

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет економіки та управління  
(повне найменування факультету)

Кафедра «Менеджмент»  
(повне найменування кафедри)

**Пояснювальна записка**

до дипломного проєкту (роботи)

бакалавр  
(ступінь вищої освіти)

на тему “Вдосконалення системи управління персоналом на металургійному підприємстві”  
(назва теми)

Виконавця: студентка IV курсу, групи ФЕУ-510

Спеціальності 073 «Менеджмент»  
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)  
«Менеджмент організацій та адміністрування»

РОМАНОВА В.М.  
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник ШМИГОЛЬ Н.М.  
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент АНТОНЮК А.А.  
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет \_\_\_\_\_ економіки та управління  
Кафедра \_\_\_\_\_ «Менеджмент»  
Ступінь вищої освіти \_\_\_\_\_ бакалавр  
Спеціальність \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент»  
(код і найменування)  
Освітня програма (спеціалізація) \_\_\_\_\_ «Менеджмент організацій та адміністрування»  
(назва освітньої програми (спеціалізації))  
**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТКИ**  
**РОМАНОВОЇ Валерії Михайлівни**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) “Вдосконалення системи управління персоналом на металургійному підприємстві”

керівник проекту (роботи) ШМИГОЛЬ Надія Миколаївна

(науковий ступінь, вчене звання, ПРІЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «20» березня 2024 року № 77.

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 03.06. 2024 р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи) наукові праці українських та закордонних вчених з проблем управління персоналом на підприємстві, інформація бухгалтерської звітності підприємства ДП “УкрНДІспецсталь” за період 2018-2020 років.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)  
1. Теоретичні аспекти управління персоналом на металургійному підприємстві. 2. Аніліз ефективності стилю управління на підприємстві ДП “УкрНДІспецсталь”. 3. Шляхи удосконалення стилю керівництва на підприємстві ДП “УкрНДІспецсталь”.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень) 11 рис., 8 табл., 43 джерело, 3 додаток.

## 6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	ШМИГОЛЬ Н.М. професор кафедри «Менеджмент»		
II	ШМИГОЛЬ Н.М. професор кафедри «Менеджмент»		
III	ШМИГОЛЬ Н.М. професор кафедри «Менеджмент»		
Нормоконтроль	ШИТІКОВА Л.В., доцент кафедри «Менеджмент»	01.03.2024	03.06.2024

Дата видачі завдання « 01 » 04 2024 року.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	01.03.2024	
2	Вибір теми	14.03. 2024	
3	Затвердження переліку тем кваліфікаційних робіт на кафедрі	14.03. 2024	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт	20.03. 2024	
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	01.04. 2024	
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	05.04. 2024	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	15.04. 2024	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	01.05. 2024	
10	Написання 3 розділу та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	14.05. 2024	
11	Нормоконтроль	20.05. 2024	
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	23.05. 2024	
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	03.06. 2024	
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	18.06-25.06. 2024	

Студент(ка)

\_\_\_\_\_ Валерія РОМАНОВА  
( підпис ) (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проекту (роботи)

\_\_\_\_\_ Надія ШМИГОЛЬ  
( підпис ) (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

## РЕФЕРАТ

**Кваліфікаційна робота** «Вдосконалення системи управління персоналом на металургійному підприємстві»: 88 с., 11 рис., 8 табл., 43 джерела, 3 додаток.

**Об'єктом дослідження** є процес вдосконалення управління персоналом науково-дослідницького підприємства металургійної галузі.

**Предметом дослідження** є напрями й заходи з удосконалення управління персоналом науково-дослідницького підприємства металургійної галузі.

**Мета написання роботи** – розроблення практичних рекомендацій з удосконалення управління персоналом науково-дослідницького підприємства металургійної галузі ДП “УкрНДІспецсталь”.

**Методи дослідження:** абстрактно-логічний, статистико-економічний емпіричний аналіз.

**Результати та їх новизна.** Проведено дослідження, результатом якого розроблення практичних рекомендацій з удосконалення управління персоналом науково-дослідницького підприємства металургійної галузі ДП “УкрНДІспецсталь”.

**Основні положення роботи.** Розглянуто теоретичні аспекти управління персоналом науково-дослідницького підприємства металургійної галузі, проведено аналіз системи управління ДП “УкрНДІспецсталь”, визначено напрями удосконалення управління персоналом ДП “УкрНДІспецсталь” на засадах процесного підходу.

**Значущість роботи і висновки.** Визначені напрями удосконалення управління персоналом ДП “УкрНДІспецсталь” дозволяють виявити перспективу розвитку кадрового потенціалу, удосконалити управління персоналом підприємства, підвищити ефективність роботи, поліпшити фінансово-економічні результати діяльності.

**Ключові слова:** КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, МЕТАЛУРГІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО, СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА, УПРАВЛІННЯ.

## ANNOTATION

**Qualification work** "Improving the personnel management system at a metallurgical enterprise": 88 pages, 11 figures, 8 tables, 43 sources, 3 appendix.

**The object of the research** is the process of improving the personnel management of a scientific and research enterprise in the metallurgical industry.

**The subject of the study** is directions and measures for improving the personnel management of a scientific and research enterprise in the metallurgical industry.

**The purpose of writing** the paper is to develop practical recommendations for improving the personnel management of the scientific and research enterprise of the metallurgical industry of the SE "UkrNDispecstal".

**Research methods:** abstract-logical, statistical-economic empirical analysis.

**Results and their novelty.** A study was conducted, the result of which was the development of practical recommendations for improving the personnel management of the scientific and research enterprise of the metallurgical industry of the SE "UkrNDispecstal".

**Basic provisions of work.** The theoretical aspects of personnel management of a scientific and research enterprise in the metallurgical industry were considered, the management system of the SE "UkrNDispecstal" was analyzed, and directions for improving the personnel management of the SE "UkrNDispecstal" were determined on the basis of the process approach.

**Significance of work and conclusions.** The defined areas of improvement of personnel management of SE "UkrNDispecstal" allow to identify prospects for the development of personnel potential, to improve the personnel management of the enterprise, to increase work efficiency, and to improve financial and economic results.

**Keywords:** PERSONNEL MANAGEMENT CONCEPT, METALLURGICAL ENTERPRISE, MANAGEMENT STYLES, MANAGEMENT.

## ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу бакалавра

Реферат

Annotation

Вступ 8

Розділ 1 Теоретичні аспекти управління персоналом на металургійному підприємстві 12

1.1 Основні підходи до управління персоналом 12

1.2 Сучасні тенденції у вдосконаленні систем управління персоналом 17

1.3 Роль інформаційних технологій у сучасному управлінні персоналом 24

Висновок до розділу 1 34

Розділ 2 Аналіз ефективності стилю управління на підприємстві ДП “УкрНДІспецсталь” 36

2.1 Техніко-економічна характеристика підприємства 36

2.2 Аналіз трудового потенціалу підприємства 49

2.3 Оцінка стилю управління керівництва 55

Висновок до розділу 2 59

Розділ 3 Шляхи удосконалення стилю керівництва на підприємстві ДП “УкрНДІспецсталь”	61
3.1 Основні напрями та пропозиції щодо удосконалення стилю керівництва на підприємстві	61
3.2 Рекомендації до побудови системи мотивації на підприємстві	66
Висновок до розділу 3	70
Висновок	72
Список літератури	77
Додатки	82

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Вдосконалення системи управління персоналом на металургійному підприємстві є актуальним через необхідність підвищення продуктивності, зниження витрат, покращення умов праці, впровадження новітніх технологій, досягнення стратегічних цілей та відповідність нормативним вимогам. Це комплексне завдання, яке сприяє загальному розвитку підприємства та його конкурентоспроможності на ринку.

У нашій країні виникла складна соціально-економічна обстановка, де зміни в економічних і політичних системах можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки для кожної особи, її стабільності та життєвої ситуації. У такому контексті керування персоналом стає ключовим, оскільки воно дозволяє вирішувати широкий спектр завдань з адаптації людей до зовнішніх умов і врахування особистісного фактору в організації системи керування персоналом підприємства.

Необхідність вдосконалення системи керування на сучасному етапі обумовлена різними чинниками, включаючи оптимізацію структури та функцій керівництва, впровадження автоматизованих систем управління та розробку механізмів прийняття рішень.

Правильне керування персоналом є ключовим елементом успішного управління будь-яким підприємством. Відтак, ефективність підприємства в цілому значно залежить від того, наскільки добре організовано й керується його персоналом. Хоча персонал є базовим активом у веденні бізнесу, рішення щодо його оптимального використання та управління приймаються на рівні керівництва підприємства. Розробка стратегії управління персоналом передбачає вирішення питань, пов'язаних з роллю працівників у системі управління, тож така стратегія вважається не лише

частиною управління персоналом, але й важливим елементом стратегічного управління компанією.

**Методи та підходи до дослідження** здібностей персоналу розглядаються у працях фахівців у галузі психології. Аналіз наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних авторів свідчить про те, що вони зосереджені на різноманітних аспектах підвищення ефективності діяльності підприємств через удосконалення управління персоналом. Проте наразі існують недоліки у використанні науково обґрунтованих та адаптованих до сучасних економічних умов рекомендацій для підвищення ефективності управління персоналом.

Управління персоналом є однією з найбільш важливих сфер життя підприємства, здатного багаторазово підвищити його ефективність виконання роботи. Систему управління персоналом забезпечує безперервне вдосконалення методів роботи з кадрами та використанням досягнень вітчизняної і закордонної науки й найкращого виробничого досвіду.

Сутність управління персоналом, включаючи найманих працівників, роботодавців України та інших власників підприємства полягає у встановленні організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових відносин суб'єкта і об'єкта управління

Серед вчених з-за кордону, що досліджують проблеми підвищення ефективності функціонування підприємств та управління персоналом, можна відзначити таких, як Ж. Годфруа, Г. Десслер, В. Зигерт, Дж. Іванцевич, Л. Ланг, К. Левін, Д. Макгрегор, М.Х. Мескон, Р. Марра, М. Шмідт, Л. Якокко та інші.

Враховуючи значний досвід та велику кількість наукових розробок з покращення форм та методів управління персоналом, зараз існує недолік системних рішень щодо цієї проблеми. Це вимагає комплексного аналізу завдання та підкреслює актуальність цієї теми. Необхідно обґрунтування сучасної парадигми ефективного управління персоналом у контексті

соціально-трудових відносин, дослідження та вдосконалення системи складових елементів механізму управління персоналом та їх взаємодії, а також удосконалення системи моніторингу показників ефективності використання персоналу. Це свідчить про актуальність вибраної теми дослідження та важливість визначення його мети, завдань, предмета, об'єкта, структури та змісту дипломної роботи.

**Об'єктом дослідження** є процес вдосконалення управління персоналом науково-дослідницького підприємства металургійної галузі.

**Предметом дослідження** є напрями й заходи з удосконалення управління персоналом науково-дослідницького підприємства металургійної галузі.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використані такі методи проведення наукових досліджень: абстрактно-логічний (для проведення теоретичних узагальнень і формулювання висновків), статистико-економічний (для складання організаційно-економічної характеристики ДП “УкрНДІспецсталь”), емпіричний аналіз для збору та аналізу практичних даних щодо удосконалення управління персоналом на науково-дослідницькому підприємстві металургійної галузі ДП “УкрНДІспецсталь”.

**Наукова новизна** полягає у впровадженні нових підходів, методів та інструментів для підвищення ефективності управління персоналом з урахуванням специфіки металургійної галузі.

**Практична цінність** вдосконалення системи управління персоналом на металургійному підприємстві полягає у конкретних вигодах та перевагах, які можуть бути досягнуті в результаті впровадження запропонованих заходів. Це включає покращення ефективності роботи, зниження витрат, підвищення задоволеності працівників та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Дана робота має на меті знаходження шляхів поліпшення роботи

металургійного підприємства шляхом удосконалення системи управління персоналом. У якості прототипу підприємства розглядається ДП “УкрНДІспецсталь”.

**Для досягнення поставленої мети існує необхідність вирішення наступних завдань:**

- а) проаналізувати основні підходи до управління персоналом на металургійному підприємстві;
- б) розглянути сучасні тенденції у вдосконаленні систем управління персоналом;
- в) визначити роль інформаційних технологій у сучасному управлінні персоналом;
- г) розрахувати техніко-економічна характеристика підприємства;
- д) провести аналіз трудового потенціалу підприємства;
- е) провести ро оцінку стилю управління керівництва;
- є) надати пропозиції щодо удосконалення стилю керівництва на підприємстві ДП “УкрНДІспецсталь”;
- ж) зробити рекомендації до побудови системи мотивації на підприємстві.

Апробація результатів бакалаврської роботи. За результатами проведеного дослідження опубліковано тези доповіді “Удосконалення системи управління персоналом як головне джерело інноваційного розвитку сучасного підприємства”.

**Структура і обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота містить вступ, чотири розділи, висновки, список використаної літератури. Повний обсяг роботи – 88 сторінки, включаючи 8 таблиць, 11 рисунків. Список використаних джерел (43 найменування) – 6 сторінок, 3 додатки – 6 сторінки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА МЕТАЛУРГІЙНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1 Основні підходи до управління персоналом

У теорії та практиці менеджменту можна розрізнити чотири концепції, що виникали в межах трьох основних підходів до управління: економічного, органічного та гуманістичного. З'явлення та подальший розвиток цих підходів обумовлені еволюцією ринкових відносин. При цьому всі ці підходи залишаються актуальними, сучасними та ефективними при вирішенні завдань управління персоналом для підвищення ефективності виробництва. Тому вивчення цих підходів із позиції відображення у них сутності персоналу, принципів та функцій управління, є важливим для формування комплексного розуміння сучасної концепції менеджменту праці.

Зазначимо, що в межах економічного підходу виділяють поняття управління трудовими ресурсами, що характеризується технічною, а не управлінською підготовкою працівників; єдністю керівництва; балансом влади та відповідальності; дисциплінованістю; чіткою ієрархією; підпорядкуванням особистих інтересів загальній справі [1, с. 31].

У рамках цього підходу переважає технічна підготовка працівників на підприємстві, а саме сприймається підприємство як механізм, а люди й працівники як його складові, які повинні виконувати певні ролі. Основні принципи концепції використання трудових ресурсів можна сформулювати так:

а) забезпечення єдності керівництва - підлеглі отримують вказівки тільки від одного керівника;

б) здійснення суворої управлінської вертикалі - керівництво спускається від керівника до підлеглих по всій організації і служить каналом комунікації та прийняття рішень;

в) забезпечення необхідного і достатнього рівня контролю - кількість підлеглих одному керівнику повинна бути такою, щоб не ускладнювати комунікацію та координацію;

г) дотримання чіткого розділу між штабною і лінійною структурами організації;

д) досягнення балансу між владою та відповідальністю;

е) забезпечення дисципліни - підпорядкування, точність, енергія і прояв зовнішньої поваги мають здійснюватися згідно з прийнятими правилами і звичаями;

є) забезпечення підпорядкування індивідуальних інтересів загальній справі за допомогою твердості, особистого прикладу, чесних угод і постійного контролю.

Концепція управління людськими ресурсами базується на бюрократичній організаційній культурі, тому керівники керуються такими стереотипами у своїй діяльності: працівники потребують керування та контролю з боку керівників; для працівників спонукальним мотивом є переважно економічний інтерес; організаційна структура має бути спроектована так, щоб контролювати бажання працівників та максимально нейтралізувати можливі наслідки їхніх непередбачуваних дій.

