

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ім. Ю.М. ПОТЕБНІ**

Кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів
(повна назва кафедри)

Кваліфікаційна робота

другий (магістерський)
(рівень вищої освіти)

на тему Удосконалення системи управління персоналом підприємства

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0760-еп-3
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та
(код і назва спеціальності)
біржова діяльність»

освітньої програми «Економіка підприємства та
(код і назва освітньої програми)
управління бізнесом»

спеціалізації _____
(код і назва спеціалізації)

Г. С. Котова

(ініціали та прізвище)

Керівник професор кафедри інформаційної економіки,
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)
підприємництва та фінансів, професор, д.е.н.

Коваленко О.В.

Рецензент доцент кафедри інформаційної економіки,
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)
підприємництва та фінансів, к.е.н.

Афонов Р.П.

Запоріжжя
2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ім. Ю.М. ПОТЕБНІ

Кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(код і назва спеціальності)

Освітня програма Економіка підприємства та управління бізнесом
(код та назва)

Спеціалізація _____
(код та назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри д.е.н., проф.

Глушчевський В.В.

« ____ » _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Котовій Тетяні Сергіївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Удосконалення системи управління персоналом підприємства

керівник роботи Коваленко Олена Валеріївна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «30» червня 2021 року № 975-с

2. Строк подання студентом роботи 01.12.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавча та нормативна-правова база. Публічна фінансова звітність підприємства, що розглядається в роботі. Літературні джерела. Фахові періодичні видання

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити

Теоретична частина. Теоретичні та методичні аспекти побудови сучасних систем управління персоналом підприємства

Аналітична частина. Діагностика ефективності формування та розвитку персоналу бюджетної установи

Проектна частина. Напрями вдосконалення системи управління персоналом в бюджетній установі

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

Рис.1.1. Підходи до формування системи управління персоналом підприємства

Рис.1.2. Підсистеми сучасної системи управління персоналом. Рис.1.3. Зовнішні та внутрішні чинники впливу на процес формування персоналу підприємства. Таблиця 1.1. Принципи побудови системи управління персоналом підприємства. Таблиця 1.2. Теоретичні підходи до визначення поняття «система управління персоналом». Таблиця 1.3. Особливості систем управління підприємством Таблиця. 1.4. Наукові підходи до визначення сутності поняття «формування

персоналу» Таблиця 1.5. Показники, що оцінюють зовнішній рух персоналу підприємства. Рис. 2.1. Організаційна структура Інституту чорної металургії ім. З.І. Некрасова. Рис. 2.2. Аналіз технічного стану активної частини основних засобів Інституту за 2018-2020 рр. Рис. 2.3. Динаміка доходів та витрат ІЧМ за 2018-2020 роки, грн. Рис. 2.4. Динаміка облікової чисельності працівників Інституту чорної металургії за 2018-2020 роки, осіб. Рис. 2.5. Показники руху персоналу Інституту чорної металургії за 2018-2020 роки. Рис. 2.6. Динаміка якісної оцінки чисельності наукових працівників в Інституті за 2019-2020 роки, осіб. Рис. 2.7. Динаміка вікового складу наукових працівників за посадами в Інституті за 2019-2020 роки, осіб. Рис. 2.8. Система управління персоналом Інституту чорної металургії ім. З.І. Некрасова. Рис. 2.9. Динаміка видатків на оплату праці персоналу Інституту чорної металургії за 2018-2020 роки, грн. Рис. 3.1. Види компетенцій. Рис. 3.2. Можливості онлайн – системи «Collective training for IBM». Таблиця 3.1. Комплекс заходів для забезпечення психологічного комфорту працівників Інституту чорної металургії. Таблиця 3.2. Очікувані ефекти від формування та реалізації раціональної кадрової політики в Інституті чорної металургії

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	<i>Коваленко О.В., професор кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів</i>	02.09	02.09
2	<i>Коваленко О.В., професор кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів</i>	05.10	05.10
3	<i>Коваленко О.В., професор кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів</i>	02.11	02.11

