринку праці в державі потребує проведення постійних досліджень з метою вивчення основних напрямків і заходів подальшої реалізації процесу вдосконалення системи управління підприємства.

На сьогодні не існує єдиних напрямів удосконалення організації розвитку персоналу підприємства. Аналіз наукової літератури надав можливість виділити основні напрямки вдосконалення організації розвитку персоналу підприємства, які зображені на рис. 3.1. Такими напрямками є:

- а) стимулювання працівників до створення інновацій, здатних забезпечити конкурентні переваги підприємства;
- б) формування системи безперервного професійного навчання і підготовки кадрів, що передбачає отримання нових знань і навиків безпосередньо на підприємстві та за його межами в закладах вищої освіти;
- в) застосування прогресивних форм організації навчання; створення сприятливих умов для професійно-кваліфікаційного просування працівників;
- г) заохочення внутрішньої конкуренції між працівниками та забезпечення стабільності кадрового складу тощо.

При цьому варто звернути увагу на те, що серед усіх напрямів удосконалення організації розвитку підприємства значне місце відводиться саме формуванню та функціонуванню системи безперервного професійного навчання і підготовка кадрів.

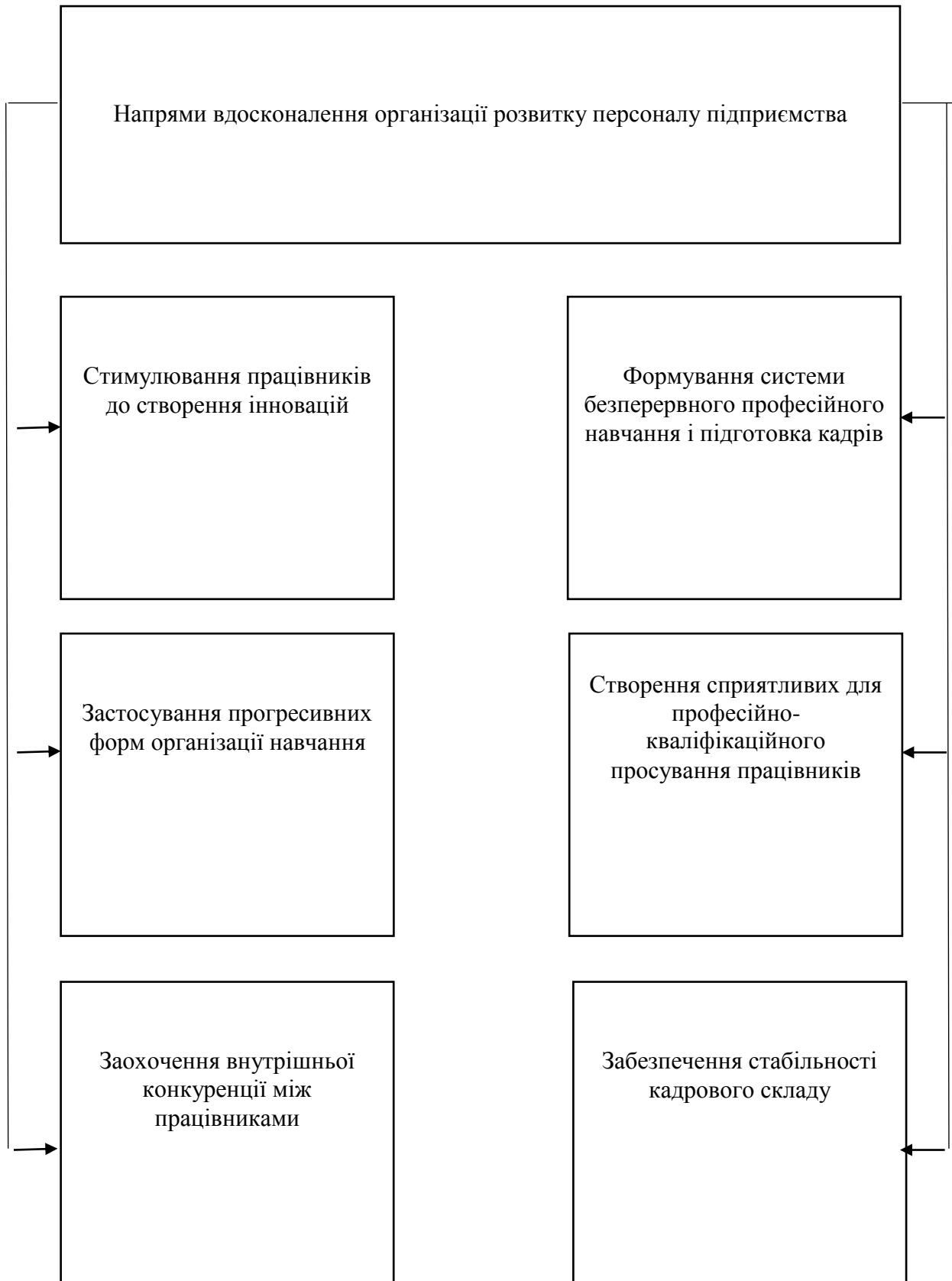


Рис. 3.1 Напрями вдосконалення організації розвитку персоналу підприємства [28]