В органічному управлінському підході виділяють дві концепції: управління персоналом і управління людськими ресурсами. Органічний підхід до управління персоналом характеризується орієнтацією на відбір працівників, навчання, оцінку та планування кар'єри в процесі управління. Саме такий організаційний підхід відкриває нову перспективу в управлінні персоналом, виводячи цю управлінську діяльність далеко за рамки традиційних функцій організації праці та оплати праці. Кадрова функція

поступово розширюється і включає пошук і відбір співробітників, планування кар'єри важливих діячів компанії, оцінку керівного персоналу, підвищення їх кваліфікації.

Акцентування уваги на людських ресурсах допомогло ввести нові уявлення про підприємство, де підприємство стало розглядатися як жива система, що існує в навколишньому середовищі. У цьому контексті використовуються принаймні дві аналогії, які сприяють новому погляду на організаційну реальність. Перша, на основі визнання підприємством людської особистості в науковий цикл вводяться такі ключові поняття, як цілі, потреби, мотивація, народження, зрілість і старіння.

Корпоративний занепад або відродження. Друга модель розглядається як модель, яка описує організаційну реальність функціонування людського мозку, що дозволяє нам розглядати підприємство як його складові частини, з'єднані лініями управління, зв'язку та контролю.

Останнім часом гуманістичний підхід до управління трудовими ресурсами підприємства набув активного розвитку, що сприймає людину як унікальний ресурс. Цей підхід особливо акцентує увагу на організаційній культурі та впливі культурного контексту на управління персоналом[1, с. 32].

Сучасний розвиток науки і техніки, а також прискорення життєвого циклу товарів та підприємств зумовлюють потребу у генерації та засвоєнні нових знань та вмінь, які успішно застосовуються для вирішення творчих завдань. У цьому контексті вирішальне значення набувають креативні команди або проектні групи, що створюються для розв'язання нестандартних проблем. Тому формування колективу працівників та створення відповідних умов для їх об'єднання у виробничому колективі стають першочерговими завданнями.

Перехід до гуманістичного підходу управління трудовим потенціалом підприємства не передбачає повної відмови від попередніх

підходів. Варто відзначити кілька основних моментів, які відзначають його відмінність.

По-перше, цей підхід зосереджується на ускладненні об'єкту управління - людини. Сучасний менеджер повинен об'єднувати не лише окремих індивідів у трудовому колективі, але й їх потенціали як особистостей. Це важке завдання, оскільки вимагає від менеджера оволодіння новітніми технологіями управління персоналом.

По-друге, врахування складної природи людини призводить до переважання соціально-психологічних методів управління її поведінкою, оскільки ця остання є феноменом соціально-психологічного походження.

По-третє, крім розширення функцій менеджера, зростає значущість його ролі як інтегратора підлеглих.

По-четверте, соціальні вимірники стають додатковими показниками ефективності управління персоналом.

Додатково, до зазначених підходів до еволюції управління персоналом може бути включене розглядання зміни ролі та функцій керівника, а також зміни сприйняття людини як об'єкту управління. Узагальнення підходів до управління персоналом підприємства можна побачити у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

### Узагальнення підходів до управління персоналом підприємства

Підходи	Характер праці	Об'єкт управління	Методи управління	Функції менеджера
1	2	3	4	5
Економічний підхід (кінець XIX – початок XX ст.)	Фізична, Низько кваліфікована	Людина як робоча сила	Економічні, адміністративні	Контроль за кількістю та якістю праці. Заохочення та покарання працівників

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4	5
Організаційний підхід (середина XX – кінець XX ст.)	Автоматизована, потребує високої кваліфікації	Людина як фактор виробництва	Економічні, адміністративні	Підбір персоналу. Оцінка персоналу. Планування кар'єри. Підвищення кваліфікації.
Гуманістичний підхід (кінець XX – початок XXI ст.)	Інтелектуальна, творча	Людина як складний біо-психосоціальний феномен	Комплексне застосування всіх методів управління, перевага надається соціальнопсихологічним методам	Формування колективу працівників. Організація та управління відносинами в колективі. Створення необхідного організаційнокультурного середовища на підприємстві

Примітка: узагальнено автором на основі [1]

Після вивчення поглядів різних авторів на поняття "управління персоналом", ми визначаємо його як систематичний та організований процес відтворення та ефективного використання персоналу сільськогосподарських підприємств з метою зайняття лідерських позицій у конкурентній боротьбі за оптимальне використання соціально-економічних ресурсів. Це сприятиме не лише оптимізації трудових ресурсів, а й підвищить рентабельність аграрних підприємств.

Зміна підходів до управління персоналом завжди визначалася характером праці. В сучасних умовах успішне управління персоналом ґрунтується не лише на кваліфікації працівника, але й на його швидкій адаптації до зовнішніх і внутрішніх умов діяльності підприємства. На наш погляд, перехід до гуманістичного підходу в управлінні трудовими ресурсами буде ключовим для вирішення проблеми нарощування інтелектуального капіталу вітчизняних підприємств.

## **1.2 Сучасні тенденції у вдосконаленні систем управління персоналом**

Ресурси людських потенціалів відіграють ключову роль у управлінні підприємствами та є одним з найважливіших факторів виробництва. Від ефективності їх управління залежить оптимальне використання всіх ресурсів та прибутковість підприємства.

Проте низький рівень підготовки персоналу, неготовність до змін як з боку персоналу, так і керівництва, ускладнюють удосконалення системи управління на українських підприємствах. За словами І. Ладунка та Т. Рибалки, одним із напрямків удосконалення системи економічного управління підприємств є використання системного підходу до управління персоналом [2, с. 563].

У сучасній ринковій економіці набувають все більшого значення якісні характеристики робочого потенціалу: рівень кваліфікації, професійність, здатність до навчання протягом життя, рівень культури та інше. За думкою О. Дайнеки, Ю. Григор'єва та О. Синікової, ураховуючи ситуацію в Україні, можна зробити висновок, що просте збільшення чисельності працівників не вирішить економічних проблем країни. У цих умовах принцип "вища зарплата - вища якість продукції та активізація праці" може сприяти підвищенню ефективності мотивації та сприяти інноваційному розвитку підприємства.

Загалом, для ефективного використання людського потенціалу та забезпечення високої прибутковості сучасного підприємства система управління персоналом повинна спрямовуватися на задоволення нагальних потреб у безперервному навчанні, підвищенні рівня освіти та культури, розвитку кваліфікації та підвищенні мотивації за допомогою інноваційних методів.

Головною продуктивною силою суспільства та основою стратегій

управління є людський фактор. Разом із фінансовим та виробничим капіталом, значенням людського капіталу, який включає знання, навички, трудові навички, досвід роботи та ініціативність персоналу, зростає. Важливість людського капіталу виявляється у всіх аспектах управління підприємством, оскільки від компетенцій працівників залежить реалізація інших елементів системи сталого розвитку.

Однією з найбільш серйозних проблем, яка потребує негайного вирішення, є відмова роботодавців від молодих фахівців через відсутність або недостатність практичного досвіду, зокрема, робочого стажу після закінчення вищих навчальних закладів. На українських підприємствах відсутня специфічна система освіти та професійного навчання для прийнятих на роботу працівників через відсутність зв'язку між підприємствами та навчальними закладами. Це перешкоджає набуттю практичних навичок та досвіду у майбутньому фахі.

Серед прогресивних світових систем управління персоналом і мотивацією, зокрема японської, американської, шведської, німецької і французької, японська система відзначається особливою ефективністю. Основною особливістю японського менеджменту персоналу є спрямованість на людину як головну складову управління. У Японії існує ефективна модель навчання та підготовки персоналу в робочих умовах, що враховує індивідуальні можливості людини. Цей досвід може бути цінним для України, особливо у сфері навчання в робочих умовах, що сприятиме працевлаштуванню молодих спеціалістів за фахом. Використання такої моделі потребує адаптації до умов країни, але може сприяти прогресу і майбутньому розвитку.

Ситуація, що склалася, також піднімає наступні питання:

- відновлення функції закладів професійно-технічної освіти як основи для працевлаштування молоді на вітчизняних підприємствах з метою задоволення попиту на робочу силу;

- задоволення попиту на робочусилу шляхом відновлення функцій закладів професійно-технічної освіти як основи для працевлаштування молоді на вітчизняних підприємствах.

Тобто відновити функції закладів професійно-технічної освіти як основи для задоволення попиту на робочу силу. Інакше вже найближчим часом відсутність державного фінансування цих закладів може стати серйозною проблемою для промислових підприємств. В іншому випадку, найближчим часом відсутність державного фінансування цих закладів може стати серйозною проблемою для промислових підприємств. Укомплектованість робочих місць працівниками з відповідною технічною підготовкою є проблемою для промислових підприємств.

Насправді, О. Амоша та Л. Шамілева підкреслюють [8, с. 4], що соціальна відповідальність роботодавця є основною складовою концепції розвитку трудового потенціалу промисловості (а також окремого підприємства), що є важливою умовою для відновлення робочої сили. Це стосується як окремого підприємства, так і забезпечення повної та раціональної зайнятості. Особливу увагу приділяється мотивації, яка сприяє розвитку творчих здібностей працівників, формуванню корпоративної культури та цінностей, підвищенню цінності праці та згуртованості колективу. Умови для цього створюються як на рівні працівників, так і на рівні роботодавців та підприємців. В цій концепції люди розглядаються як найцінніший ресурс підприємства.

З одного боку, "колективний розум" складається з інформації та знань, що становлять інтелектуальний капітал, включаючи наукові та повсякденні знання працівників, інтелектуальну власність, накопичений досвід, спілкування та організаційну структуру. З іншого боку, інтелектуальний капітал визначається як сукупність інтелектуальних активів, включаючи інтелектуальну власність, природні та набуті інтелектуальні здібності та навички, а також накопичену базу знань і

взаємовідносини з іншими суб'єктами. Параметри, які впливають на рівень інтелектуального капіталу, включають якість робочої сили та нематеріальних активів, фінансово-інноваційний капітал, застосування технологій, інформаційне середовище та інноваційне середовище.

Людський, організаційний та споживчий капітал взаємодіють та впливають один на одного, що обумовлює їх розвиток. Недостатня розробка цільових стратегій та впровадження принципів корпоративної культури в управління персоналом може призвести до неефективного використання організаційного капіталу.

У постіндустріальній епосі участь інтелектуального капіталу в виробничих процесах ускладнюється за рахунок нових інформаційних технологій та розвитку науки як важливого виробничого ресурсу. Інтелектуальна праця стає не тільки частиною труда та капіталу, але і формує ресурсну базу сучасного підприємства, що значно впливає на його прибуток. Таким чином, інтелектуальний капітал перетворюється на самостійний фактор виробництва (рис.1.1).



Рис. 1.1 Інтелектуальний капітал в постіндустріальну епоху в комплексі з усіма факторами виробництва та відокремлений від них

Примітка: Джерело інформації [9]

Отже, як видно з рис. 1.1, у сучасних умовах процес використання

інтелектуального капіталу має значно відмінний характер від того, що ми спостерігали в попередніх етапах суспільного розвитку. У цьому контексті він стає "самостійним фактором виробництва, першим в історичному розумінні, оскільки інформація може бути відтворювана та використовувана многократно, не втрачаючи своїх корисних властивостей" [9, с. 290]. З тих пір інтелектуальний капітал, включаючи різноманітні складові, може впливати не лише на якість виробленої продукції, але й на її собівартість, ціну, конкурентоспроможність, а також – на готовність споживачів купувати високоякісні товари. У зв'язку з цим, інтелектуальний капітал, як унікальний актив, потрібно розглядати разом з традиційними факторами виробництва. При цьому підприємство зацікавлене в досягненні максимальної ефективності йому тому слід прикладати максимум зусиль, щоб бути інноваційно активним у всіх аспектах своєї діяльності, на всіх рівнях виробництва, включаючи персонал, з метою постійного покращення ефективності використання інтелектуального капіталу.

Основні напрямки управління людськими ресурсами - це послідовно розроблена система управління людськими ресурсами. Система управління персоналом була створена К. Любимовою на основі досліджень та розробок таких експертів, як О.Крушельницька, Д. Мельничук та Г. Слізингер. Було визначено функціональні підсистеми, серед яких підсистема розвитку людських ресурсів.

Розвиток людських ресурсів та організація роботи з підбору персоналу були представлені як частина підсистеми (кадрове діловодство та кадровий облік), ця підсистема має вирішальне значення для ідентифікації та відбору кваліфікованого персоналу (на ринку праці авіакомпанії) (рис. 1.2).

Проте в Україні існує проблематичний стан розвитку персоналу, характеризується недостатніми інвестиціями в професійне навчання і, відповідно, відсутністю інноваційних технологій. Тільки у 2012 році був

ухвалений Закон України "Про професійний розвиток працівників". У наш час важливим є дослідження аспектів підвищення кваліфікації персоналу [10, с.98] та необхідність удосконалення системи розвитку персоналу через навчання в робочих умовах. В Україні досі основними підсистемами розвитку персоналу є підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників. У той час, за кордоном, основними елементами розвитку персоналу вважаються людський, професійний та сталий розвиток. Сталість людського розвитку, як зауважує Е. Лібанова, має стати одним з основних показників прогресу суспільства.



Рис. 1.2 Функціональні підсистеми сучасної системи управління персоналом

Розвиток персоналу - це процес, який передбачає неперервну, спрямовану закономірну зміну, що відбувається за результатами

формального та неформального навчання, спілкування та накопичення суб'єктивного досвіду працівників, засвоєних знань та досвіду інших людей. Управління розвитком персоналу буде акцентуватися на комплексних управлінських заходах для досягнення цілеспрямованої гармонійної зміни працівників, що дозволить ефективніше вирішувати стратегічні цілі підприємства.

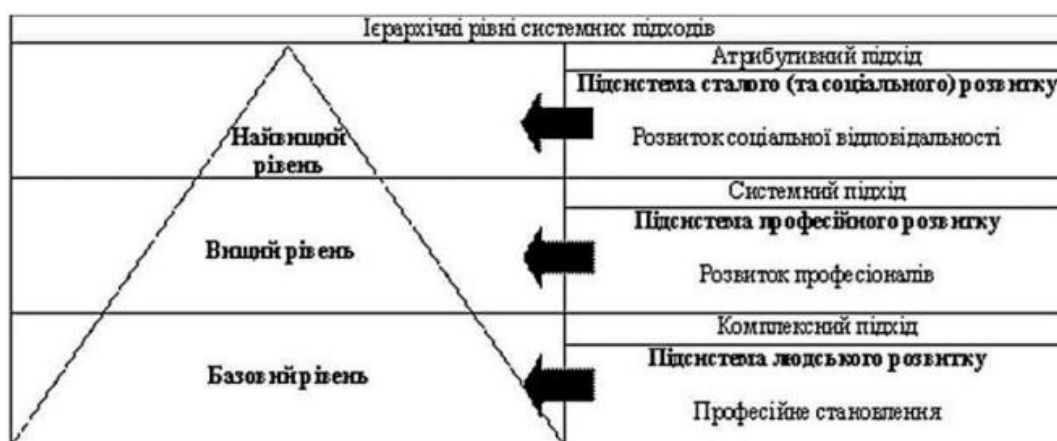


Рис. 1.3 Атрибутивна структура системи управління розвитком персоналу підприємств

Примітка: джерело інформації [11]

На основі системного та комбінованого підходу, який обстоює Ю.Комарому, в атрибутивному підході К.Любимовою, створено атрибутивну структуру управління розвитком персоналу (рис. 1.3).