7. Дата видачі завдання 02.09.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	<i>Дослідження теоретико-методологічних засад з теми, що досліджується</i>	20.09.2021	<i>виконано</i>
2	<i>Огляд літературних джерел з теми, що досліджується</i>	02.10.2021	<i>виконано</i>
3	<i>Збір даних та дослідження звітної документації Інституту чорної металургії ім. З.І. Некрасова</i>	08.10.2020	<i>виконано</i>
4	<i>Аналіз системи управління персоналом Інституту чорної металургії ім. З.І. Некрасова</i>	05.11.2021	<i>виконано</i>
5	<i>Розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом бюджетної установи</i>	20.11.2021	<i>виконано</i>

Студент _____
(підпис)

Т.С. Котова
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проекту) _____
(підпис)

О.В. Коваленко
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис)

О.О. Дробишева
(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Котова Т.С. Удосконалення системи управління персоналом підприємства.

Кваліфікаційна випускна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність, науковий керівник Коваленко О.В. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету. Кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів, 2021.

Розглянуто теоретичні та методичні аспекти побудови сучасних систем управління персоналом підприємства. Проаналізовано проблеми, пов'язані із формуванням та управлінням персоналу бюджетних установ; визначено чинники, які впливають на ефективне функціонування системи управління персоналом. Досліджено основні тенденції формування та розвитку персоналу в бюджетній установі. Визначено напрями вдосконалення системи управління персоналом в бюджетній установі.

Ключові слова: ПЕРСОНАЛ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ, ОПЛАТА ПРАЦІ, МОТИВАЦІЯ, НАВЧАННЯ, ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ

ABSTRACT

Kotova T.S. Improving the personnel system management of the enterprise.

Qualification final work for obtaining a master's degree in specialty 076 - Entrepreneurship, trade and exchange activities, supervisor Kovalenko O.V. Engineering Educational and Scientific Institute im. Y.M. Potebni of Zaporizhia National University. Department of Information Economics, Entrepreneurship and Finance, 2021.

Theoretical and methodological aspects of construction of modern personnel management systems of the enterprise are considered. Problems related to the formation and management of staff of budgetary institutions are analyzed; the

factors influencing the effective functioning of the personnel management system are determined. The main tendencies of personnel formation and development in the budgetary institution are investigated. The directions of improvement of the personnel management system in the budgetary institution are determined.

Keywords: PERSONNEL, PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM, PERSONNEL FORMATION, PERSONNEL DEVELOPMENT, REMUNERATION, MOTIVATION, TRAINING, IMPROVEMENT

АННОТАЦИЯ

Котова Т.С. Усовершенствование системы управления персоналом предприятия.

Квалификационная выпускная работа для получения степени высшего образования магистра по специальности 076 – Предпринимательство, торговля и биржевая деятельность, научный руководитель Коваленко О.В. Инженерный учебно-научный институт им. Ю.М. Потебни Запорожского национального университета. Кафедра информационной экономики, предпринимательства и финансов, 2021.

Рассмотрены теоретические и методические аспекты построения современных систем управления персоналом на предприятии. Проанализированы проблемы, связанные с формированием и управлением персонала бюджетных учреждений; определены факторы, влияющие на эффективное функционирование системы управления персоналом. Исследованы основные тенденции формирования и развития персонала в бюджетном учреждении. Определены направления усовершенствования системы управления персоналом в бюджетном учреждении.