Згідно наказу Міністерства праці та соціальної політики України “Про затвердження Положення про професійне навчання працівників на виробництві”, професійне навчання працівників на виробництві спрямоване на підвищення якості професійного складу працівників роботодавців різної форми власності та підпорядкування, формування у них високого професіоналізму, майстерності, сучасного економічного мислення, вміння працювати в нових економічних умовах та забезпечення на цій основі високої продуктивної праці та ефективної зайнятості. Професійне навчання працівників роботодавця організовується відповідним підрозділом, фахівцями, які займаються цими питаннями, чи службою управління персоналом [51].

Застосовуючи систему безперервного навчання, підприємство має можливість забезпечити найбільш повну відповідність структури працівників структурі робочих місць з урахуванням усього спектру вимог до працівників. Навчання персоналу дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах організації для підвищення ефективності і якості праці, так і в інтересах людини для реалізації її здібностей. Тобто працівник стає конкурентоспроможним на ринку праці, а рівень освіти є одним із тих показників, що формують індекс розвитку людини.

Система підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників на підприємствах повинна швидко реагувати на зміни потреб виробництва в робочій силі та надати можливість працівникам підвищувати свій професійний рівень.

Забезпеченість підприємства кваліфікованими кадрами та їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці сприяють збільшенню обсягів виробництва продукції, ефективному використанню обладнання, механізмів, зниженню собівартості та зростанню прибутку. Отже, система розвитку персоналу на підприємстві має бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи та організаційні форми згідно з потребами виробництва і ситуацією, яка склалася на ринку праці. При цьому, як

зазначає О. М. Нестеренко, управління розвитком персоналу повинно сконцентрувати свої зусилля на вирішення таких проблем як розробка стратегій з питань формування кваліфікованого персоналу; визначення потреб у навчанні працівників в розрізі спеціальностей та професії; вибір форм і методів професійного розвитку персоналу; вибір програмно-методичного та матеріально-технічного забезпечення процесу навчання як важливої умови його якості; фінансове забезпечення всіх видів навчання в потрібній кількості [50, с. 88].

Досліджуючи професійне навчання персоналу підприємства варто наголосити, що перешкодою у розвитку його системи є низька стимуляція працівників до підвищення свого професійного рівня, відсутність ефективної системи стимулювання просування по службі. Роботодавці створюють умови для професійного навчання, працівники в більшості випадків відмовляються проходити курси підвищення кваліфікації, особливо, якщо це відбувається в неробочий час.

Враховуючи те, що в умовах ринкової економіки підприємство потребує не лише кваліфікованих фахівців, а й здатних під час виконання поставлених завдань самостійно приймати рішення та нести відповідальність за виконану роботу, удосконалення управління персоналом за умови правильного підбору і застосування всього комплексу заходів на ДП ЗМКБ “Прогрес” виступає одним з найбільш прийнятних напрямів, спрямованих на підвищення виробництва удосконалюватися і систематично розвиватися.

Система управління персоналом на ДП ЗМКБ “Прогрес”, метою якої є забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження чисельності якісного складу і його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог положень національного законодавства України та ринку праці повинна бути сформована на основі сучасних принципів, що дозволить підприємству досягти як загальних цілей на ринку праці, так і високого рівня прихильності працівників.

В контексті цього був проведений аналіз системи управління персоналом на ДП ЗМКБ “Прогрес” з метою визначення напрямів удосконалення організації розвитку персоналу підприємства. Управління персоналом на цьому підприємстві засноване на тому, що люди в процесі трудової діяльності розглядаються одночасно в якості працівників, які забезпечують реалізацію економічних цілей підприємства, і як особистості. І тому, щоб підприємство функціонувало ефективно, необхідно правильно організувати працівників, постійно контролюючи їх діяльність, використовуючи при цьому економічні та соціально-психологічні методи управління.

Як відзначає А. С. Малиновський, рівень ефективності управлінської діяльності залежить від уміння управляти, тобто таланту менеджера. В кожному випадку виникнення проблемних ситуацій, успішність вирішення господарських питань, залежить від уміння конкретного менеджера прийняти виважене і головне – правильне рішення, яке в кожного керівника своє [52, с. 98]. Водночас Л. І. Михайлова вважає, що ефективність управління підприємством необхідно оцінювати через виявлення змін основних показників діяльності підприємства, а саме – виконання виробничих планів, продуктивності праці, відношення прибутку, валової продукції до чисельності управління персоналу, процентне співвідношення між затратами на управління та отриманим прибутком. Якщо виявлено зменшення названих показників у звітному році порівняно з базисним, а також допущено збільшення адміністративних витрат, то має місце зниження рівня ефективності управління [53, с. 45].