Це триєдність, що поєднує три підсистеми: людський розвиток, професійний розвиток та сталий розвиток (і соціальний розвиток) Це, відповідно, людський, професійний та сталий (і соціальний) розвиток на базовому, вищому та найвищому рівнях управління.

Як видно з рисунку 1.3, висока якість управління розвитком персоналу обумовлена наступними чинниками:

Перший фактор полягає в базовому рівні управління, яке ґрунтується

на комплексному підході і створює підсистему людського розвитку. Це сприяє професійному становленню працівників підприємства.

Другий фактор полягає у вищому рівні управління, яке застосовує системний підхід через підсистему професійного розвитку, що сприяє розвитку професіоналів.

Третій фактор стосується найвищого рівня управління, який використовує атрибутивний підхід і характеризується підсистемою сталого (та соціального розвитку), що сприяє розвитку соціальної відповідальності.

Як наслідок, атрибутивні переваги запропонованої системи управління розвитком людських ресурсів вищими порівняно з традиційними підсистемами управління розвитком людських ресурсів в Україні:

на базовому рівні атрибутивної структури досягатиметься підвищений індекс людського розвитку завдяки додатково до вищої освіти напрацюванню вмінь швидко адаптуватися до змін в технології, апаратурному оснащенні, у виробництві та реалізації самої продукції тощо;

на вищому рівні також матиме місце зростання загального індексу глобальної конкурентоспроможності (завдяки розвитку працівників як професіоналів на стадіях професійної адаптації первинної і вторинної професіоналізації та професійної майстерності);

на найвищому рівні забезпечуватиметься індекс сталого розвитку, «під яким світова спільнота розуміє шлях розвитку, відповідно до якого максимізація людського добробуту для сучасних поколінь не призводить до погіршень і спадів у майбутньому» [11, с. 4-5].

### **1.3 Роль інформаційних технологій у сучасному управлінні персоналом**

Впровадження інформаційних технологій стає ключовим аспектом управління персоналом на підприємстві. Однією з головних цілей

застосування ІТ-технологій у процесі управління персоналом є оптимізація управлінських процесів. Інформаційні системи складаються з методів, засобів виробництва та програмно-технічних рішень, що спільно забезпечують збір, зберігання, обробку, виведення та розповсюдження інформації з метою полегшення використання інформаційних ресурсів, підвищення надійності та швидкості [3, с.231].

Впровадження ІТ-технологій у сфері управління персоналом відкриває нові можливості для ефективного вирішення ключових проблем, що виникають у процесі організаційної діяльності підприємства. Це значно підвищує продуктивність праці та забезпечує доступ до якісної, своєчасної та актуальної інформації на всіх рівнях управління для прийняття вчасних рішень. Інформаційне забезпечення системи управління персоналом охоплює єдину систему класифікації та координації техніко-економічної інформації, системи документації та потоків інформації, що використовуються в системі управління персоналом.

Управління персоналом без використання програмних рішень є затратним у часі та фінансах, тому використання ІТ-технологій є економічно вигідним. Сьогодні ринок ІТ-технологій пропонує широкий спектр програмного забезпечення в галузі управління персоналом, що дозволяє автоматизувати та інтегрувати різноманітні функції та процеси, пов'язані з управлінням персоналом на підприємстві, у тому числі [4, с.305]:

- облік персональних даних працівника;
- кваліфікації персоналу, та плани навчань, атестації;
- облік кадрів;
- облік відпусток;
- розрахунок, нарахування і виплата заробітних плат, податків, відрахувань у фонди;
- облік системи заохочень працівників, мотиваційних систем;
- облік робочого часу;

- розрахунок компенсацій, соціальних пільг;
- аналіз завантаженості працівника;
- схеми мотивацій працівників, оцінка їх ефективності;
- аналіз витрат на персонал;
- оцінка ефективності процесів управління персоналом;
- аналіз продуктивності праці та виконання KPI та інші [5, с.28].

Залежно від обраного типу IT-рішення, функції можуть відрізнятися та доповнюватися. Однією зі широко використовуваних професійних програм для автоматизації кадрового обліку та підтримки управління персоналом є програма "Персонал Про". Вона дозволяє об'єднати всі кадрові завдання в єдиному інформаційному середовищі, що значно підвищує ефективність роботи відділів з персоналу. Цю програму можна успішно використовувати на підприємствах різних галузей економіки. Впровадження її дозволяє проводити операції з великою кількістю співробітників, що особливо важливо для ефективного функціонування великих підприємств.

Програма "1С:Зарплата та управління персоналом 8" розроблена для автоматизації розрахунків заробітної плати та управління кадровими ресурсами на підприємствах різних галузей. Вона дозволяє знизити витрати часу та підвищити ефективність роботи підрозділів в цілому або окремих працівників, відповідальних за роботу з персоналом. Ця програма допомагає проводити розрахунки заробітної плати та інших виплат, а також комплексно керувати всіма кадровими ресурсами організації.

Програма "ISpro" є багатофункціональним програмним комплексом для оптимізації управління для бюджетного та комерційного сектору класу ERP (Enterprise Resource Planning System). Ця програма розроблена для автоматизації роботи всіх функціональних підрозділів підприємства, включаючи управління персоналом. Система управління підприємством ISpro складається з взаємопов'язаних підсистем, кожна з яких має свою

відносну автономію. Це дозволяє вибирати необхідну конфігурацію системи з урахуванням потреб кожного підприємства, економлячи на функціоналі, який не потрібний [6, с.23].

На ринку ІТ-послуг у сфері управління персоналом представлений спеціалізований модуль для Microsoft Dynamics ERP, розроблений компанією Innoware. Цей модуль забезпечує ведення обліку кадрів та розрахунок заробітної плати відповідно до вимог українського законодавства. Він характеризується комплексним підходом до автоматизації процесів управління персоналом, підтримкою складних алгоритмів розрахунку заробітної плати, відповідністю законодавству, реєстрацією дій користувачів, можливістю об'єднання з системами електронної звітності, підтримкою законодавчих змін та розташуванням у хмарі.

Програма кадрового обліку "Кадри Плюс" надає можливість створювати накази, заяви, звіти та інші типові документи, відстежувати рух персоналу і вести облік робочого часу. Крім того, вона містить інші додаткові функції, корисні для кадрового працівника, такі як ведення бази даних співробітників, облік робочого часу, розрахунок стажу, книга обліку руху трудових книжок і експорт відомостей у формат Microsoft Excel.

У вересні 2017 року на ринку з'явилося українське рішення для ведення обліку на підприємствах малого та середнього бізнесу, а також в державних установах - MASTER. Розроблене компанією IT-Enterprise, яка спеціалізується на впровадженні комплексних ERP-систем, це інтегроване рішення "MASTER: Бухгалтерія" з модулями "Зарплата" і "Кадри". Ця програма дозволяє вести облік працівників, включаючи особові картки, призначення та переміщення працівників, відпустки та лікарняні, а також робить розрахунок заробітної плати та формує звітність по персоніфікації [7, с.194].

Отже, використання ІТ-технологій в управлінні персоналом є

ключовим аспектом забезпечення ефективності діяльності підприємства. Проте найбільш ефективним виявляється їхнє комплексне використання разом з іншими модулями, які автоматизують інші ключові бізнес-процеси, такі як фінанси, виробництво і т. д. Для дальших досліджень потрібно провести економічне обґрунтування та вибрати оптимальне програмне забезпечення для управління персоналом на конкретному прикладі підприємства.

Роль інформаційних технологій в управлінні персоналом щільно пов'язана з інтелектуальним капіталом.

Зростаючий інтерес до питань управління знаннями та інтелектуальним капіталом, який спостерігається у світовій та українській літературі, є перш за все відповіддю на виклики практики управління. Нині інтелектуальний капітал сприймається як важливий чинник, що визначає успіх підприємства, джерело конкурентної переваги та ключовий елемент створення ринкової вартості.

Управління знаннями та створення інтелектуального капіталу слід розглядати як взаємозалежні процеси, що доповнюють один одного та перекриваються один одним, тому що інтелектуальний капітал є похідним та результатом умілого використання знань на практиці.

Роблячи спробу сформулювати власне визначення управління знаннями, враховуємо такі передумови, пов'язані з роллю знань в управлінні бізнесом:

- знання є цінним, стратегічним ресурсом сучасного підприємства, основою створення ним інноваційних процесів;
- знання створюються людьми;
- знання є ресурсом, який використовується в кожній сфері та на кожному рівні управління підприємством;
- в практиці не існує одного виду або категорії знань, найчастіше створюються їх інтегровані пакети різних видів;

– якість, своєчасність та цінність отриманих знань перевіряються середовищем, ринком і клієнтом, який оцінює цінність продукту або послуги для нього.

Отже, управління знаннями слід розглядати як сучасну концепцію управління підприємством, що підлягає постійній перевірці та контролю, інтегрований організаційний процес, що поєднує управління людськими ресурсами, ключові бізнес-процеси й процедури, які здійснюються з використанням сучасних технологій та телеінформаційних систем.

Управління знаннями – це концепція стратегічного управління підприємством, орієнтована на збільшення вартості підприємства, заснована на вмільому придбанні та використанні знань і створенні інтелектуального капіталу.

Отже, сутність управління знаннями полягає в практичному використанні всіх ресурсів, якими володіє підприємство для досягнення своїх цілей. Проте слід пам'ятати, що навіть бездоганні процеси пошуку й розвитку знань – це тільки половина успіху. Щоби говорити про переваги управління знаннями, а не лише про виконану в цьому процесі роботу, нові знання повинні використовуватися на практиці. Варто зазначити, що для розвитку інновацій необхідно управляти всіма ресурсами знань, доступними для підприємства, зокрема знаннями, депозитаріями яких є персонал.

Найбільш важливою для практики управління є проблема вмільої інтеграції діяльності на стратегічному й тактичному рівнях.

Представлена модель відображає практичний погляд і є хорошою візуалізацією філософії мислення, яка вписується в концепцію управління знаннями. Управління знаннями на тактичному рівні має бути похідним та підпорядковуватися стратегічному рівню, тобто баченню структурної побудови підприємства на основі знань. Здатність ефективно використовувати знання різних взаємопроникаючих видів разом з

розвитком ключових компетенцій визначає зростання ринкової вартості та конкурентоспроможності підприємства.

Варто зазначити, що інтелектуальний капітал є похідним від вартості знань підприємства, проявляється в ефективному придбанні та використанні ресурсів знань, адаптуючись до поточної ринкової ситуації, а також до майбутніх змін, які менеджери повинні вміло сприймати й передбачати. Завдяки придбаним і власним знанням управлінці приймають оптимальні рішення з меншим ризиком і надають клієнтам продукти й послуги, які відповідають їх реальним потребам та очікуванням.

Аналіз представлених думок дає змогу сформулювати такі висновки:

- ресурси знань, перетворені на цінності підприємства, формують основу створення й розвитку інтелектуального капіталу;
- інтелектуальний капітал створюється на основі управління ресурсами знань, які є джерелом та ресурсом створення вартості підприємства;
- важливіші (цінніші) ті знання, які щодо стратегічних цілей підприємства за їх використання створюють більшу вартість.

Таким чином, виправдано стверджувати, що інтелектуальний капітал включає компоненти, створені на основі управління ресурсами (активами) знань, які можуть стати основою отримання підприємством вигід, що у стратегічній перспективі сприяють збільшенню його вартості.

Слід також зазначити, що інтелектуальний капітал сам по собі є стратегічно важливим і не може бути заміненим на інший вид капіталу підприємства. Інтелектуальний капітал базується на знаннях, хоча включає інші складові, цінні для підприємства, такі як комерційний бренд або відносини з клієнтами. Важливою частиною цього капіталу є ключова компетенція, яка належить до потенційних операційних можливостей, створених в результаті організаційного навчання.

Предметом суперечок багатьох фахівців є структура

інтелектуального капіталу. Хоча їх більшість сходиться на думці про три взаємопов'язані елементи, якими є людський, структурний та споживчий капітал. Наповнення й акценти в різних дослідників істотно різняться. Якщо Т. Стюарт ділить інтелектуальний капітал на людський, структурний та споживчий, то Е. Брукінг оперує поняттям «активи» та в структурі інтелектуального капіталу виділяє ринкові, людські, інфраструктурні активи та інтелектуальну власність [44, с. 31]. Натомість О.В. Кендюхов пропонує за функціональним змістом виділяти п'ять типів інтелектуального капіталу, а саме персоніфікований, інфраструктурний, клієнтський, марочний, техніко-технологічний. Перші дослідники інтелектуального капіталу обходились меншою кількістю термінів для ідентифікації його структури. К.-Е. Свейбі ототожнював його з нематеріальними активами, які ділив на три компоненти, такі як індивідуальна компетентність, внутрішня та зовнішня структура підприємства, а Л. Едвінсон та М. Мелоун виділяють тільки людський та структурний капітал. Х. СентОнж дійшов висновку, що основною складовою інтелектуального капіталу є клієнтський капітал, який разом з людським та структурним формує комерційний успіх бізнесу [44].

Роблячи спробу дати власне визначення, можемо стверджувати, що інтелектуальний капітал підприємства слід розглядати через призму отримання відчутних переваг в результаті вмілого управління ресурсами знань, які працівники підприємства набувають, обробляють та використовують. У пропонованому підході інтелектуальний капітал повинен включати такі компоненти, як людський капітал, капітал клієнтів, ринковий капітал та організаційний капітал, а також взаємозв'язки між цими компонентами.

Щодо практики управління знаннями на підприємстві найбільш складною проблемою є виокремлення детермінант, що впливають на створення окремих компонентів інтелектуального капіталу та діагностування взаємозв'язків між ними. Це пояснюється тим, що для

кожного підприємства існують різні чинники, що впливають на розвиток окремих компонентів інтелектуального капіталу. Вони залежать від таких умов, як профіль бізнесу, матеріальні та нематеріальні ресурси, якими володіє підприємство, технологічний потенціал, підприємливість менеджменту та інноваційність продукту, асортимент пропонованих продуктів та послуг, очікування цільової групи клієнтів. Слід зазначити, що інтегровані й правильно пов'язані компоненти інтелектуального капіталу мають найбільший вплив, проте кожен з них окремо також впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства. За аналогією можна виділити найбільш важливі процеси, які в результаті синергетичного впливу сприяють створенню інтелектуального капіталу.

Управління знаннями та організаційне навчання розглядаються як основа створення інтелектуального капіталу. Удосконалення ключових компетенцій та управління відносинами з клієнтами вважаються двома найбільш важливими бізнеспроцесами, що впливають на його створення.

Варто додати, що такі три групи чинників є сполучними для цих процесів:

- чинники внутрішнього середовища (мікрофактори);
- чинники зовнішнього середовища (макрофактори);
- егофактори.

Основними внутрішніми чинниками є економічний та технічний рівні виробництва, рівень задоволеності працею, внутрішньоколективні відносини, а також рівень розвитку інтелектуального середовища підприємства.

Серед макрофакторів виокремлюють місце підприємства на ринку, соціальний статус населення та громадської думки про діяльність колективу. Егофактори визначаються індивідуальними інтелектуальними характеристиками працівників, вони представлені знаннями, вміннями, навичками, здібностями та самомотивованістю.