Ключевые слова: ПЕРСОНАЛ, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, ФОРМИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА, РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА, ОПЛАТА ТРУДА, МОТИВАЦИЯ, ОБУЧЕНИЕ, ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ СУЧАСНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Теоретичні засади формування системи управління персоналом підприємства	10
1.2. Особливості формування та управління розвитком персоналу на підприємстві	20
1.3. Методика оцінювання ефективності управління персоналом в бюджетній установі	29
Висновки до розділу 1	36
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ БЮДЖЕТНОЇ УСТАНОВИ	39
2.1. Загальна характеристика Інституту чорної металургії ім. З.І. Некрасова	39
2.2. Аналіз тенденцій розвитку управління персоналом на підприємстві	54
2.3. Аналіз системи управління персоналом підприємства	63
Висновки до розділу 2	75
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В БЮДЖЕТНІЙ УСТАНОВІ	79
3.1. Напрями вдосконалення управління процесом формування персоналу в Інституті чорної металургії	79
3.2. Заходи щодо підвищення ефективності процесу управління розвитком персоналу Інституту чорної металургії	89
3.3 Економічне обґрунтування заходів щодо вдосконалення управління процесом формування та розвитку персоналу	98
Висновки до розділу 3	106
ВИСНОВКИ	109
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	114

ВСТУП

В сучасних умовах господарювання персонал стає значним джерелом розвитку підприємства, дієвим важелем, потенціалом, який впливає на його прибутковість, особливо його інтелектуальний капітал. Тому управління персоналом визнається однією із найбільш важливих сфер діяльності, спроможною значно підвищити ефективність функціонування підприємства. З метою вирішення проблем формування персоналу підприємства та його постійного розвитку виникає необхідність у підвищенні ефективності системи управління персоналом з урахуванням вимог сьогодення.

Проблемам управління персоналом, як одного з найважливіших напрямів роботи підприємств присвятили велику кількість наукових праць закордонні і вітчизняні економісти: Гальчак Х.Р., Дяченко Н.М., Лебедєв В.О., Криворучко О.М., Криштоп Н.А., Махначова Н.М., Небава М.І., Ратушняк О.Г., Павлов Р.А., Пелих А.С., Позднякова Л.О., Погорелова Т.О., Самойлик Ю.В. та ін. У дослідженнях цих авторів розкрито сутність, основні підходи щодо формування персоналу на підприємстві, управління розвитком і використання персоналу підприємства, досліджено окремі складові цього процесу. Однак внаслідок складності й багатоаспектності процесу управління в сучасних умовах питання дослідження та вдосконалення системи управління персоналом в бюджетних установах досліджено недостатньо та потребує вивчення. Актуальність зазначених питань зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи та визначило її мету та завдання.

Мета роботи – розробка заходів і практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом в бюджетній установі, обґрунтування їх необхідності та доцільності.

Для досягнення поставленої мети в роботі було вирішено такі завдання:

– уточнено сутність економічної категорії «система управління персоналу», розглянуто основні функціональні підсистеми;

- визначено методичні основи оцінки ефективності управління персоналом в бюджетній установі;
- досліджено основні тенденції процесу формування та розвитку персоналу в Інституті чорної металургії;
- проведено аналіз системи управління персоналом в Інституті чорної металургії;
- визначено напрями вдосконалення управління процесом формування персоналу в Інституті чорної металургії;
- запропоновано заходи підвищення ефективності процесу управління розвитком персоналу Інституту чорної металургії;
- економічно обґрунтувати заходи щодо вдосконалення управління процесом формування та розвитку персоналу Інституту чорної металургії.

Об'єктом дослідження є процеси управління формуванням та розвитком персоналу в бюджетній установі.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти підвищення ефективності системи управління персоналом в бюджетній установі.

Теоретичною основою дослідження є наукові роботи вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів з питань управління персоналу, зокрема, з проблем формування, розвитку і використання персоналу на вітчизняних підприємствах, зарубіжного досвіду формування систем управління персоналом і мотивацією праці; потребам вдосконалення та підвищення ефективності системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах.