На основі проведеного аналізу системи управління персоналом на ДП ЗМКБ “Прогрес” вважаємо за доцільне запропонувати напрями вдосконалення організації розвитку персоналу цього підприємства, які викладені в табл. 3.1.

Ми вважаємо, що зазначені заходи, спрямовані на вдосконалення організації розвитку персоналу на ДП ЗМКБ “Прогрес” надасть можливість

підприємству набути статусу компетентного, тобто такого, що ефективно використовує інтелектуально-творчий потенціал персоналу, володіє комплексом організаційних знань, а також розглядає формування і розвиток ключових компетенцій як фактори стійкої конкурентної переваги.

Таблиця 3.1

**Напрями вдосконалення організації розвитку персоналу на ДП
ЗМКБ “Прогрес”***

Заходи, спрямовані на вдосконалення організації розвитку персоналу підприємства	Заходи, спрямовані на вдосконалення навчання на підприємстві
<p>1. Служба по роботі з персоналом повинні регулярно виявляти працівників, яким необхідно підвищувати кваліфікацію для реалізації їх трудового потенціалу.</p> <p>Для досягнення цієї мети на підприємстві слід регулярно здійснювати заходи щодо проведення атестації персоналу.</p>	<p>1. Самонавчання, метою якого є самостійне вирішення завдань, передбачених програмою навчання; опрацювання професійної навчальної літератури, періодичних видань; робота з мережею Інтернет; участь у міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, презентаціях, міжнародних проєктах .</p>
<p>2. Працівник, який пройшов професійне навчання, повинен бути підвищений на посаді або на нього покладаються додаткові функціональні обов’язки, які б супроводжувалися підвищенням йому оплати праці.</p>	<p>2. Запровадження на підприємстві внутрішнього навчання, що включає в себе:</p> <ul style="list-style-type: none"> - теоретичне навчання, яке здійснюється за допомогою проведення тренінгів, семінарів; - практичне навчання, що передбачає управління проєктами, заміщення керівника на час відпустки, стажування на інших промислових підприємствах тощо.
<p>3. На підприємстві повинно регулярно проводитися опитування про необхідність підвищення кваліфікації працівників.</p>	<p>3. Наставництво, що передбачає розвиток працівника із залученням більш досвідчених працівників, які мають досвід роботи за напрямком діяльності. Особа, яка призначена наставником повинна здійснювати підготовку навчальних програм та інструкцій для здійснення навчання своїх колег.</p>

*Примітка. Складено автором

Також з метою ефективності діяльності підприємства пропонуємо, щоб організація професійної підготовки та підвищення кваліфікації на ДП ЗМКБ

“Прогрес” відбувалася за наступними етапами професійного навчання персоналу, які схематично викладено на рис. 3.2, у наступній послідовності:

- а) визначення цілей навчання;
- б) визначення необхідності в навчанні;
- в) формування бюджету навчання;
- г) визначення змісту навчальних програм;
- д) вибір форм і методів навчання;
- е) підбір та підготовка викладачів; організація процесу навчання;
- є) безпосереднє навчання персоналу підприємства;
- ж) оцінка ефективності навчання.

На наш погляд, що запропоновані етапи проведення професійного навчання персоналу на ДП ЗМКБ “Прогрес” лише підвищать ефективність управління персоналом на підприємстві.

3.2 Пропозиції щодо поліпшення організації розвитку персоналу ДП ЗМКБ “Прогрес”

Потужним науково-виробничим комплексом України є ДП ЗМКБ “Прогрес”, який є розробником інвестиційних проектів, які є дуже важливими для національної економіки та для утримання конкурентоспроможності авіабудівної промисловості держави у світі.

Рівень конкурентоспроможності зазначеного підприємства в умовах ринкових відносин визначається насамперед професійно-кваліфікаційним рівнем її персоналу. Підвищення ролі розвитку персоналу в забезпеченні конкурентоспроможності ДП ЗМКБ “Прогрес” на ринку привело до того, що з’явилася потреба в тому, щоб взяти на себе функції щодо професійного навчання персоналу, його виробничої адаптації, планування трудової кар’єри працівників, підготовки резерву керівників. Крім того, ринковий успіх ДП ЗМКБ “Прогрес” залежить й від розуміння працівниками цього підприємства змін, що відбуваються в суспільному житті і на виробництві.