Слід розуміти, що чинники, які визначатимуть формування інтелектуального капіталу вищого університету, банку, страхової компанії, виробничого чи торговельного підприємства, є різними.

Таким чином, модель створення інтелектуального капіталу передбачає:

- визначення компонент окремих складових інтелектуального капіталу, які мають найбільше значення щодо функціональних умов та чинників, що визначають конкурентоспроможність галузі, в якій працює це підприємство;

- визначення детермінант, що відповідають за розроблення окремих компонентів інтелектуального капіталу.

Пропонована модель створення інтелектуального капіталу дає змогу всебічно поглянути на підприємство і, як наслідок, прийняти правильні управлінські рішення щодо його розвитку.

Аналіз теоретичних аспектів управління персоналом на металургійному підприємстві допомагає виявити оптимальні стратегії для ефективного управління робочою силою, забезпечуючи максимальну продуктивність, безпеку праці та задоволення працівників.

Розділ "Теоретичні аспекти управління персоналом на металургійному підприємстві" є ключовим у розумінні принципів та підходів до управління людськими ресурсами у металургійній галузі.

Цей розділ дозволяє вивчити специфіку управління персоналом у контексті особливостей металургійного виробництва, таких як високий ступінь автоматизації, особливості робочого процесу та безпеки праці. Основні теоретичні аспекти включають в себе:

- особливості металургійної галузі: Розуміння специфіки виробництва, технологічних процесів, ресурсів та конкурентних факторів, які впливають на управління персоналом у цій галузі;

- стратегічне управління персоналом: Визначення стратегічних цілей

підприємства та розробка планів дій з управління персоналом, які сприяють досягненню цих цілей;

- методи організації праці: Аналіз різних методів та підходів до організації праці на металургійних підприємствах з метою підвищення ефективності та продуктивності працівників;

- мотивація та заохочення працівників: Вивчення теорій мотивації та ідентифікація способів стимулювання працівників у металургійній галузі;

- розвиток персоналу та навчання: Розробка програм навчання та розвитку для персоналу, спрямованих на підвищення їхніх навичок та компетенцій у виробничому середовищі;

- управління трудовими відносинами: Аналіз методів управління трудовими відносинами та розробка стратегій вирішення конфліктів та забезпечення гармонійного співробітництва.

## **Висновок до розділу 1**

Розділ "Теоретичні аспекти управління персоналом на металургійному підприємстві" надає базові теоретичні знання та відомості, які допомагають розробити стратегічний підхід до управління персоналом на металургійних підприємствах.

Управління, базоване на гуманістичному підході, має безсумнівні переваги. Управління включає формування та реалізацію управлінських рішень для координації діяльності підприємства. В умовах жорсткої конкуренції та динамічного ринкового середовища, орієнтація підприємства на гуманістичний підхід стає пріоритетною.

Система управління персоналом формується відповідно до цілей організації і включає підсистеми загального і лінійного управління та ряд функціональних підсистем.

Кожне підприємство прагне досягти ефективності та

результативності, для чого необхідно розробити оптимальну стратегію управління, зокрема управління персоналом. Це є перспективою подальших досліджень.

Загалом, впровадження інформаційних систем є необхідною умовою для досягнення стратегічних цілей підприємства та підвищення ефективності роботи персоналу. Кожен власник підприємства повинен обрати систему управління персоналом, яка найкращим чином відповідає його потребам та цілям.

Розмаїття аспектів управління персоналом передбачає відповідну систематизацію всіх компонентів управління персоналом. Управління персоналом складається з різноманітних механізмів, принципів, форм і методів впливу на формування, розвиток та використання персоналу організації. Ці елементи реалізуються через різні напрямки та види діяльності, які взаємодіють між собою. Таким чином, управління персоналом виступає як система організації, процес та структура одночасно.

Отже, розділ "Теоретичні аспекти управління персоналом на металургійному підприємстві" є важливим джерелом знань та рекомендацій для керівництва даного типу підприємств, яке прагне досягти ефективності, стабільності та успішності у своїй діяльності.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ДП “УкрНДІспецсталь”

#### 2.1 Техніко-економічна характеристика підприємства

Державне підприємство “Український науково-дослідний інститут спеціальних сталей, сплавів та феросплавів” (ДП “УкрНДІспецсталь”) створено у 1962 році з 28 серпня 2007 року інститут став державним підприємством.

Інститут має в своєму розпорядженні кваліфіковані кадри, у тому числі кандидати технічних наук.

До складу інституту входять науково-дослідні підрозділи, дослідний завод з повним металургійним циклом, що включає виплавку, переплави, що рафінують, кування, прокатку, виробництво металевих порошків, нанесення плазмових покриттів.

Інститут атестовано як Головну організацію метрологічної служби (ГОМС), проводить атестацію вимірювальних лабораторій підприємств галузі. Також інститут атестований як Головна організація зі стандартизації (ГЗС) та бере участь у розробці, погодженні та затвердженні нормативних документів (ДСТУ, ДСТУ, ТУ)

Лабораторії оснащені приладами та апаратурою для проведення комплексу необхідних металознавчих та механічних випробувань.

Інститут пропонує науково-технічні розробки в галузі електрометалургії, металургії спеціальних сталей, виробництва феросплавів, порошкової металургії, прокатного та ковальсько-пресового виробництв, нових марок сталей та сплавів.

Оснащення дослідного заводу дозволяє випускати малотоннажні

партії жаростійких та жароміцних сплавів, швидкорізальних та корозійностійких сталей, прецизійних сплавів та інших сталей та сплавів різного профільного сортаменту.

Інститут має досвід організації виробництва великотоннажних партій металопродукції з кооперації з металургійними підприємствами України.

Проводить консультації та розробку рекомендацій щодо виготовлення та термообробки виробів з урахуванням їх призначення та застосування.

За останні роки інститут накопичив досвід роботи із зарубіжними партнерами з постачання конструкторської та технологічної документації, металопродукції зі спеціальних сталей та сплавів, у тому числі порошкових. Напрямок діяльності: Розробка і впровадження технологій виплавки, позапічної обробки і розливання електросталі, вакуумної металургії, виробництва феросплавів, порошкова металурія спецсталей, сплавів і феросплавів, ковальсько-пресове виробництво, технологічний інструмент, виробництво заготовок листового і сортового прокату, каліброваної сталі, дроту, стрічки, стали зі спеціальними властивостями, стали зі спеціальною обробкою поверхні, виробництво трубної заготовки, труб та капсул, виробництво прокату і металовиробів підвищеної міцності, виробництво малотоннажних партій металопродукції з легованих і високолегованих сталей і сплавів, організація виробництва великотоннажних партій металопродукції, виробництво смуги і листового прокату, термічна і термомеханічна обробка прокату, поковок і виробів з них, технологія виробництва інструменту, оснастки, деталей машин і механізмів, інструментальні та підшипникові стали, прецизійні сплави, атестація вимірювальних лабораторій металургійних і машинобудівних підприємств, метрологічна експертиза нормативної документації, метрологічна атестація методик виконання вимірювань, засобів вимірювальної техніки, метрологічна атестація вимірювальних і випробувальних підрозділів,

виробництво державних і галузевих (сертифікованих) стандартних зразків хімічного складу, автоматизація технологічних процесів металургійного виробництва.

За наявності зібраних статистичних даних техніко-економічний аналіз виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства буде проведений за 2017 – 2020рр.

Підприємство виконує свої обов'язки згідно організаційної структури підприємства (рис.2.1)



Рис. 2.1 Організаційна структура ДП “УкрНДІспецсталь”

Найбільш інформативною формою для аналізу й оцінки фінансового стану підприємства служить бухгалтерський баланс (форма № 1). Баланс відображає стан майна, власного капіталу та зобов'язань підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### Структура та динаміка активу балансу

Актив	2018р.	2019р.	2020р.	Відхилення у %	Відхилення у тис.грн
1	2	3	4	5	6
<b>I. Необоротні активи</b>					
Нематеріальні активи	6	1	1	-83,3	-5
первісна вартість	18	18	18	0	0
накопичена амортизація	12	17	17	41,6	5
Незавершені капітальні інвестиції	121	853	476	293,4	355
Основні засоби	4521	4513	4020	-11,1	-501
первісна вартість	13278	13108	12927	-2,6	-351
знос	8757	8595	8907	1,7	150
Усього за розділом I	4648	5367	4497	-3,2	-151
<b>II. Оборотні активи</b>					
Запаси	2484	2590	3368	35,6	884
Виробничі запаси	1163	1158	1339	15,1	176
Незавершене виробництво	1107	630	1360	22,9	253
Готова продукція	199	800	667	235,2	468
Товари	15	2	2	-86,6	-13

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	436	65	893	104,8	457
Дебіторська заборгованість по розрахунками:					
за виданими авансами	414	0	305	-26,3	-109
з бюджетом	0	0	64	0	64
у тому числі з податку на прибуток	0	0	47	0	47
із внутрішніх розрахунків	0	0	15	0	15
Інша поточна дебіторська заборгованість	3	0	0	-100	-3
Гроші та їх еквіваленти	112	69	355	216,9	243
Рахунки в банках	112	69	355	216,9	243
Витрати майбутніх періодів	17	0	18	5,9	1
Інші оборотні активи	303	252	227	-25,1	-76
Усього за розділом II	3769	2976	5245	39,2	1476
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0	0	0
Баланс	8417	8343	9742	15,7	1325

Із даних таблиці в періоді з 2018 по 2020 роки ми 2.1 бачимо, що валюта майна збільшилася на 1325 тис. грн. та 15,7%. Серед майна найбільша частка припадає на необоротні активи, які зменшились за період

дослідження на 151 тис. грн. та 3,2%.

Оборотні активи в діяльності підприємства займають значно меншу частку і за період дослідження вони збільшилися на 1476 тис. грн. та 39,2%.

Серед необоротних активів найбільша питома вага на підприємстві ДП “УкрНДІспецсталь” припадає на первісну вартість, яка зменшилась за період дослідження на 0 тис. грн. Серед оборотних активів є запаси; дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги; дебіторська заборгованість з бюджетом; дебіторська заборгованість за виданими авансами; інша поточна дебіторська заборгованість; гроші та їх еквіваленти; витрати майбутніх періодів та інші оборотні активи.

Так, за період дослідження збільшилися запаси на 884 тис. грн. та 35,6%, дебіторська заборгованість з бюджетом на 64 тис. грн., інша поточна дебіторська заборгованість зменшилась на 3 тис. грн., витрати майбутніх періодів на 1 тис. грн., інші оборотні активи зменшились на 76 тис. грн. і навпаки збільшилась дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи на 457 тис. грн., дебіторська заборгованість за виданими авансами зменшилась на 109 тис. грн., гроші та їх еквіваленти зросли на 243 тис. грн.

Динаміку змін необоротних та оборотних ресурсів (структуру та динаміку активу балансу) на підприємстві ДП “УкрНДІспецсталь” можна також спостерігати на рис. 2.2

На рис. 2.2 бачимо динаміку змін необоротних та оборотних ресурсів (голубим кольором виділено необоротні активи та синім оборотні активи) на підприємстві ДП “УкрНДІспецсталь” за досліджуваний період 2018-2020 рр.

Величина необоротних активів повільно зростає в період 2018-2019 роки та знижується в 2020 році.

Величина оборотних активів навпаки знижується в період 2018-2019 роки та зростає в 2020 році.

## Динаміка змін необоротних та оборотних ресурсів



Рис. 2.2 Динаміка змін необоротних та оборотних ресурсів

Аналіз складу та структури джерел власних та залучених коштів на підприємстві ДП “УкрНДІспецсталь” в період з 2018-2020 рр. можемо побачити на табл. 2.2.

Таблиця 2.2

## Аналіз складу та структури джерел власних та залучених коштів

Пасив	2018р.	2019р.	2020р.	Відхилення у %	Відхилення у тис.грн
1	2	3	4	5	6
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	4478	4418	4418	-1,3	-60
Додатковий капітал	22	80	71	222,7	49
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-97	79	-1436	1380,4	-1339
Усього за розділом I	4343	4577	3053	-29,7	-1290

## Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
товари, роботи, послуги	2042	2041	2684	31,4	642
розрахунками з бюджетом	167	238	251	50,3	84
у тому числі з податку на прибуток	1	0	0	-100	-1
розрахунками зі страхування	91	95	85	-6,6	-6
розрахунками з оплати праці	224	296	317	41,5	93
за одержаними авансами	1415	885	2555	80,6	1140
Поточні забезпечення	111	173	585	427,0	474
Інші поточні зобов'язання	24	38	212	783,3	188
Усього за розділом III	4074	3766	6689	64,2	2615
Баланс	5417	8343	9742	79,8	4325

Динаміку змін власного капіталу та поточних зобов'язань і забезпечень на підприємстві ДП “УкрНДІспецсталь” можна побачити на рис. 2.3.

На рисунку 2.3 можна побачити, як змінювався власний капітал підприємства протягом певного періоду, порівняно з поточними зобов'язаннями і забезпеченнями найближчого року.

Власний капітал підприємства протягом певного періоду (2018р.-2019р.) має стабільний рівень та знижується протягом 2020 року.

Сума поточних зобов'язань і забезпечень майже стабільна на протязі 2018-2019 рр. та значно зростає в 2020 році.