Для досягнення поставленої мети використано наступні методи і прийоми дослідження: наукової абстракції, аналізу та синтезу, системний підхід, логічний, монографічний для обґрунтування теоретичних і практичних рекомендацій щодо удосконалення управління формуванням та розвитком персоналу; групування, формування таблиць, діаграм, графіків – для наочного подання результатів теоретичних й практичних досліджень; порівняльний та аналізу – для визначення динаміки основних показників діяльності бюджетної установи протягом 2018-2020 років; економіко-

математичного прогнозування та наукового узагальнення для аналізу запропонованих заходів. Поставлені завдання вирішено з використанням програми Microsoft Excel.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у наступному:

удосконалено:

– теоретико-методичні засади управління формуванням та розвитком персоналу в бюджетній установі як процесу цілеспрямованого вдосконалення освітньої, кваліфікаційної та організаційної структури персоналу шляхом навчання та забезпечення його внутрішньої мобільності, що впливає на рівень конкурентоспроможності бюджетних установ у сучасних умовах;

отримало подальший розвиток:

– система заходів, що дозволяє вдосконалити управління розвитком персоналу, сформуванню та поглиблювати інтелектуальний потенціал працюючих.

Практичне значення отриманих результатів, викладених у роботі, полягають в обґрунтуванні пропозицій щодо вдосконалення управління формуванням та розвитком персоналу в Інституті чорної металургії. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Запропоновані в роботі висновки й пропозиції мають прикладний характер і можуть бути використані на підприємствах аналогічного типу.

Основні положення й висновки, викладені в кваліфікаційній роботі, доповідалися на Міжнародній науково-практичній конференції «Європейський вектор модернізації інженерної та економіко-управлінської освіти в умовах сталого розвитку промислового регіону» (м. Запоріжжя, 2021 р.).

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань із 68 найменувань. Робота викладена на 120 сторінках машинописного тексту, містить 21 таблицю, 14 рисунків. Обсяг основного тексту кваліфікаційної роботи складає 114 сторінок.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ СУЧАСНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні засади формування системи управління персоналом підприємства

В умовах ринкової економіки однією із найважливіших проблем, пов'язаних із забезпеченням ефективного функціонування і постійного розвитку підприємств визнається проблема управління персоналом. На сьогодні багато керівників вітчизняних підприємств недооцінюють значення нових підходів, методів і технологій в управлінні персоналом, що притаманні сучасному менеджменту та активно використовуються за кордоном.

Управління персоналом – це процес забезпечення кадрами підприємства, організація їх ефективного використання та професійного розвитку [1, с. 98]. Основу концепції управління персоналом підприємства складають: розробка принципів та методів управління, впровадження нових методик і систем навчання, підвищення кваліфікації персоналу, визначення та проведення скоординованої єдиної тарифної політики й оплати праці, розробка і застосування на підприємстві економічних стимулів й соціальних гарантій щодо соціального партнерства.

Управління персоналом ґрунтується на відповідних принципах, які повинні відповідати його цілям, способам, засобам, правилам та впливам. Так, О.В. Крушельницька вважає, що управління персоналом повинно ґрунтуватися на таких принципах як науковість, демократичний централізм, планомірність, єдність розпоряджень; поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління; контроль за виконанням рішень [6, с. 17]. Один з найвпливовіших теоретиків менеджменту двадцятого століття П. Друкер визначає, що єдиним правильним принципом управління

персоналом є використання диференційованих підходів і стилів управління для різних груп працівників і навіть окремих працівників у різних ситуаціях [5, с. 96].

На думку Щекіна Г.В. ключовим принципом управління персоналом є принцип підбору та розміщення кадрів за їхніми діловими та персональними якостями, що передбачає: спадкоємність кадрів на основі систематичного підбору енергійних, творчих працівників; забезпечення умов для постійного підвищення професійної кваліфікації; чітке визначення прав, обов'язків та відповідальності кожного працівника; комбінування досвідчених працівників з молодими кадрами; комбінування довіри до кадрів з перевіркою виконання [7, с. 17].

На сьогодні сформувалися дві основні групи принципів управління персоналом, які тісно взаємопов'язані, а їх дотримання та раціональне використання дають змогу сформувати ефективну систему управління персоналом підприємства. Ними є:

- принципи, які характеризують вимоги до становлення системи управління персоналом підприємства;
- принципи, які визначають напрями розвитку системи управління персоналом підприємства [8, с. 138].