Система управління персоналом на ДП ЗМКБ “Прогрес” полягає в роботі з персоналом, метою якої є забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження чисельності якісного складу у його розвитку відповідно до потреб підприємства та ринку праці. Підприємство має інтелектуальний кадровий потенціал, застосовує новітні прогресивні технології і обладнання для впровадження новітніх розробок, впроваджує заходи з підвищення технічного рівня, модернізації, реконструкції діючого виробництва, створення оптимальних умов для високопродуктивної праці, підвищення культури виробництва та безпеки праці.

Для роботи з персоналом на ДП ЗМКБ “Прогрес” був створений відділ по роботі з персоналом, завданням якого є забезпечення підприємства персоналом, а також його оцінка і атестація. З метою вдосконалення процесу управління персоналом на підприємстві щомісяця проводиться оцінка результативності процесу управління персоналом за визначеною методикою “Керівництво за якістю”, адже оцінка персоналу є необхідним засобом вивчення якісного складу кадрового потенціалу підприємства та виступає основою для вдосконалення особистих трудових якостей працівника і підвищення його кваліфікації.

Згідно зазначеної методики, ДП ЗМКБ “Прогрес” здійснює кадрову політику, що спрямована на вдосконалення структури підприємства, забезпечення підрозділів висококваліфікованими працівниками в необхідній кількості, здатними якісно виконувати завдання, що сприяють досягненню поставлених цілей, а також на створення позитивного іміджу підприємства на ринку праці як надійного, привабливого й перспективного роботодавця. При цьому слід наголосити, що для визначення ефективності роботи відділу управління персоналом використовують дані про виконання конкретних завдань і рівень досягнення визначених цілей.

Свою діяльність відділ по роботі з персоналом ДП ЗМКБ “Прогрес” здійснює у відповідності до норм чинного законодавства України, а також

наказів, розпоряджень, вказівок, інструкцій тощо, які видаються керівництвом підприємства.

Більш того, робота з персоналом на ДП ЗМКБ “Прогрес” розглядається як пріоритетне завдання кожного керівника структурного підрозділу, які беруть активну участь у прийнятті кадрових рішень та сприяють працівниками у розвитку своїх професійних навичок і вмінь.

Запроваджений механізм здійснення найму працівників відповідної кваліфікації на ДП ЗМКБ “Прогрес” включає систему методів, які враховують особливості зовнішнього і внутрішнього ринків праці, серед яких основне місце відводиться проходженню співбесіди, тестування тощо.

Загальновідомо, що кінцевою метою організації управління персоналом є досягнення високої продуктивності і якості праці. Як прибуток від реалізації заходів щодо управління персоналом можна розглядати приріст обсягу виробленої продукції у вартісному виразі, що зумовлений зростанням продуктивності праці, та віддачу від витрат на розвиток персоналу.

Проаналізувавши систему управління персоналом на ДП ЗМКБ “Прогрес” можна констатувати, що система управління персоналом на цьому підприємстві організована на належному рівні, сутність якої полягає в роботі з персоналом відповідно до стратегії розвитку підприємства і спрямована на залучення висококваліфікованих кадрів та створення привабливих умов праці для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Однак, незважаючи на це, варто наголосити, що система управління персоналом потребує ще більшого вдосконалення. І тому вважаємо за доцільне запропонувати збільшити штатну чисельність відділу по роботі з персоналом ДП ЗМКБ “Прогрес”, що дозволить підвищити професійно-кваліфікаційний рівень працівників та покращити умови праці на підприємстві.

Основним елементом системи управління персоналом на ДП ЗМКБ “Прогрес” є розвиток трудової кар’єри персоналу, де важливу роль відіграє професійне навчання працівників, яке проводиться з метою поступового розширення та поглиблення теоретичних знань, практичних умінь,

професійних навичок у відповідності до вимог підприємства та спрямоване на підвищення якості професійного складу персоналу, носить безперервний характер і проводиться протягом їхньої трудової діяльності.

На наш погляд, економічну ефективність витрат на навчання та розвитку персоналу на ДП ЗМКБ “Прогрес” слід розглядати через наступні показники:

- а) співставлення загальних витрат на розвиток персоналу та фінансових результатів діяльності підприємства;
- б) зростання продуктивності праці за результатами навчання;
- в) зниження трудомісткості робіт;
- г) зниження витрат, пов’язаних з тимчасовою непрацездатністю та виробничим травматизмом;
- д) зниження плинності персоналу, який пройшов навчання.

Навчання працівників підприємства є тим чинником, що впливає на подальшу трудову діяльність працівника. Інвестування в навчання є важливим як для працівника, так і для підприємства, оскільки трудова діяльність персоналу, що володіють необхідними для підприємства знаннями й уміннями, відрізняється більш високою якістю й ефективністю.