### Динаміка змін власного капіталу та поточних зобов'язань і забезпечень

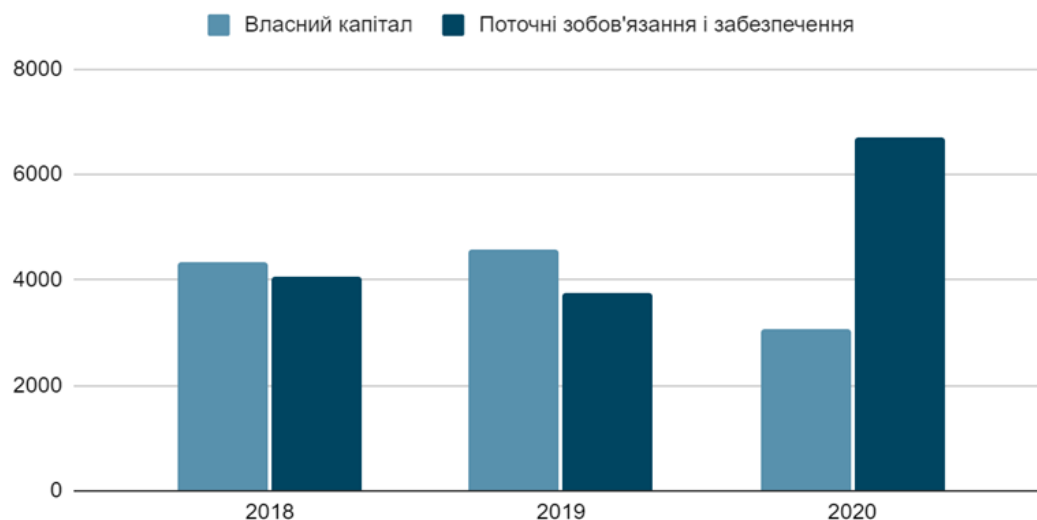


Рис.2.3 Динаміка змін власного капіталу та поточних зобов'язань і забезпечень

Як ми бачимо у 2018 та 2019 роках на невелику кількість переважає власний капітал, але вже у 2020 році переважає поточні зобов'язання та забезпечення на діяльності підприємства

У табл. 2.3 наведена питома вага статей активу та пасиву балансу на підприємстві ДП “УкрНДІспецсталь”

Таблиця 2.3

#### Питома вага статей активу та пасиву балансу

Актив	2018р.	2019р.	2020р.	Відхилення
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	0,07	0,01	0,01	-0,06
первісна вартість	0,2	0,2	0,2	0
накопичена амортизація	0,1	0,2	0,2	0,1
Незавершені капітальні інвестиції	1,4	10,2	4,9	3,5

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5
Основні засоби	53,7	54,09	41,5	-12,2
первісна вартість	157,8	157,1	0,0001	-157,8
знос	104,03	103,02	91,4	-12,63
Усього за розділом I	55,2	64,3	46,2	-9
II. Оборотні активи				
Запаси	29,5	31,04	34,6	5,1
Виробничі запаси	13,8	13,9	13,7	-0,1
Незавершене виробництво	13,2	7,6	14	0,8
Готова продукція	2,4	9,6	6,8	4,4
Товари	0,2	0,02	0,02	-0,18
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	5,2	0,8	9,2	43
Дебіторська заборгованість по розрахункам:				
за виданими авансами	4,9	0	3,1	-1,8
з бюджетом	0	0	0,7	0,7
у тому числі з податку на прибуток	0	0	0,5	0,5
із внутрішніх розрахунків	0	0	0,2	0,2
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,04	0	0	-0,04
Гроші та їх еквіваленти	1,3	0,8	3,6	2,3
Рахунки в банках	1,3	0,8	3,6	1,3
Витрати майбутніх періодів	0,2	0	0,2	0
Інші оборотні активи	3,6	3,02	2,3	-3,6
Усього за розділом II	44,8	35,7	53,8	9
Баланс	100	100	100	
Пасив				
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	53,2	5	45,4	-7,8

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5
Додатковий капітал	0,3	1	0,7	0,4
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-1,2	0,9	-14,7	-13,5
Усього за розділом I	51,6	54,9	31,3	-20,3
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
товари, роботи, послуги	24,3	24,5	27,6	3,3
розрахунками з бюджетом	2	2,9	2,6	0,6
у тому числі з податку на прибуток	0,01	0	0	-0,01
розрахунками зі страхування	1,08	1,1	0,9	-0,18
розрахунками з оплати праці	2,5	3,5	3,3	0,8
за одержаними авансами	16,8	10,6	26,2	9,4
Поточні забезпечення	1,3	2,07	6,005	4,705
Інші поточні зобов'язання	0,3	0,5	2,2	1,9
Усього за розділом III	48,4	45,1	68,7	20,3
Баланс	100	100	100	

Так, її дані підтверджують те, що питома вага необоротних активів – суттєва, і в динаміці вона зменшилась на 1290%. Це може бути пов'язано з реорганізацією діяльності, модернізацією обладнання чи змінами у виробничому процесі. Збільшення питомої ваги оборотних активів на 9% може вказувати на збільшення оборотності активів, що може бути позитивним сигналом щодо ефективного управління запасами, оборотними коштами та забезпеченням ліквідності підприємства. У динаміці питома вага власного капіталу зменшилась на 20,3%. Це може бути зумовлено зростанням залучених зовнішніх джерел фінансування, таких як позики або емісія акцій, або збільшенням обсягів зобов'язань.

Проаналізуємо ліквідність підприємства в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Аналіз ліквідності підприємства ДП “УкрНДІспецсталь”**

Показник	Нормативне значення	2018р.	2019р.	2020р.	Відхилення
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1- 0,35 і вище	0,03	0,02	0,05	0,02
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5 - 2 і вище	0,21	0,10	0,24	0,03
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	... > 1	0,93	0,79	0,78	-0,15

За даними таблиці 2.4 коефіцієнти ліквідності не відповідають нормативним значенням, тому підприємство має переглянути процес своєї діяльності та намагатись поліпшити своє становище.

Динаміка фінансових результатів ДП “УкрНДІспецсталь” можемо бачити у табл. 2.5 за досліджуваний період 2018-2020 рр., тис.грн. В таблиці зосереджені такі показники як чистий дохід від реалізації продукції, собівартість реалізованої продукції, фінансовий результат до оподаткування та ін.

Таблиця 2.5

**Динаміка фінансових результатів ДП “УкрНДІспецсталь” за 2018-2020 рр., тис.грн.**

Стаття	2018р.	2019р.	2020р.	Відхилення
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	775000	1150000	1125717	350717

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-735000	1050000	-962432	-227432
Валовий:				
прибуток	44500	155000	163285	118785
Інші операційні доходи	230000	750000	153458	-76542
Адміністративні витрати	-37500	125000	-141036	-103536
Витрати на збут	-2150	12500	-8559	-84778
Інші операційні витрати	-95000	335000	-179778	-84778
прибуток	20500	64500	0	-20500
збиток	0	0	-11970	-11970
Інші фінансові доходи	12500	13500	3344	-9156
Фінансові витрати	9850	15500	-38007	-47857
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	23500	47500	0	-23500
збиток	0	0	-53324	-53324
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-4650	-8350	-4467	183
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	18500	33500	0	-18500
Збиток	0	0	-57791	-57791

За даними табл. 2.5 можна простежити, що фінансові результати підприємства ДП “УкрНДІспецсталь” за 2018-2020 рр. значно змінювались протягом останніх років.

## **2.2 Аналіз трудового потенціалу підприємства**

Аналіз трудового потенціалу підприємства є важливою складовою стратегічного управління персоналом. Цей аналіз включає оцінку та організацію різних аспектів людських ресурсів з метою максимізації їх потенціалу для досягнення цілей підприємства.

Проведемо оцінку трудового потенціалу на прикладі ДП “УкрНДІспецсталь” включає потенціал усіх її працівників. Трудовий потенціал працівника має складну будову. З одного боку, це сукупна здатність фізичних і духовних засобів окремого працівника для досягнення заданих результатів діяльності. З іншої – здатність удосконалюватися в процесі праці, вирішувати нові завдання, що виникають в результаті змін у виробництві.

Забезпеченість підприємства трудовими ресурсами визначається шляхом порівняння фактичної кількості працівників по категоріях і професіях з плановою потребою. Особлива увага приділяється аналізу забезпеченості підприємства ДП “УкрНДІспецсталь” кадрами найбільш важливих професій розглянутих в табл. 2.6. В таблиці надано середньоспискова чисельність працівників за 2018-2020 рр., абсолютний приріст та темп росту, % за досліджуваний період.

Спостерігаємо зниження середньоспискової чисельності працівників за період 2018-2019 рр. та стабільну величину цього показника протягом 2020 року.

Таблиця 2.6

**Наявність трудових ресурсів ДП “УкрНДІспецсталь”**

Категорія робітників,ос.	2018р.	2019р.	2020р.	Абсолютний приріст	Темп росту %
1	2	3	4	5	6
Середньоспикова чисельність працівників, у т.ч.:	69	64	64	-5	-7,2

Виходячи з даних таблиці 2.6 зробимо висновок, що середньоспикова чисельність працівників зменшилась на 5 осіб або 7,2%. Ще це гарно видно на рис. 2.4.

Персонал на підприємстві 2018-2020 рр.

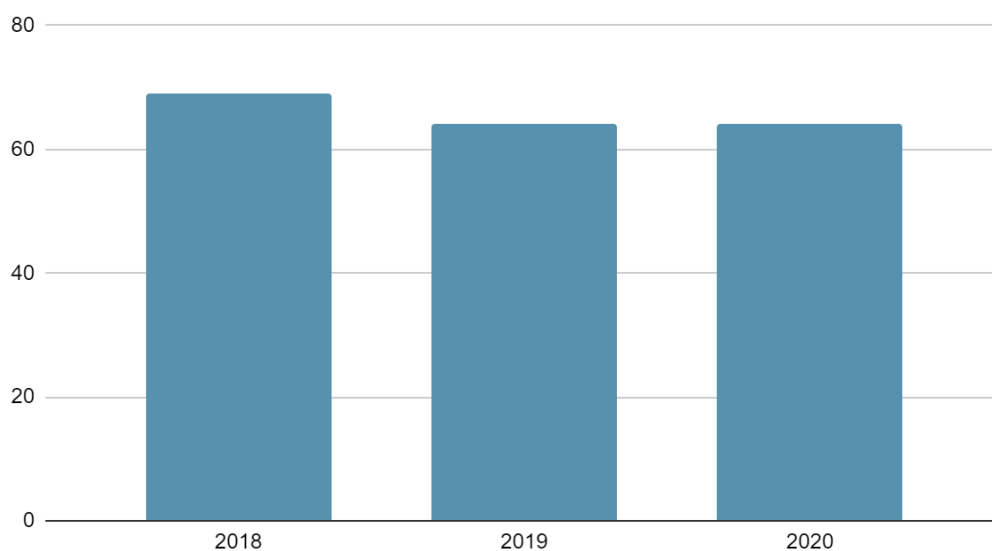


Рис. 2.4 Персонал на підприємстві за 2018-2020 рр.

Визначимо середньорічний виробіток на підприємстві ДП “УкрНДІспецсталь” за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.7

### Розрахунок продуктивності праці працівників підприємства

Показник	2018р.	2019р.	2020р.	Абсолютний приріст	Темп росту %
1	2	3	4	5	6
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	775000	1150000	1125717	350717	145,3
Середньоспикова чисельність працівників	69	64	64	-5	92,8
Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн.	11231,9	17968,8	17589,3	6357,4	56,6

Можемо побачити що обсяг реалізованої продукції значно зросли. Середньоспикова чисельність працівників за цей період залишилась майже на тому ж рівні, зі зменшенням лише на 5 працівників. Це може свідчити про певну оптимізацію персоналу або підвищення продуктивності праці. Середньорічний виробіток одного працівника також зріс.

Ще розрахунок продуктивності праці працівників на підприємстві ДП “УкрНДІспецсталь” ми можемо побачити на рис. 2.4.

За розрахунками та на рис. 2.4 ми бачимо, що середньорічний виробіток одного працівника найбільший у 2019 році, невеликий розрив між 2020 та 2019 роками, а найменший виробіток був у 2018 році.

Продуктивність праці – це показник ефективності, результативності праці, що характеризується співвідношенням обсягу продукції, робіт чи послуг, з одного боку, та кількістю праці, витраченої на виробництво цього

обсягу – з іншого.

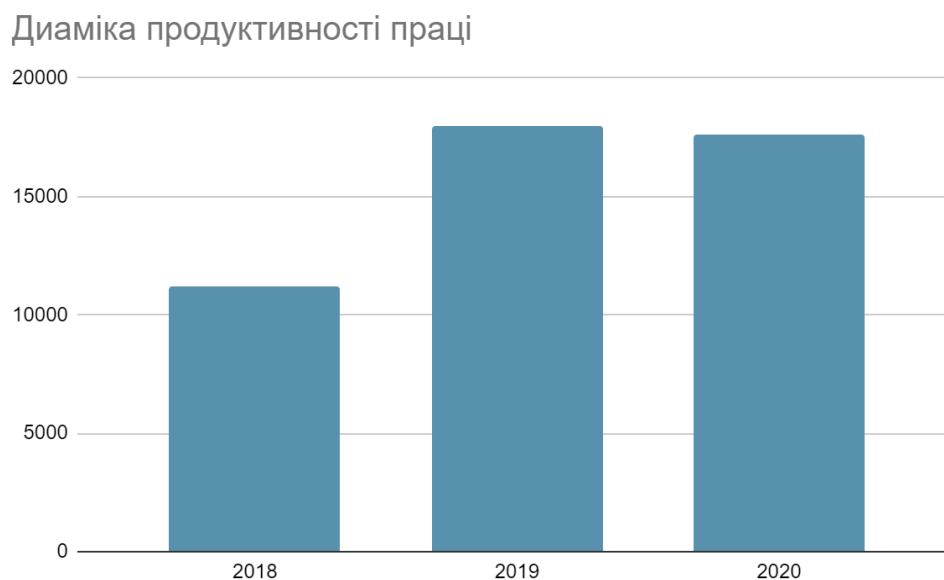


Рис.2.4 Динаміка продуктивності праці

Залежно від прямого чи оберненого співвідношення цих величин маємо два показники рівня продуктивності праці: виробіток (В) та трудомісткість (Тм) рис. (2.5).

$$B = \frac{Q}{T} T_m = \frac{T}{Q} \quad (2.5)$$

де Q – об'єм продукції, що випускається, в різних одиницях вимірювання (натуральних або вартісних);

T - витрати живої праці на виробництво продукції, люд.-год., люд.-дні, середньооблікова чисельність працівників.

$$2017 \text{ рік: } B = 115000/66 = 1742,4$$

$$2018 \text{ рік: } B = 775000/67 = 11567,2$$

$$2019 \text{ рік: } B = 1150000/64 = 17968,8$$

$$2020 \text{ рік: } B = 1125717/64 = 17589,3$$

$$2017 \text{ рік: } T_M = 66/115000 = 0,00057$$

$$2018 \text{ рік: } T_M = 67/775000 = 8,64$$

$$2019 \text{ рік: } T_M = 64/1150000 = 5,57$$

$$2020 \text{ рік: } T_M = 64/1125717 = 5,69$$

По нашим розрахунком ми робимо такий висновок: виробіток зріс на 15846,9 тис.грн. , а трудомісткість також зросла на 5,7 тис. грн.

Продуктивність праці може розраховуватися на одиницю робочого часу (середньорічний, середньоденний та середньогодинний виробіток одним працюючим), чи на одного працюючого.

Розрізняють три методи вимірювання продуктивності праці: натуральний, трудовий та вартісний. При розрахунку продуктивності праці важливо правильно вибрати систему вимірників враховуючи можливість використання натуральних, трудових та вартісних вимірників при випуску продукції.

При використанні натурального методу у ході розрахунків застосовуються натуральні одиниці виміру (штуки, тонни, метри тощо). На практиці цей метод має обмежене застосування. Його, як правило, використовують на підприємствах, які виробляють однорідну продукцію. Якщо підприємство (цех, дільниця, бригада) випускає продукцію, котра має одне й те саме призначення, проте відрізняється за якоюсь однією ознакою, виробіток можна розрахувати за допомогою умовно-натуральних одиниць. Необхідно також враховувати, що за даного методу не можна усунути зміни обсягу незавершеного виробництва, яке в деяких галузях має велику частку

у загальному обсязі продукції, наприклад, у будівництві, суднобудівництві та ін.

Трудовий метод найчастіше використовується на робочих місцях, у бригадах, на виробничих ділянках і в цехах, де обсяг виробленої продукції або виконаних робіт визначається в нормо-годинах. За науково обґрунтованих і на певний період незмінних норм цей метод достатньо точно характеризує зміни продуктивності праці. Проте він має обмежене застосування, оскільки базується на використанні незмінних норм, що суперечить необхідності перегляду норм у міру здійснення організаційно-технічних заходів, також відсутні науково обґрунтовані нормативи праці на окремі види робіт або трудові функції.

Вартісний метод ґрунтується на використанні вартісних показників (грн., тис. грн., млн. грн.) обсягу продукції. Перевага даного методу полягає у можливості порівняння продуктивності праці при виробництві різноманітної продукції. Це зумовлює його широке застосування на підприємствах.