Зазначені групи принципів побудови системи управління персоналом відбивають об'єктивно діючі закони і закономірності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Принципи побудови системи управління персоналом підприємства

Найменування принципу	Зміст
1	2
<i>Принципи побудови системи управління персоналом підприємства</i>	
Обумовленості функцій управління персоналом цілями виробництва	Функції управління персоналом формуються та змінюються не довільно, а відповідно потребам та цілям виробництва
Первинності функцій управління персоналом	Склад підсистем системи управління персоналом, організаційна структура, вимоги до працівників та їх чисельність залежать від складу, кількості та трудомісткості функцій управління персоналом

Продовження таблиці 1.1

1	2
Оптимальності співвідношення інтра- та інтрафункцій УП	Визначає пропорції між функціями, спрямованими на організацію системи управління персоналом (інтра-функції), та функціями управління персоналом (інфра-функції)
Оптимального співвідношення управлінських орієнтацій	Вказує необхідність випередження орієнтації функцій управління персоналом на розвиток виробництва в порівнянні з функціями, спрямованими на забезпечення функціонування виробництва
Потенційних імітацій	Тимчасове вибуття окремих працівників не має переривати процес здійснення будь-яких функцій управління
Економічності	Передбачає найбільш ефективну та економічну організацію системи управління персоналом, зниження частки витрат на систему управління в загальних витратах на одиницю виробленої продукції, підвищення ефективності виробництва
Прогресивності	Відповідність системи управління персоналом провідним зарубіжним та вітчизняним аналогам
Перспективності	При формуванні системи управління персоналом слід враховувати перспективи розвитку підприємства
Комплексності	Необхідно враховувати всі фактори, що впливають на систему управління персоналом (зв'язки із вищестоящими органами, договірні зв'язки, стан об'єкта управління тощо)
Оперативності	Своєчасне прийняття рішень щодо аналізу та удосконаленню системи управління персоналом, попереджуючих або оперативно усуваючих відхилення
Оптимальності	Багатоваріантне опрацювання пропозицій з формування системи УП і вибір найбільш раціонального варіанту для певних умов виробництва
Простоти	Чим простіша система УП, тим краще вона працює
Науковості	Розробка заходів з формування системи управління персоналом має ґрунтуватися на досягненнях науки в галузі управління та враховувати зміни законів розвитку виробництва в ринкових умовах
Ієрархічності	Повинна забезпечуватися ієрархічна взаємодія між ланками управління (структурними підрозділами чи окремими керівниками)
Автономності	Повинна забезпечуватися раціональна автономність структурних підрозділів або окремих керівників
Узгодженості	Взаємодії між ієрархічними ланками по вертикалі, а також між автономними ланками системи управління по горизонталі мають бути в цілому узгодженими з основними цілями підприємства і синхронізовані в часі
Стійкості	Необхідно передбачити спеціальні «локальні регулятори», що за умови відхилення від встановленої цілі підприємства ставлять певного працівника або підрозділ у невигідне становище та спонукають їх до регулювання системи управління персоналом
Багатоаспектність	Управління персоналом по вертикалі та горизонталі може здійснюватися через певні канали: адміністративно-господарському, економічному, правовому тощо
Прозорості	Система управління персоналом повинна володіти концептуальною єдністю, містити єдину доступну термінологію; діяльність всіх підрозділів і керівників повинна будуватися на