Також слід звернути увагу на те, що ДП ЗМКБ “Прогрес” стикається з проблемами під час проведення професійного навчання своїх працівників. Однією з таких проблем, що перешкоджає його проведенню є недостатнє фінансування професійного навчання персоналу. В Україні обов’язки щодо фінансування професійного навчання працівників підприємства покладено тільки на роботодавця, тому ДП ЗМКБ “Прогрес”, як і більшість вітчизняних підприємств, не мають можливості фінансувати в достатній кількості професійне навчання своїх працівників у відповідності до вимог сучасного виробництва. У зв’язку з цим, пропонуємо збільшити фінансування на професійне навчання своїх працівників.

Реалізація запропонованих заходів, спрямованих на підвищення професійного рівня працівників, дозволить ДП ЗМКБ “Прогрес” набути

статусу компетентного, тобто такого, що ефективно використовує інтелектуально-творчий потенціал персоналу, володіє комплексом унікальних організаційних знань, а також розглядає формування і розвиток ключових компетенцій як фактори стійкої конкурентної переваги.

Враховуючи те, що професійне навчання працівників є найважливішим інструментом, за допомогою якого керівництво отримує можливість підвищувати потенціал людських ресурсів і впливати на формування організаційної культури, та засобом досягнення стратегічних цілей підприємства, пропонуємо розробити і затвердити Положення щодо професійного навчання працівників ДП ЗМКБ “Прогрес”, в якому закріпити правові підстави, форми та види професійного навчання, а також визначити етапи, у відповідності до яких повинно проводитися навчання працівників. На нашу думку, прийняття Положення щодо професійного навчання працівників ДП ЗМКБ “Прогрес” лише сприятиме поліпшенню організації розвитку персоналу на цьому підприємстві та підвищить його конкурентоспроможність.

Дослідження системи матеріальних і моральних заохочень та заходів, які діють на ДП ЗМКБ “Прогрес” і проводяться з метою мотивації працівників і підвищення ступеня їхньої задоволеності умовами праці показало, що значна частина працівників цього підприємства отримують невисокі заробітні плати за виконану роботу. У зв’язку з цим, пропонуємо керівництву ДП ЗМКБ “Прогрес” розробити нові підходи до формування системи оплати праці з метою посилення її мотивуючого впливу. На нашу думку, такий підхід дозволить залучити на підприємство більшу кількість висококваліфікованих працівників, що є ефективним засобом посилення кадрового потенціалу працівників ДП ЗМКБ “Прогрес”.

Отже, з метою поліпшення організації розвитку персоналу ДП ЗМКБ “Прогрес” пропонуємо збільшити штатну чисельність відділу по роботі з персоналом ДП ЗМКБ “Прогрес”, що надасть можливість підвищити професійно-кваліфікаційний рівень працівників та покращити умови праці на

підприємстві, а також розробити і затвердити Положення щодо професійного навчання працівників ДП ЗМКБ “Прогрес”, в якому закріпити правові підстави, форми та види професійного навчання, а також визначити етапи, у відповідності до яких повинно проводитися навчання працівників. Крім того, пропонуємо керівництву ДП ЗМКБ “Прогрес” розробити нові підходи до формування системи оплати праці з метою посилення її мотивуючого впливу, що дозволить залучити на підприємство більшу кількість висококваліфікованих працівників.

Висновки до розділу 3

Дослідження системи управління розвитком персоналу ДП ЗМКБ “Прогрес” показало, що в умовах ринкової економіки підприємство потребує не лише висококваліфікованих працівників, а й здатних при виконанні поставлених завдань самостійно приймати рішення та нести особисту відповідальність за їх прийняття. І тому з метою вдосконалення організації розвитку персоналу підприємства:

1. Запропоновано здійснювати професійну підготовку та підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві за наступними етапами професійного навчання працівників: а) визначення цілей навчання та змісту навчальних програм; б) формування бюджету для проведення навчання; в) вибір форм і методів навчання; г) підбір та підготовка науково-педагогічних працівників; д) організація освітнього процесу; е) безпосереднє навчання персоналу підприємства; є) оцінка ефективності навчання.

2. Зроблено висновок, що реалізація запропонованих заходів, спрямованих на підвищення професійного рівня працівників, дозволить ДП ЗМКБ “Прогрес” набути статусу компетентного, тобто такого, що ефективно використовує інтелектуально-творчий потенціал персоналу, володіє комплексом унікальних організаційних знань, а також розглядає формування і розвиток ключових компетенцій як фактори стійкої конкурентної переваги.