Відомо, що кожне підприємство характеризується певним рівнем продуктивності праці, який може зростати або знижуватися під дією різноманітних факторів.

Завершальним етапом аналізу використання трудових ресурсів є підрахунок виявлених резервів підвищення ефективності та розробка заходів щодо їх використання. Серед резервів ефективності трудових ресурсів доцільно виділити екстенсивні (ліквідацію понадпланових втрат робочого часу, усунення браку та відхилень від нормальних умов праці) та інтенсивні (забезпечення виконання норм виробітку усіма робітниками-відрядниками та здійснення нереалізованих організаційно-технічних заходів).

Для виявлення внутрішніх резервів можна застосовувати комп'ютерні технології, які забезпечують швидке отримання відповідної

інформації. При цьому результатна інформація може подаватися у вигляді даних про невикористані резерви та способи їх мобілізації або у вигляді даних про недоліки в роботі і відповідних винуватців. За допомогою обчислювальної техніки керівники різних рівнів можуть здійснювати власний оперативний аналіз, вести реєстрацію найважливіших процесів, операцій та розрахунків, планувати відповідні заходи щодо покращення трудових показників.

### **2.3 Оцінка стилю управління керівництва**

Одним із суттєвих показників культури управління являється стиль керівництва. Стиль керівництва – це система методів керівництва, що постійно використовуються і які відображають неформальну сторону процесу управління у вигляді прийомів, які використовуються в повсякденній практиці

Управління підприємством здійснюється його генеральним директором.

Генеральний директор повинен знати:

- чинне законодавство про працю та регулювання підприємств;
- основи Кодексу законів про працю України;
- категорії, правила і стандарти сертифікації товарів і послуг у торгівлі;
- як виконується купівля, зберігання, постачання, транспортування, реалізації продовольчих і непродовольчих товарів, закони про якість та безпеку товарів населенню;
- міжнародне торговельне право;
- норми та вимоги міжнародних організацій про торгівлю;
- кредитно-банківських та фінансовий механізми, податкову політику держави, систему страхування тощо;

- основи роботи бірж та банківських установ;
- цілі та стратегії інших об'єднань підприємств на зовнішньому та внутрішньому ринку;
- методи комплексної діагностики фінансово-господарської діяльності;
- методи прогнозування та вироблення стратегії розвитку об'єднання підприємств у торгівлі та в цілому та складових частин;
- комп'ютерні системи обробки даних, комплексної фінансово-господарської діяльності діагностики;
- психологічні та естетичні аспекти ведення переговорів;
- соціологію організацій та психологічні особливості діяльності трудових колективів;
- регулювання та керування працівників нижчих рівнів;
- основи теорії кооперації системи та прогнозування;
- стратегії маркетингу, логістики, фінансового менеджменту;
- основи бухгалтерського обліку;
- основи психології та етики торгівлі;
- координування обліку та звітності;
- державну мову та мову міжнародного спілкування - англійську;
- правила та норми охорони праці, особистої гігієни, протипожежного захисту, виробничої санітарії.

Як ми бачимо на підприємстві ДП “УкрНДІспецсталь” директор є головною ланкою, діяльність підприємства йде безпосередньо через заступника директора, потім вже по відділам. Розроблене стимулювання працівників на віддачу.

На стиль управління керівництва значно впливають чинники внутрішнє та зовнішнє середовище. Для визначення зовнішнього та внутрішнього середовища проведемо SWOT-аналіз (рис. 2.6).

СИЛЬНІ СТОРОНИ:	МОЖЛИВОСТІ:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність кваліфікованого персоналу, що має досвід роботи в даній області</li> <li>2. Добра репутація серед замовників</li> <li>3. Високий рівень довіри постійних замовників</li> <li>4. Зручне місце розташування</li> <li>5. Наявність конкурентної переваги</li> <li>6. Ефективна структура управління.</li> <li>7. Великий практичний досвід працівників</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Невелика кількість достатньо сильних конкурентів</li> <li>2. Можливість швидкого розвитку</li> <li>3. Впровадження сучасних методів управління</li> <li>4. Зростання економіки.</li> <li>5. Підвищення рівня законодавчої стабільності.</li> <li>6. Послаблення позицій фірм конкурентів</li> <li>7. Поява нових постачальників</li> </ol>
III	IV
СЛАБКІ СТОРОНИ:	ЗАГРОЗИ:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність маркетингової стратегії</li> <li>2. Низький рівень обслуговування.</li> <li>3. Відсутність досліджень.</li> <li>4. Низька рентабельність.</li> <li>5. Фінансова нестійкість.</li> <li>6. Короткострокові перспективи розвитку.</li> <li>7. Низька рекламна активність</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зниження загальної платоспроможності споживачів</li> <li>2. Поява нових конкурентів</li> <li>3. Нестабільна політична ситуація</li> <li>4. Нестабільність господарського, податкового, банківського й іншого законодавств в Україні</li> <li>5. Зміна курсу валют</li> <li>6. Зростання інфляції.</li> <li>7. Зміна рівня цін</li> </ol>

Рис. 2.6 SWOT-аналіз на підприємстві ДП “УкрНДІспецсталь”

Основні завдання SWOT-аналізу для підприємства ДП “УкрНДІспецсталь”:

- виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам торгової компанії;
- визначення маркетингових загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу;
- виявлення сильних сторін підприємства й зіставлення їх з ринковими можливостями;
- визначення слабкостей підприємства, розроблення напрямів їх подолання.

Поле СіМ потребує наступних заходів підтримки та розвитку сильних сторін підприємства ДП “УкрНДІспецсталь” в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення:

- висока якість послуг, що надаються, надасть можливість завоювати нових замовників;
- висока кваліфікація персоналу дозволить здійснити можливість швидкого росту;
- достатні фінансові ресурси сприяють впровадженню нових додаткових послуг;
- наявність конкурентних переваг сприяє збільшенню долі ринку;
- достатня популярність підприємства ДП “УкрНДІспецсталь” буде відігравати значну роль при завоюванні замовників, які користуються послугами конкурентів.

Поле СіЗ — передбачає використання сильних сторін підприємства ДП “УкрНДІспецсталь” з метою пом’якшення (усунення) загроз:

- повна компетентність в ключових питаннях, висока кваліфікація персоналу, значний рівень підприємництва керівника дозволить зменшити конкурентний тиск;
- достатні фінансові ресурси дозволять адаптувати діяльність підприємства під час економічної і політичної кризи;
- високий імідж і довіра серед замовників дозволить втримати конкуренцію на фоні зменшення доходів населення;
- під час зменшення росту ринку, ринкова позиція компанії збережеться завдяки наявності певних навичок і можливостей у ключових областях діяльності;
- посилення тиску з боку конкурентів можливо стримати наявністю конкурентних переваг;

Поле СлМ — розробка заходів подолання слабкостей підприємства ДП “УкрНДІспецсталь” за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище:

- відсутність маркетингової стратегії може негативно вплинути при завоюванні нових замовників;
- низький рівень маркетингової діяльності можливо вирішити шляхом розробки маркетингової стратегії;
- освоєння нових додаткових послуг дозволить розширити коло замовників.

Поле Сліз — іноді називають «кризовим полем», тому що тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю підприємства. З огляду на це існує нагальна потреба розробки заходів як подолання загроз, так і усунення слабкості підприємства ДП “УкрНДІспецсталь”, що завжди є важким завданням:

- поява нових конкурентів може погіршити конкурентну позицію. Зменшити вплив можливо шляхом реалізації довгострокових стратегічних цілей та повної компетенції в ключових питаннях;
- високий рівень інфляції може привести до втрати постійних і нових замовників;
- нестабільність, економічна криза, погіршить конкурентну позицію; вирішення проблеми – розробка ділової стратегії;
- посилення тиску з боку замовників можливо зменшити шляхом розробки маркетингової стратегії;
- несприятлива політика держави погіршить конкурентну позицію, вирішення проблеми – розробка ділової стратегії.

В результаті комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища організації, виходячи з ринкової ситуації, в якій знаходиться підприємство ДП “УкрНДІспецсталь”, можна зробити висновок, що підприємство має велику можливість для поліпшення своєї діяльності, якщо буде робити напір на покращення або усунення слабких

## Висновок до розділу 2

На підприємстві ДП “УкрНДІспецсталь” аналіз ефективності стилю управління виявив наступне:

а) позитивні аспекти: Виокремлено кілька позитивних аспектів у стилі управління на підприємстві, зокрема:

- ефективне розподілення завдань та контроль за їх виконанням;
- використання сучасних методів управління та інноваційних підходів;
- залучення та мотивація персоналу для досягнення стратегічних цілей;

б) негативні аспекти: Також ідентифіковано деякі негативні аспекти у стилі управління:

- недостатня прозорість та комунікація між різними рівнями управління;
- недоліки у системі мотивації персоналу та розвитку кадрів;
- недостатня адаптивність до змін у зовнішньому середовищі та ринкових умов;

в) рекомендації: на основі проведеного аналізу можна запропонувати наступні рекомендації для підвищення ефективності управління на підприємстві ДП “УкрНДІспецсталь”:

- покращення системи комунікації та звітування між різними підрозділами та керівництвом;

- вдосконалення системи мотивації та розвитку персоналу через впровадження інноваційних підходів;

- постійне вивчення та адаптація до змін у зовнішньому середовищі для підтримки конкурентоспроможності підприємства.

Загалом, попри існуючі виклики, підприємство має потенціал для подальшого покращення ефективності свого стилю управління, що сприятиме досягненню стратегічних цілей та успішному розвитку в майбутньому.

Розглянувши поточну ситуацію, важливо виявити ключові аспекти, де можна зробити зміни. Це може включати оптимізацію процесів, удосконалення комунікації всередині команди, розвиток лідерських якостей у керівництва та забезпечення підтримки для професійного зростання персоналу.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ ДП “УкрНДІспецсталь”

#### **3.1 Основні напрями та пропозиції щодо удосконалення стилю керівництва на підприємстві**

Сильне та ефективне керівництво організацією сприяє створенню атмосфери участі та колективної підтримки цілей діяльності організації, в якій її члени отримують стимул в усуненні бар'єрів і досягненні запланованих результатів

В попередніх розділах було доведено, що, стиль керівництва – цілісна система засобів комунікації керівника з підлеглими, необхідна для реалізації функцій управління у певних умовах діяльності колективу. При управлінні організацією керівник не може використовувати тільки один усталений стиль керівництва, він змушений постійно вносити зміни у сформований вже стиль відповідно до ситуації. оптимальним сам по собі не може бути жоден з основних або навіть проміжних стилів керівництва. оптимальним може бути лише динамічний стиль, що змінюється зі зміною ситуації і об'єктів управління.

У стилі роботи окремих менеджерів нерідко можна виявити небажані риси, такі, наприклад, як намагання залучати підлеглих до обговорення будь-яких питань без потреби, надмірну кількість людей у підпорядкуванні. Це призводить до неефективного витрачання робочого часу, викликає почуття незадоволеності у підлеглих, затримує вирішення поставлених завдань. На противагу цьому, деякі менеджери віддають перевагу особистому вирішенню питань і навіть тих, які входять до компетенції підлеглих. В окремих випадках спостерігаються тенденції до побоювання

обґрунтованого ризику, намагання ухилитись від вирішення нових складних завдань. Успішне вирішення управлінських проблем потребує постійного удосконалення навичок та досвіду. Тому зростання потенціалу менеджера, ступеня готовності до вирішення дедалі складніших проблем є чи не найважливішим критерієм управління персоналом підприємства. оскільки багато рис індивідуального стилю роботи пов'язані з психологічними особливостями менеджера, то це слід враховувати при доборі керівних кадрів.

Удосконалення стилю керівництва на підприємстві є важливим процесом, який впливає на ефективність роботи колективу, мотивацію співробітників та загальний успіх організації. Для нашого підприємства можна розглянути такі шляхи удосконалення стилю керівництва, представлено на рис. 3.1:



Рис. 3.1 Шляхи удосконалення стилю керівництва

В напрямку комунікації, то перш за все встановлення чітких та відкритих каналів комунікації між керівництвом та співробітниками та проведення регулярних зустрічей для обговорення планів, завдань та проблем підприємства.

Розвиток лідерських якостей слід реалізовувати в організації тренінгів та семінарів з розвитку лідерських навичок для керівництва, підтримки саморозвитку керівників через навчання, курси та менторство.

Одним із основних напрямків є впровадження довіри та відкритості для між керівництвом та співробітниками та врахування думки та поглядів співробітників при прийнятті рішень.

Важливим кроком є делегування відповідальності, а саме навчання керівників ефективно делегувати завдання співробітникам, розвиваючи їх потенціал та встановлення чітких рамок відповідальності та очікувань.

Один із кроків є укладення договорів матеріальної відповідності з працівниками, за якими закріплено майно, бо якщо відсутні ці договори це свідчить про неврегульованість питання закріплення матеріальних цінностей за відповідальними працівниками та не сприяє забезпеченню збереження державного майна.

Також слід покращити ефективні управління рішень щодо реалізації неліквідних запасів, списання фізично та морально зношених основних засобів з подальшою реалізацією оптимальних матеріалів, придатних до використання.

Необхідно привести облікову політику підприємства у відповідності до положення про порядок бухгалтерського обліку окремих активів та операцій підприємства державного, комунального секторів економіки і господарських операцій.

Також на нашу думку одним із напрямків поліпшення є належним чином оформлювати правовстановлюючих документів на земельну ділянку розпорядженні фірми.

Застосування цих шляхів допоможе не тільки удосконалити стиль керівництва на підприємстві, але і підвищити його конкурентоспроможність та досягти високих наукових результатів у сфері спеціальних сталей, сплавів та феросплавів.

Зважаючи на значення ефективного керівництва для успішного функціонування ДП “УкрНДІспецсталь”, розгляд теоретичних аспектів удосконалення стилю керівництва може включати в себе аналіз сучасних теорій управління, таких як трансформаційне, ситуаційне та транзакційне керівництво. Трансформаційне керівництво базується на здатності лідера впливати на мотивацію, мораль та етичність своїх підлеглих, створюючи сприятливі умови для їхнього розвитку та досягнення спільних цілей.

Ситуаційне керівництво акцентує увагу на тому, що ефективність лідера залежить від контекстуальних обставин, і він повинен вміло адаптувати свій стиль до конкретної ситуації. Транзакційне керівництво, у свою чергу, підкреслює важливість обміну ресурсами та винагород за досягнення результатів. Дослідження та рефлексія над цими концепціями можуть допомогти визначити оптимальний стиль керівництва для конкретної ситуації на підприємстві, що сприятиме підвищенню продуктивності та ефективності діяльності.

Для удосконалення стилю керівництва потрібно значну увагу приділяти створенню та розвитку інтелектуального капіталу ДП “УкрНДІспецсталь”. Резервом забезпечення розвитку інтелектуального капіталу ДП “УкрНДІспецсталь” є розширення застосування принципів соціальної відповідальності бізнесу, що вимагає концепція соціальної ринкової економіки, яка базується на трьох ключових цінностях – свободі, відповідальності та справедливості. Конкуренція є результатом дотримання принципу свободи діяльності суб’єктів господарювання, що свідчить про її низький рівень на українських теренах і про недотримання цього принципу соціальної ринкової економіки. На нашу думку, в умовах «економіки знань»

забезпечення високого рівня добробуту в сфері нематеріальної якості життя людини можливе лише за рахунок розвитку демократії, свободи, плюралізму та конкуренції у суспільстві, що позитивно впливає на активізацію людського чинника. Зрозуміло, що креативні й талановиті особистості спроможні розвивати власний інтелектуальний капітал, а сильні та активні – позитивно впливати на формування соціального капіталу, який на сьогодні формує оточення суб'єкта господарювання, що позитивно динамізує чи стримує розвиток інтелектуального капіталу підприємств. Важливий вплив на розвиток соціального інтелектуального капіталу підприємства мають інвестиції в інформаційне забезпечення, пов'язані з розробкою інформаційної бази про економічну ситуацію суб'єктів господарювання, особливостями організації праці та очікуваних професійних перспективах для потенційних працівників.