Продовження таблиці 1.1

1	2
	єдиних етапах (фазах, функціях) для різних за економічним змістом процесів УП
Комфортності	Система управління персоналом має забезпечувати максимальну зручність для творчих процесів обґрунтування, вироблення, прийняття та реалізації рішень людиною
<i>Принципи, що визначають напрямки розвитку системи управління персоналом</i>	
Концентрації	Розглядається в двох напрямках: 1) концентрація зусиль на вирішенні основних завдань; 2) концентрація однорідних функцій в одному підрозділі системи УП, що усуває дублювання
Спеціалізації	Розподіл праці в системі управління персоналом (виділяється праця керівників, спеціалістів та інших службовців). Формуються окремі підрозділи, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій
Паралельності	Передбачає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність управління персоналом
Адаптивності (гнучкості)	Означає пристосованість системи управління персоналом до мінливих цілей об'єкта управління та до умов його роботи
Наступність (послідовність)	Передбачає загальну методичну основу проведення робіт з удосконалення системи управління персоналом на різних її рівнях та різними спеціалістами, стандартне їх оформлення
Безперервності	Відсутність перерв в роботі працівників системи управління персоналом або підрозділів, зменшення часу опрацювання документів, простоїв технічних засобів тощо
Ритмічності	Виконання однакового обсягу робіт в рівні проміжки часу та регулярність повтору функцій управління персоналом
Прямоточності	Упорядкованість та цілеспрямованість необхідної інформації для вироблення певного рішення. Буває горизонтальною (взаємозв'язки між функціональними підрозділами) та вертикальною (взаємозв'язки між різними рівнями управління)

Використання зазначених принципів керівниками підрозділів управління персоналом на підприємствах дозволить значною мірою підвищити ефективність його використання.

В економічній літературі існує багато поглядів щодо змісту поняття «система управління персоналом», основні з яких представлено в таблиці 1.2. Окремі автори розуміють під «системою управління персоналом» сукупність взаємопов'язаних елементів, у рамках яких реалізуються функції з управління персоналом [9]. Інші автори визначають її як підсистему загальної системи управління, яка припускає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом [10]. Система управління персоналом визначається також як комплекс цілей, завдань і основних

напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління [11, 12].

Таблиця 1.2

Теоретичні підходи до визначення поняття «система управління персоналом»

Автор	Визначення поняття
Криворучко О. М. [9]	Система управління персоналом – сукупність взаємопов’язаних елементів, у рамках яких реалізуються функції з управління персоналом
Позднякова Л.О. [10]	Система управління персоналом припускає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв’язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, виробітку, ухвалення і реалізації управлінських рішень
Балабанова Л.В., Сардак О.В. [11]	Система управління персоналом являє собою комплекс цілей, завдань і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи
Донець Л. [12]	Система управління персоналом являє собою комплекс цілей, завдань й основних напрямків діяльності, а також різних видів, форм, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на забезпечення постійного підвищення конкурентоздатності підприємства в ринкових умовах, росту ефективності продуктивності праці і якості праці, забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу
Погорелова Т.О. [13]	Система управління персоналом є реалізатором функцій управління персоналом та являє собою сукупність пов’язаних, погоджених методів й засобів управління персоналом підприємства, які покликані упорядкувати, організувати й направити діяльність персоналу на досягнення мети
Никифорова В.Г. [14]	Система управління персоналом – сукупність методів, процедур і програм впливу організації на своїх працівників із метою максимального використання їх трудового потенціалу
Стеценко Н.А. [15]	Система управління персоналом – це комплекс механізмів, соціальних технологій, процесів, відносин, який спрямований на вирішення поставлених проблем у трудовій діяльності, побудований із урахуванням об’єктивних і суб’єктивних факторів, які визначають ефективність управління персоналом

Узагальнено автором на основі джерел [9, 10, 11, 12, 13, 14, 15]

На нашу думку, під системою управління персоналом підприємства слід розуміти сукупність взаємопов’язаних елементів, в рамках яких реалізуються функції управління персоналом відповідно до визначених цілей, завдань і основних напрямків діяльності підприємства.

Цілі формування і функціонування системи управління персоналом можуть відрізнятися залежно від напрямку управлінського впливу, впливу зовнішнього і внутрішнього середовища, умов і рівня розвитку підприємства, а головне – вони повинні відповідати загальним цілям і стратегії розвитку підприємства в цілому.

Для формування системи управління персоналом застосовують наступні три підходи: функціональний, системний та процесний (рисунок 1.1).