3. Запропоновано збільшити штатну чисельність відділу по роботі з персоналом ДП ЗМКБ “Прогрес”, що надасть змогу підвищити професійно-кваліфікаційний рівень працівників та покращити умови праці на підприємстві.

4. Запропоновано розробити і затвердити Положення щодо професійного навчання працівників ДП ЗМКБ “Прогрес”, в якому закріпити правові підстави, форми та види професійного навчання, а також визначити етапи, у відповідності до яких повинно проводитися навчання працівників, що сприятиме поліпшенню організації розвитку персоналу на ДП ЗМКБ “Прогрес” та підвищить його конкурентоспроможність.

5. Запропоновано керівництву ДП ЗМКБ “Прогрес” розробити нові підходи до формування системи оплати праці з метою посилення її мотивуючого впливу, що дозволить залучити на підприємство більшу кількість висококваліфікованих працівників, а також посилить кадровий потенціал працівників підприємства.

ВИСНОВКИ

Дослідження теоретичних та методичних засад управління розвитком персоналу ДП ЗМКБ “Прогрес” дозволило сформулювати наступні висновки і пропозиції:

1. Складовим елементом діяльності будь-якого підприємства є управління персоналом, метою якого є формування висококваліфікованого, відповідального персоналу з сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості, а також забезпечення соціальної ефективності колективу.

2. З’ясовано, що управління персоналом підприємства здійснюється за допомогою різних методів впливу на працівників, серед яких особливе місце належить економічному, адміністративному та соціально-психологічному методам.

Особлива увага приділена дослідженню інноваційних методів, оскільки інновації є невід’ємним елементом функціонування та поступального розвитку економіки та забезпечення стабільної діяльності кожного окремого підприємства.

3. Зазначено, що правове забезпечення системи управління персоналом підприємства складають різноманітні нормативно-правові акти України, зокрема: Конституція України, Кодекс законів про працю України, Закони України “Про зайнятість населення”, “Про колективні договори і угоди”, “Про оплату праці”, “Про порядок розгляду трудових спорів”, “Про охорону праці”, “Про відпустки”, “Про професійний розвиток працівників”, “Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану”, Укази Президента України, Постанови Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України.

Запропоновано на законодавчому рівні надати визначення поняття “управління персоналом”, що дозволить більш ефективно здійснювати управління персоналом на підприємстві.

4. Визначено, що ДП ЗМКБ “Прогрес” посідає важливе місце у вітчизняному авіадвигунобудуванні та є потужним науково-виробничим комплексом, продукція якого відповідає новітнім стандартам та користується попитом у європейських державах.

Основні економічні показники фінансово-господарської діяльності ДП ЗМКБ “Прогрес” показали, що підприємство є прибутковим, чистий дохід якого від продажу товарів, виконання робіт та надання послуг у 2020 р. склав 1749383 тис. грн., що на 191651 тис. грн. більше, ніж у 2019 р., та на 518317 тис. грн. більше, ніж у 2018 р. А чистий прибуток у 2020 році склав 170339 тис. грн., що на 86397 тис. грн. більше, ніж у 2019 р., та на 103633 тис. грн. більше, ніж у 2018 р.

Аналіз структури персоналу ДП ЗМКБ “Прогрес” показав, що на цьому підприємстві працює 3477 працівника, питома вага яких складають чоловіки (60%). Середній вік працівників сягає 45 років.

5. Доведено, що система управління персоналом на ДП ЗМКБ “Прогрес” організована на досить високому рівні, сутність якої полягає в роботі з персоналом відповідно до стратегії розвитку підприємства, що спрямована на залучення висококваліфікованих кадрів та створення привабливих умов праці для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Визначено, що однією з головних проблем, що гальмує професійне навчання працівників ДП ЗМКБ “Прогрес”, є недостатнє його фінансування. У зв’язку з цим, запропоновано збільшити фінансування на професійне навчання персоналу, адже висококваліфікований працівник є запорукою конкурентоспроможності підприємства.

6. Зазначено, що процес організації розвитку персоналу на ДП ЗМКБ “Прогрес” є ефективним, що підтверджується тим фактором, що підприємство продовжує стабільно працювати, навіть в умовах збройної агресії Російської Федерації проти України, забезпечуючи при

цьому своїх споживачів якісними послугами, а працівників стабільною заробітною платою.

7. З'ясовано, що ДП ЗМКБ “Прогрес” в умовах ринкової економіки потребує не лише висококваліфікованих працівників, а й здатних при виконанні поставлених завдань самостійно приймати рішення та нести особисту відповідальність за їх прийняття. І тому запропоновано здійснювати професійну підготовку та підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві за наступними етапами професійного навчання працівників: а) визначення цілей навчання та змісту навчальних програм; б) формування бюджету для проведення навчання; в) вибір форм і методів навчання; г) підбір та підготовка науково-педагогічних працівників; д) організація освітнього процесу; е) безпосереднє навчання персоналу підприємства; є) оцінка ефективності навчання. Застосування такого підходу дозволить підвищити ефективність виробництва, поліпшити показники якості продукції та сприяти просуванню підприємства на ринку праці.