Управління інтелектуальним капіталом, а також оцінку його ефективності не можливо провести без його виміру, що є дуже складним завданням. Інтелектуальний капітал компанії на пряму пов'язаний з видом діяльності, конкурентним середовищем, історією та культурою певної організації. Так як це дуже індивідуальна категорія, для кожної організації має бути створена власна модель, і техніка оцінки капіталу.

У тематичній літературі, а також у практиці багато компаній роблять спроби визначити вартість їхнього інтелектуального капіталу. Цього вимагають як інвестори так і партнери. За часту прийняті ними рішення мають більш інтуїтивний ніж економічно-обґрунтований характер. Недостатність релевантної оцінки призводить до різного рівня спекуляцій на ринку інтелектуального капіталу. Це стосується особливо компаній, які займаються дослідницькою діяльністю.

Результати попередніх досліджень пропонують багато методів вимірювання інтелектуального капіталу. Одна з найбільш популярніших класифікацій поділяє ці методи на дві групи: синтетичні і аналітичні.

Найпростіший, синтетичний метод вимірювання капіталу – це знаходження різниці між ринковою вартістю компанії та її обліковою вартістю. Цей метод оснований на припущенні, що ринкова ціна акцій завжди відображає реальну вартість компанії і випадкові фактори не мають жодного впливу на її реальну вартість.

В той же час на практиці часто зустрічається ситуація, коли реальна вартість або недооцінена або переоцінена. Недоліком цього методу є висока чутливість вартості інтелектуального капіталу компанії до змін в економічному просторі. Даний факт, не зважаючи на всю простоту методу, обмежує його використання в оцінці капіталу. Також варто звернути увагу на індекс Тобіна ( $q$ ), який є відношенням ринкової вартості компанії, до вартості відтворюваного власного капіталу. Якщо витрати на власний капітал нижчі ринкової вартості компанії то інвестори (власники) отримають більший прибуток на залучений капітал ніж зазвичай. Хоча структура даного показника проста, його знаходження є дуже трудомістким. Цей індекс дозволяє визначити додаткову вартість завдяки інтелектуальному капіталу. Однак необхідно пам'ятати, що результат вимірювання залежить від коливань цін на акції спричинену тимчасовими чинниками.

Тестування цього показника дозволяє відстежувати зміни в інтелектуальному капіталі конкретного підприємства. Систематичне зростання даного показника свідчить про значну роль інтелектуального капіталу у створенні цінності для власників у той час як його зниження вказує на ефективність використання матеріальних активів.

### **3.2 Рекомендації до побудови системи мотивації на підприємстві**

Як зазначено в розділі 2 основними напрямками науково-технічної діяльності інституту є: виплавка, позапічне оброблення та розливання

електросталі; вакуумна металургія; виробництво феросплавів; порошкова металургія спецсталей, сплавів та феросплавів; ковальсько-пресове виробництво; технологічний інструмент; виробництво заготовок листового та сортового прокату, каліброваної сталі, дроту, стрічки, сталі зі спеціальними властивостями, сталі зі спеціальною обробкою поверхні; виробництво трубної заготівлі, труб та капсул; виробництво прокату та металовиробів підвищеної міцності; виробництво малотоннажних партій металопродукції з легованих та високолегованих сталей та сплавів; організація виробництва великотоннажних партій металопродукції з кооперації з металургійними підприємствами України; виробництво смуги та листового прокату; термічна та термомеханічна обробка прокату, поковок та виробів з них; технологія виробництва інструменту, оснастки, деталей машин та механізмів; інструментальні та підшипникові сталі; прецизійні сплави; атестація вимірювальних лабораторій металургійних та машинобудівних підприємств; метрологічна експертиза нормативної документації; метрологічна атестація методик виконання вимірювань, засобів вимірювальної техніки; метрологічна атестація вимірювальних та випробувальних підрозділів; виробництво державних та галузевих (сертифікованих) стандартних зразків хімічного складу; організація науково-технічних конференцій та семінарів; автоматизація технологічних процесів металургійного виробництва.

Беручи до уваги різноматністість діяльності на підприємстві, можемо констатувати, що мотивація працівників це складний процес, на якому слід зупинитись більш детально.

Мотивація є силою руху в людських поведінках та діях. Вона є невід'ємним та одним із найважливіших чинників підвищення ефективності роботи. Спеціально створена в підприємстві система, яка є композицією інструментів стимулювання працівників, є необхідною умовою успіху компанії. Це система стимулів, засобів та умов, які мають заохотити

працівників залучатися до своєї роботи та службових обов'язків найбільш вигідним для підприємства способом і приносити їм особисте задоволення. Мотивація працівників складається з багатьох факторів - не лише фінансових або бажання задоволення, а також від потреби досягнень та значення роботи. Тому системи мотивації повинні пропонувати широкий спектр рішень, пристосованих до різних потреб працівників. Потрібно прагнути до того, щоб процес мотивації працівників відбувався ефективно і сприяв виконанню завдань та цілей організації.

У рамках даного дослідження було проведено опитування 60 осіб з метою визначення їхнього ставлення до керівництва та управління колективом. Опитування включало 18 запитань (опитувальник додається), які охоплювали різні аспекти стосунків між керівником та підлеглими, а також методи управління персоналом.

Результати опитування показали, що значна частина респондентів виявила схильність до консультування з колективом при прийнятті важливих рішень (відповідь "а" - 60%), а також до виявлення зацікавленості в особистих справах підлеглих (відповідь "а" - 55%). Проте була відзначена також і протилежна тенденція, коли частка респондентів, які бажають залишати рішення тільки за собою, також була значною (відповідь "в" - 40%).

Щодо контролю за діяльністю підлеглих, майже половина опитаних (45%) вибрали варіант "б", вказавши, що довіряють здійсненню контролю підлеглими самостійно. Проте 35% відповіли, що будуть жорстко контролювати кожного з них (відповідь "а").

У контексті відносин з членами колективу, 50% респондентів підтримали добрі особисті відносини навіть за шкоду діловим (відповідь "а"), тоді як 30% вибрали лише ділові відносини (відповідь "б").

Щодо зауважень з боку колективу, близько половини опитаних (50%) відповіли, що вислухають та врахують зауваження (відповідь "б"). У

відповідь на питання щодо прийняття важливих рішень, 40% опитаних висловили намір порадитися з колективом, 30% обрали варіант постаратися уникнути відповідальності за прийняття рішення, тоді як 30% планують прийняти рішення самостійно.

Щодо організації виконання завдань, 45% опитаних вказали, що нададуть свободу вибору способу виконання завдання учасникам колективу, 35% не будуть втручатися в хід виконання, вважаючи, що колектив сам все зробить, тоді як 20% планують регламентувати діяльність членів колективу.

Щодо контролю за діяльністю підлеглих, 35% опитаних вибрали жорсткий контроль кожного з них, 40% довірять здійснення контролю самим підлеглим, а 25% вважатимуть, що контроль не є обов'язковим.

У екстремальних ситуаціях, 45% порадяться з колективом, 25% візьмуть все керівництво на себе, тоді як 30% повністю покладуться на лідерів колективу.

Щодо підтримки дисципліни, 30% опитаних добиватимуться беззаперечної слухняності підлеглих, 35% зможуть підтримувати дисципліну без нагадування про неї підлеглим, а 35% не будуть здійснювати тиск на підлеглих у плані підтримання дисципліни.

У відносинах з підлеглими, 40% намагатимуться підтримувати добрі особисті відносини навіть на шкоду діловим, 30% підтримуватимуть лише ділові відносини, тоді як 30% намагатимуться підтримувати і особисті, і ділові відносини в однаковій мірі.

По відношенню до зауважень з боку колективу, 20% не допустять зауважень на свою адресу, 60% вислухають та врахують зауваження, а 20% віднесуться до зауважень байдуже.

На основі проведено опитувальника були запропонвані нами зміни в системі мотивування та заохочення працівників базуються на наступних принципах:

#### Мотивація та стимулювання:

- розробка системи мотивації для співробітників, яка включає фінансові та нефінансові стимули;
- визнання та нагородження досягнень співробітників;

#### Культура організації:

- формування позитивної корпоративної культури, що сприяє співпраці, інноваціям та розвитку;
- залучення співробітників до участі в різних ініціативах та проектах підприємства;

#### Оцінка та зворотний зв'язок:

- впровадження системи оцінки роботи співробітників, що дозволяє визначити їхні сильні сторони та області для покращення;
- надання конструктивного зворотного зв'язку та рекомендацій для розвитку;

#### Стратегічне планування:

- розробка чіткої стратегії розвитку підприємства на короткий та довгий терміни;
- включення співробітників до процесу стратегічного планування та визначення цілей;

#### Професійний розвиток:

- створення програми професійного розвитку для співробітників, що сприяє підвищенню кваліфікації та професійному росту.

### **Висновок до розділу 3**

У розділі "Шляхи удосконалення стилю керівництва на підприємстві ДП "УкрНДДіспецсталь" було розглянуто ряд ключових напрямів та пропозицій щодо удосконалення стилю керівництва на цьому підприємстві. В результаті аналізу на підприємстві можна зробити наступні висновки:

Необхідність зміни стилю керівництва: Розділ 3 підтверджує, що існуючий стиль керівництва потребує перегляду та удосконалення. Авторитарний підхід може пригнічувати творчий потенціал співробітників та призводити до недоліків у взаємодії між персоналом та керівництвом.

Перехід до більш демократичного підходу: Розвиток комунікативних навичок та побудова відкритої та довірчої атмосфери можуть сприяти переходу до більш демократичного стилю керівництва. Це стимулюватиме активну участь співробітників у прийнятті рішень та вирішенні проблем.

Важливість розвитку лідерських якостей: Зміна стилю керівництва передбачає розвиток лідерських якостей серед керівництва та кадрового складу. Це включає в себе навчання співробітників ефективним комунікаційним стратегіям, конфліктним розв'язанням та співробітництву.

Залучення працівників до процесу: Важливим аспектом удосконалення стилю керівництва є залучення працівників до процесу впровадження змін. Це дозволить врахувати їхні погляди та досвід, що сприятиме успішній імплементації нового стилю.

Створення системи зворотного зв'язку: Впровадження системи зворотного зв'язку дозволить ефективно відстежувати результати удосконалення та вчасно реагувати на зміни та виклики.

В аналізі звернуто увагу на важливі аспекти, такі як комунікація, розвиток лідерських якостей, залучення до прийняття рішень, система мотивації та професійний розвиток працівників.

Впровадження запропонованих шляхів удосконалення стилю керівництва сприятиме покращенню ефективності роботи колективу, підвищенню мотивації працівників та загальному успіху підприємства. Реалізація цих напрямів дозволить підприємству забезпечити відкрите та ефективне спілкування, розвиток лідерських якостей серед керівництва та персоналу, залучення співробітників до прийняття рішень, створення системи мотивації, а також підвищення рівня професійної компетентності та особистісного розвитку працівників. Такий підхід допоможе підприємству досягти стабільного росту та збереження конкурентоспроможності в умовах сучасного бізнес-середовища.

## ВИСНОВОК

1. Проаналізовано, що основні підходи до управління персоналом на металургійному підприємстві відображають еволюцію методів управління від традиційних до сучасних. Це включає в себе інтеграцію сучасних технологій та орієнтацію на працівника. Використання комплексного підходу, який поєднує різні методи та інструменти, виявляється ключовим у досягненні максимального ефекту в управлінні персоналом.

Додавання нових технологій та сучасних методів управління персоналом дозволяє оптимізувати процеси та забезпечує більш ефективне використання ресурсів. Одночасно, зберігаючи традиційні методи, вдається забезпечити стабільність і збереження культури організації.

Такий підхід сприяє не лише забезпеченню високої продуктивності та стійкого розвитку підприємства, але й підвищенню задоволеності працівників. Залучення їх до процесів прийняття рішень, надання можливостей для розвитку та професійного зростання, а також створення сприятливого та мотивуючого робочого середовища є важливими елементами успішного управління персоналом в металургійній галузі.

2. Розглянула сучасні тенденції в управлінні персоналом відображають прагнення до гнучкості, адаптивності та орієнтації на працівників. Використання технологій, інноваційних методів навчання, забезпечення добробуту працівників, підтримка різноманітності та інклюзії, а також стратегічний підхід до управління талантами стають ключовими елементами ефективної системи управління персоналом у сучасних організаціях. Це допомагає підвищити продуктивність, задоволеність працівників та конкурентоспроможність компанії.

3. Визначила роль інформаційних технологій у сучасному управлінні персоналом. Інформаційні технології (ІТ) в сучасному управлінні

персоналом відіграють незамінну роль у всіх аспектах діяльності відбір та найм персоналу до навчання та розвитку, від комунікації до аналітики та прийняття рішень.

Загалом, інформаційні технології в сучасному управлінні персоналом відкривають безліч можливостей для підвищення ефективності та продуктивності роботи, забезпечуючи більш гнучкі, ефективні та інноваційні підходи до управління людськими ресурсами.

4. Розрахувала техніко-економічна характеристика підприємства. Техніко-економічна характеристика підприємства - це важливий інструмент аналізу, що надає повну картину щодо різноманітних аспектів його функціонування та розвитку. Проведення такого аналізу дозволяє зрозуміти, як підприємство працює, які ресурси воно використовує, які результати досягає і які перспективи його розвитку.

Перш за все, техніко-економічна характеристика дозволяє отримати інформацію про фінансову стійкість підприємства. Це включає в себе аналіз фінансових показників, таких як прибуток, оборотність активів, рентабельність, аналіз ліквідності, ступінь фінансового ризику тощо. Ці дані допомагають керівництву зробити обґрунтовані рішення щодо фінансового управління та стратегічного планування.

5. Розрахувавши аналіз трудового потенціалу підприємства, виявлено його сильні та слабкі сторони у сфері управління персоналом. Цей аналіз допомагає ідентифікувати ключові аспекти, які впливають на ефективність роботи колективу та здатність підприємства досягати стратегічних цілей.

Серед сильних сторін можуть бути виявлені високий рівень кваліфікації працівників, стабільність робочого колективу, ефективна система мотивації та стимулювання праці, а також наявність необхідних ресурсів та інфраструктури для забезпечення високої продуктивності.

Серед слабких сторін можуть бути виявлені проблеми з низькою задоволеністю працівників, високий рівень текучості кадрів, недостатня

увага до професійного розвитку та навчання персоналу, а також неефективність системи управління та комунікації.

6. Розрахована оцінка стилю управління керівництва. Оцінка стилю управління керівництва є важливим інструментом для аналізу ефективності лідерства в організації. Цей процес допомагає виявити сильні та слабкі сторони керівництва, що дозволяє керівникам зосередитися на позитивних аспектах та вдосконалити аспекти, де можливі покращення.