Зроблено висновок, що реалізація запропонованих заходів, спрямованих на підвищення професійного рівня працівників, надасть можливість ДП ЗМКБ “Прогрес” набути статусу компетентного, тобто такого, що ефективно використовує інтелектуально-творчий потенціал персоналу.

8. Запропоновано збільшити штатну чисельність відділу по роботі з персоналом ДП ЗМКБ “Прогрес”, що дозволить підвищити професійно-кваліфікаційний рівень працівників та покращити умови праці на підприємстві.

Запропоновано розробити і затвердити Положення щодо професійного навчання працівників ДП ЗМКБ “Прогрес”, в якому закріпити правові підстави, форми та види професійного навчання, а також визначити етапи, у відповідності до яких повинно проводитися навчання працівників, що сприятиме поліпшенню організації розвитку

персоналу на ДП ЗМКБ “Прогрес” та підвищить його конкурентоспроможність.

Запропоновано керівництву ДП ЗМКБ “Прогрес” розробити нові підходи до формування системи оплати праці з метою посилення її мотивуючого впливу, що дозволить залучити на підприємство більшу кількість висококваліфікованих працівників, а також посилить кадровий потенціал працівників підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ковальчук І. В. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 679 с.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підруч. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Логутова Т. Г. Антикризисное управление персоналом промышленного предприятия. *Актуальні проблеми економіки*. Київ, 2012. №5 (131). С. 198-203.
4. Рутьєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: КОНДОР, 2012. 324 с.
5. Економічна енциклопедія. У трьох томах. Т. 2. / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ: Видавничий центр "Академія", 2000. 848 с.
6. Пуліна Т. В. Взаємозв'язок стратегії розвитку і конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості. *Агросвіт*. № 20. 2013. С. 21-26.
7. Бортнік С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. *Економіка та управління підприємствами*. Київ, 2015. №2. С. 33-39.
8. Брич В. Я., Гугул О. Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. Хмельницький. №5, 2009. Т. 2. С. 13-16.
9. Морозов О. Ф., Гончар В. О. Система управлінням розвитку персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. №1. С. 92-95.
10. Гриньова В. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні. Харків: ХДЕУ, 2013. 323 с.
11. Плугіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 323-327.

12. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.
13. Боняк В. О. Конституційне право людини і громадянина на освіту та його забезпечення в Україні: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. Київ, 2005. 21 с.
14. Лисак У. Управління персоналом у Сполучених Штатах Америки. *Довідник кадровика*, 2016. №09 (99). С. 78-80.
15. Петюх В. М. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. Київ: КНЕУ, 2000. 124 с.
16. Менеджмент: навч. посіб. / За ред. С. І. Михайлова. Вінниця: НОВА КНИГА. 2006. 416 с.
17. Лисак В. Ю., Ткачук В. В., Олійник О. С. Менеджмент персоналу підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. Київ. С. 67-70.
18. Про зайнятість населення: Закон України від 5 липня 2012 р. № 5067-VI / *Відомості Верховної Ради України*. Київ, 2013. № 24. Ст. 243.
19. Яців І. Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств: монографія. Львів: Український бестселер, 2013. 427 с.
20. Репіч Т. А. Конкурентоспроможність персоналу як складова загальної конкурентоспроможності підприємства. URL: www.dspace.nuft.edu.ua.
21. Черевко Д., Мартинюк Н. Розвиток персоналу як чинник підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Аграрна економіка*, 2015. Т. 8. №3-4. С. 73-82.
22. Цветкова І. І. Конкурентоспроможність персоналу: сутність та місце у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. *Культура народів Причорномор'я*. 2006. №88. С. 119-125.
23. Клименко С.М., Дуброва О. С., Барабась Д. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2006. 527 с.

24. Малецька О. Облік персоналу підприємств: методичні основи дослідження процесу формування і використання. *Науковий вісник “Демократичне врядування”*. Електронне наукове фахове видання. Львів, 2013. Вип. 12. URL: http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik12.

25. Лелі Ю. Г. Теоретико-методологічні основи формування системи управління персоналом. Науково-виробничий журнал “Держава та регіони”. Серія “Економіка та підприємництво”, 2014. №6 (81). С. 57-60.

26. Управління персоналом: підруч. / За загл. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

27. Бардась А. В. Економіка підприємства та просторово-кластерний бізнес. *Економічний простір*, 2013. №7. С. 174-182.