Проведення оцінки стилю управління керівництва має ряд переваг для організації. Воно дозволяє керівництву зрозуміти, як їхні дії впливають на команду та загальну продуктивність організації.

Результати оцінки стилю управління керівництва можуть бути використані для розробки індивідуальних планів розвитку персоналу. Це може включати навчання керівників новим стратегіям управління або розвиток їхніх міжособистісних навичок. Крім того, ці дані можуть бути використані для визначення стратегій управління організацією. Наприклад, якщо оцінка показує, що організація потребує більшого врахування думок своїх працівників, можуть бути розроблені стратегії для створення більш відкритого середовища співпраці та взаємодії.

У кінцевому підсумку, оцінка стилю управління керівництва є важливим інструментом для розвитку організації та її персоналу. Вона дозволяє керівництву розуміти їхні сильні та слабкі сторони, а також створює основу для подальшого розвитку та покращення управлінських практик.

7. Впровадження запропонованих шляхів удосконалення стилю керівництва сприятиме покращенню ефективності роботи колективу, підвищенню мотивації працівників та загальному успіху підприємства. Реалізація цих напрямів дозволить підприємству забезпечити відкрите та ефективне спілкування, розвиток лідерських якостей серед керівництва та персоналу, залучення співробітників до прийняття рішень, створення

системи мотивації, а також підвищення рівня професійної компетентності та особистісного розвитку працівників. Такий підхід допоможе підприємству досягти стабільного росту та збереження конкурентоспроможності в умовах сучасного бізнес-середовища.

Загальна мета полягає в створенні сприятливого середовища для розвитку як керівництва, так і персоналу, що сприятиме досягненню успіху та стабільного росту підприємства.

8. Реалізації дані в підрозділі цих допоможуть підприємству створити мотивуючу та стимулюючу робочу атмосферу, що сприятиме підвищенню продуктивності праці та досягненню стратегічних цілей.

На основі проведено опитувальника були запропонвані нами зміни в системі мотивування та заохочення працівників базуються на наступних принципах:

Мотивація та стимулювання:

- розробка системи мотивації для співробітників, яка включає фінансові та нефінансові стимули;
- визнання та нагородження досягнень співробітників;

Культура організації:

- формування позитивної корпоративної культури, що сприяє співпраці, інноваціям та розвитку;
- залучення співробітників до участі в різних ініціативах та проектах підприємства;

Оцінка та зворотний зв'язок:

- впровадження системи оцінки роботи співробітників, що дозволяє визначити їхні сильні сторони та області для покращення;
- надання конструктивного зворотного зв'язку та рекомендацій для розвитку;

Стратегічне планування:

- розробка чіткої стратегії розвитку підприємства на короткий та

довгий терміни;

- включення співробітників до процесу стратегічного планування та визначення цілей;

Професійний розвиток:

- створення програми професійного розвитку для співробітників, що сприяє підвищенню кваліфікації та професійному росту.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу. Київ : Ліра-К, 2010. 336 с.
2. Ладунка І. С., Рибалка Т.М. Особливості економічного управління підприємством : Мукачівський держ. Ун-т. 2017. 565 с.
3. Азарова А. О. Автоматизація процесу управління персоналом на підприємстві : Тези Міжнародної студентської конференції “Інформатика і комп'ютерні технології”. 2006. 238 с.
4. Левченко М. О. Використання інформаційних технологій в управлінні ризиками машинобудівних підприємств. 2000. 311 с.
5. Георгіаді Н. Г. Інформаційні системи управління: сутність, види, функції, принципи побудови : Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2006. 34 с.
6. Головань Д. В. Застосування сучасних автоматизованих систем управління персоналом на підприємстві : проблеми теорії та практики. 2019. 26 с.
7. Лепейко Т. І. Концептуальні засади менеджменту в інформаційній економіці: монографія. 2010. 252 с.
8. Амоша О. І., Шамілева Л. Л. Розвиток трудового потенціалу промисловості на засадах соціальної відповідальності: вісник економічної науки України. 2016. 8 с.
9. Кравченко С., Корнева О. Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства : монографія. Київ, 2018. 296 с.
10. Чикуркова А. Д. Система стратегічного управління персоналом суб'єктів господарювання в аграрному секторі: монографія. Кам'янець Подільський. 2012. 456 с.
11. Любимова К. О. Атрибутивність управління розвитком персоналу підприємств : Дніпровський державний аграрно-економічний ун-т. 2015. 7 с.

12. Shmygol N. Kasianok M. Analysis of financial and economic sustainability of enterprises based on the use of accounting and analytical instruments. 2020. 35 с.

13. Шмиголь Н. М. Система управління мотивацією працівників як інструмент формування доходів підприємства. 2012. 179 с.

14. Череп, А. В., Шмиголь Н. М., Бутник О. М. Моделі та методи прийняття рішень в аналізі та аудиті : навч.-метод. посіб. для сам. вивчен. Київ : Кондор, 2011. 126 с.

15. Shmygol N., Marhasova V., Galtsova O., Solovyov O., Zhavoronok A. Problems of competitive development of industry in Ukraine. European Journal of Accounting, Finance & Business. 2020. 14 (24)

16. Антонюк А. А., Шмиголь Н. Оцінювання економічної ефективності управління корпоративною культурою. 2012. 31 с.

17. Шмиголь, Н.М. «Дослідження чинників емоційного вигорання працівників в менеджменті медицини». 2022. 58 с.

18. О.В. Чернявська, С. І. Бандур, Т. А. Костишина, О. О. Нестуля Соціально-трудові відносини: монографія. Полтава. 2020. 695 с.

20. Чернявська О.В. Вітчизняна модель державного управління соціально-економічним розвитком та її основні результати : монографія. Полтава: ПУЕТ , 2015. – 358 с.

21. A. Kasych, J., Glukhova V. “Modern Human Resource Management Models: Values, Development Approaches, Transformation”. 2020. 179 с.

22. Nadiia Shmygol, Somchenko V.V., Gnidkova A.V. Analysis of the use of labor resources in the industrial sector of the economy. Zaporizhzhia National University. 2020. 149 с.

23. Strelcow W. et al. Examining the Management of Job Engagement and Job Decisions' Impact on Local Government Officials' Perception of Prestige //Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law. – 2023. – Т. 27. – №. 3. – С. 17-27.

24. Характеристики офіційного дискурсу та переклад структурно-семантичних особливостей політичних промов 2019. 173 р.

25. Stoliarchuk N., Shmygol N., Serhieieva N. The role of macro-and microfactors in contextualizing the impact of interdisciplinary research //Publishing House “Baltija Publishing”. 2023.

26. Шмиголь Н. М. и др. REGULATION AND DEREGULATION: STRIKING A BALANCE BETWEEN CONTROL AND ENTREPRENEURIAL FREEDOM //Управління змінами та інновації. – 2023. С. 44-47.

27. Shmygol N., Kasianok M. Economic and Mathematical Methods for Classifying the Stability of Indicators in Assessing Business Development. 2023. С. 15-26.

28. Чернявська О.В., Шимановска-Діанич Л.М.,Шкурупій О.В., Гончаренко В.В. Управління розвитком соціально-економічних систем у новій економіці : монографія. Полтава: ПУЕТ , 2015. 358 с.

29. The economy of Bulgaria and European Union – contemporary challenges and solution approaches : monograph. Sofia. 2015. 482 р.

30. O.V.Cherniavska, O.A.Gorbunova. Modern condition and problems of development of the national economy and financial system : monograph. Sofia. 2015. 482 с.

31. Shmygol N., Shmygol Y. BIM technologies in architectural management: opportunities and challenges : дис. – НУ" Запорізька політехніка", 2023.

32. Cherniavska O. et al. Advancing innovation, global education and interconnection: virtual exchanges in higher education and youth supported by Erasmus+ VENUB4YOU project //Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації. – Київський національний університет технологій та дизайну, 2023.

33. Cherniavska O. et al. Alternative network businesses and approaches

of operative income prediction within YouTube channel case //CEUR Workshop Proceedings. 2022.

34. Чернявська О.В., Ворона П.В., Гошовська В.А., Місцева влада в країнах пострадянського простору : монографія. Полтава : ПП Шевченко, 2016. 528 с.

35. Чернявська О.В. Специфіка формування бюджетного потенціалу регіону: український досвід та зарубіжна практика : монографія. Полтава : ПП Шевченко, 2016. С. 67-83.

36. „Dezvoltarea inovativă, colaborativă, incluzivă a cooperativelor: teorie, practică, perspectiv. Chişinău, 2018. с. 69-77.

37. Використання ІТ-технологій у фандрайзинговій діяльності // Дистанційна освіта: забезпечення доступності та неперервної освіти впродовж життя : матеріали XLII Міжнародної науково-методичної конференції. Полтава: ПУЕТ, 2017. С. 348-349.

38. Pulina T. et al. Managing the field of reconstruction and preservation of historical and cultural complexes in Ukraine and Europe //International Conference BUILDING INNOVATIONS. Cham : Springer International Publishing, 2019. С. 709-720.

39. But T., Pulina T., Zaytseva V. Justification of Ukraine's tourist services development strategy //Management and entrepreneurship: trends of development. 2020. С. 23-40.

40. But T. et al. A Conceptual Model for Creating Smart Cities in Czechia Based on Smart Specialization in the Tourism Industry //Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics & Administration. – 2023. 31 с.

41. Pulina T. et al. Determination of the Clustering Potential of the Machine-Building Industry in Zaporizhzhia Region //SHS Web of Conferences. – EDP Sciences, 2021. 100 с.

42. Pulina T., Maliarenko Y., Tkachova N. Обґрунтування умов

створення та механізму взаємодії учасників кластерного об'єднання підприємств //Management and Entrepreneurship: Trends of Development. 2023. С. 94-104.

43. Шитікова Л.В., Романова В.М. Удосконалення системи управління персоналом як головне джерело інноваційного розвитку сучасного підприємства. IV Міжнародна науково-практична конференція "Інновації для відродження: національний, регіональний, міжнародний контекст", 12 жовтня 2023р. Запоріжжя. С. 557-560.

44. Saint-Onge H. Knowledge Management: According to Saint-Onge. URL: <http://www.knowinc.com/saint-onge/primer/hso1.htm>.

## **ДОДАТКИ**

**Додаток А**  
**Питома вага статей активу та пасиву балансу**

Актив	2018р.	2019р.	2020р.	Відхиленн я
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	0,07	0,01	0,01	-0,06
первісна вартість	0,2	0,2	0,2	0
накопичена амортизація	0,1	0,2	0,2	0,1
Незавершені капітальні інвестиції	1,4	10,2	4,9	3,5
Основні засоби	53,7	54,09	41,5	-12,2
первісна вартість	157,8	157,1	0,0001	-157,8
знос	104,03	103,02	91,4	-12,63
Усього за розділом I	55,2	64,3	46,2	-9
II. Оборотні активи				
Запаси	29,5	31,04	34,6	5,1
Виробничі запаси	13,8	13,9	13,7	-0,1
Незавершене виробництво	13,2	7,6	14	0,8
Готова продукція	2,4	9,6	6,8	4,4
Товари	0,2	0,02	0,02	-0,18
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	5,2	0,8	9,2	4
Дебіторська заборгованість по розрахункам:				
за виданими авансами	4,9	0	3,1	-1,8
з бюджетом	0	0	0,7	0,7
у тому числі з податку на прибуток	0	0	0,5	0,5
із внутрішніх розрахунків	0	0	0,2	0,2
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,04	0	0	-0,04
Гроші та їх еквіваленти	1,3	0,8	3,6	2,3
Рахунки в банках	1,3	0,8	3,6	1,3
Витрати майбутніх періодів	0,2	0	0,2	0

Інші оборотні активи	3,6	3,02	2,3	-3,6
Усього за розділом II	44,8	35,7	53,8	9
Баланс	100	100	100	
Пасив				
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	53,2	5	45,4	-7,8
Додатковий капітал	0,3	1	0,7	0,4
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-1,2	0,9	-14,7	-13,5
Усього за розділом I	51,6	54,9	31,3	-20,3
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
товари, роботи, послуги	24,3	24,5	27,6	3,3
розрахунками з бюджетом	2	2,9	2,6	0,6
у тому числі з податку на прибуток	0,01	0	0	-0,01
розрахунками зі страхування	1,08	1,1	0,9	-0,18
розрахунками з оплати праці	2,5	3,5	3,3	0,8
за одержаними авансами	16,8	10,6	26,2	9,4
Поточні забезпечення	1,3	2,07	6,005	4,705
Інші поточні зобов'язання	0,3	0,5	2,2	1,9
Усього за розділом III	48,4	45,1	68,7	20,3
Баланс	100	100	100	

## Додаток Б

**Динаміка фінансових результатів ДП “УкрНДІспецсталь”  
за 2018-2020 рр., тис.грн.**

Стаття	2018р.	2019р.	2020р.	Відхилення
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	775000	1150000	1125717	350717
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-735000	1050000	-962432	-227432
Валовий:				
прибуток	44500	155000	163285	118785
Інші операційні доходи	230000	750000	153458	-76542
Адміністративні витрати	-37500	125000	-141036	-103536
Витрати на збут	-2150	12500	-8559	-84778
Інші операційні витрати	-95000	335000	-179778	-84778
прибуток	20500	64500	0	-20500
збиток	0	0	-11970	-11970
Інші фінансові доходи	12500	13500	3344	-9156
Фінансові витрати	9850	15500	-38007	-47857
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	23500	47500	0	-23500
збиток	0	0	-53324	-53324
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-4650	-8350	-4467	183

Чистий фінансовий результат:				
прибуток	18500	33500	0	-18500
збиток	0	0	-57791	-57791

## Додаток В

## Структура та динаміка активу балансу

Актив	2018р.	2019р.	2020р.	Відхилення у %	Відхилення у тис.грн
1	2	3	4	5	6
<b>I. Необоротні активи</b>					
Нематеріальні активи	6	1	1	-83,3	-5
первісна вартість	18	18	18	0	0
накопичена амортизація	12	17	17	41,6	5
Незавершені капітальні інвестиції	121	853	476	293,4	355
Основні засоби	4521	4513	4020	-11,1	-501
первісна вартість	13278	13108	12927	-2,6	-351
знос	8757	8595	8907	1,7	150
Усього за розділом I	4648	5367	4497	-3,2	-151
<b>II. Оборотні активи</b>					
Запаси	2484	2590	3368	35,6	884
Виробничі запаси	1163	1158	1339	15,1	176
Незавершене виробництво	1107	630	1360	22,9	253
Готова продукція	199	800	667	235,2	468
Товари	15	2	2	-86,6	-13
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	436	65	893	104,8	457
Дебіторська заборгованість по розрахунками:					

за виданими авансами	414	0	305	-26,3	-109
з бюджетом	0	0	64	0	64
у тому числі з податку на прибуток	0	0	47	0	47
із внутрішніх розрахунків	0	0	15	0	15
Інша поточна дебіторська заборгованість	3	0	0	-100	-3
Гроші та їх еквіваленти	112	69	355	216,9	243
Рахунки в банках	112	69	355	216,9	243
Витрати майбутніх періодів	17	0	18	5,9	1
Інші оборотні активи	303	252	227	-25,1	-76
Усього за розділом II	3769	2976	5245	39,2	1476
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0	0	0
Баланс	8417	8343	9742	15,7	1325