28. Корнута К. В. Управління процесами розвитку персоналу підприємства. Магістерська робота. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка. 2019. 109 с.

29. Зеркаль А. В. Корпоративна культура та комерційна свідомість персоналу – інноваційні напрями розвитку підприємств: монографія. Tallinn: Teadmus OU, 2022. 346 с.

30. Нечаєва І. А., Шитікова Л. В. Інновації як інструмент антикризового управління підприємством. *Вісник ХНТУ*. №4 (83). 2022. С. 97-106.

31. Пуліна Т. В. Сучасні аспекти та методи управління ризиками інноваційних проектів в Україні. *Економіка та держава*. №10. 2017. С. 4-8.

32. Шаповал О. А. Місце оцінювання в системі управління персоналом підприємства. *Економіка та управління підприємством*. Миколаїв, 2016. Вип. 10. С. 550-553.

33. Савішенко Т. В. Сучасні підходи до оцінки персоналу. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопіль: “Економічна думка”, 2011. Вип. 8. Ч. 2. С. 315-318.

34. Жиленко А. Ю., Бикова А. Л. Особливості управління розвитком персоналу на підприємстві. *Молодий вчений*. №11 (63). 2018. С. 418-421.

35. Шляга О. В., Білоус А. С. Підходи до оцінки персоналу на підприємствах. URL: www.zgia.zp.ua.
36. Вдовиченко Р. П. Особливості сучасного управління персоналом. *Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка"*. Дніпропетровськ: Дніпр. держ. аграрно-економічний ун-т. 2012. №2. С. 42-45.
37. Хуссейн М. Нормативне забезпечення системи управління розвитком персоналу підприємства. Наука, освіта і суспільство: актуальні проблеми теорії та практики. Матер. міжнар. наук.-практ. конф. (10 березня 2023 р.). Кропивницький: Центр фінансово-економічних наукових досліджень, 2023. С. 20-22.
38. Конституція України від 28 червня 1996 р. / *Відомості Верховної Ради України*. Київ. 1996. №30. Ст. 141.
39. Кириченко Ю. В. Актуальні проблеми конституційно-правового регулювання прав, свобод та обов'язків людини і громадянина в Україні в контексті європейського досвіду: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 540 с.
40. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 р. *Відомості Верховної Ради України РСР*. Київ. 1971. Додаток до № 50. Ст. 375.
41. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15 березня 2022 р. URL: <http://www.rada.gov.ua>.
42. Про охорону праці: Закон України від 14 жовтня 1992 р. № 2694-ХІІ. *Відомості Верховної Ради України*. Київ, 1992. № 49. ст. 669.
43. Про колективні договори і угоди: Закон України від 1 липня 1993 р. №3356-ХІІ. *Відомості Верховної Ради України*. Київ, 1993. № 36. ст. 362.
44. Про відпустки: Закон України від 15 листопада 1996 р. №504/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. Київ, 1997. № 2. ст. 4.
45. Класифікатор професій ДК 003:2010. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 15 лютого 2019 р. № 259. URL: https://hrliga.com/index.php?module=norm_base&op=view&id=433.

46. Фінансовий звіт ДП ЗМКБ “Прогрес” URL: <https://zvitnist.com/14312921>.

47. Дончик Д. І. Антикризове управління підприємствами в умовах невизначеності та ризику. Магістерська робота. Запоріжжя: Національний університет “Запорізька політехніка”. 2021. 117 с.

48. Харчевнікова Л. С. Теоретико-методичні засади забезпечення ефективності управління персоналом підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5. № 4. С. 354-360.

49. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор-Видавництво, 2013. 310 с.

50. Нестеренко О. М. Шляхи вдосконалення системи професійного розвитку персоналу на підприємстві. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. №30, 2010. С. 87-88.

51. Про затвердження положення про професійне навчання працівників на виробництві: Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 26.03.2001 р. №127/151.

52. Малиновський А. С. Кадрово-управлінський потенціал аграрних формувань. *Економіка АПК*. 2011. №7. С. 97-104.

53. Михайлова Л. І. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 248 с.

54. Financial Reports Archive. MTU. URL: <https://www.mtu.de/investor-relations/publications-events/financial-reports/financial-reports-archive>.

55. Ronald W. McLeod (2018). Bowtie Analysis as a prospective risk assessment technique in primary healthcare. *Policy and Practice in Health and Safety*. p. 177-193. doi:10.1080/14773996.2018.1466460

56. Venette, S. J. Risk communication in a High Reliability Organization: APHIS PPQ's inclusion of risk in decision maning. Ann Arbor, MI: UMI Proquest Information and Learning, 2003.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ДП «ЗАПОРІЗЬКЕ
МАШИНОБУДІВНЕ КОНСТРУКТОРСЬКЕ БЮРО»