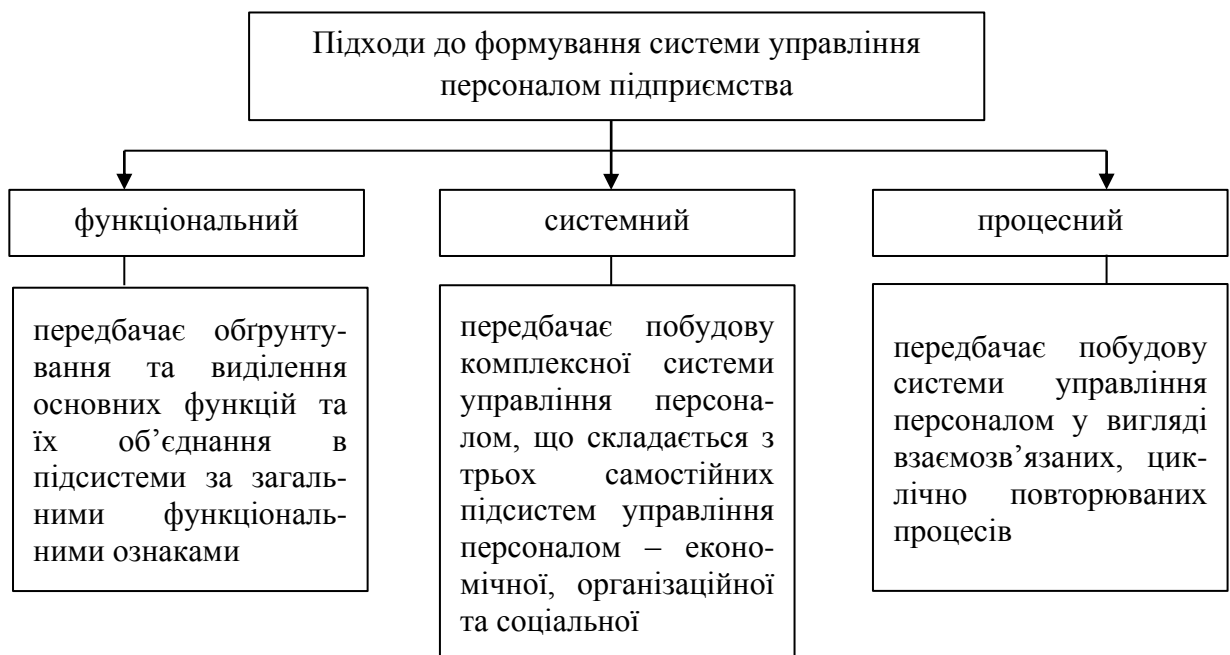


Рис. 1.1. Підходи до формування системи управління персоналом підприємства

Узагальнено автором на основі [15, с. 23]

Глобальна конкуренція, структурні й технологічні зміни у виробництві та його інформатизація зумовлюють використання принципово нових підходів до управління персоналом з усвідомленням того, що головним ресурсом підприємства, його фактором успіху є працівники. Формується новий погляд на робочу силу як на основне джерело розвитку підприємства, як значний потенціал, що впливає на його кінцевий результат діяльності та економічну безпеку. Тому система управління персоналом підприємства, яка

працює в ринкових умовах, повинна бути в стані постійного розвитку, змінюватися та витіснити стереотипи.

Щоб адаптуватися до умов ринку, який динамічно розвивається, потрібно здійснювати перехід від традиційного управління персоналом до концепції сучасного управління персоналом. Традиційні системи управління були відповіддю на стандартну технологію та незмінне зовнішнє середовище, нові ж системи управління персоналом — це відповідь на швидкі зміни, на постійне вдосконалення технологій виробництва та турбулентність зовнішнього середовища. У таблиці 1.3 представлено аспекти традиційної та сучасної систем управління підприємством.

Таблиця 1.3

Особливості систем управління підприємством [5, с. 97]

Традиційна система управління персоналом	Сучасна система управління персоналом
1. Орієнтація на поточні питання	1. Орієнтація на стратегію
2. Орієнтація на стабільність	2. Орієнтація на своєчасну адаптацію системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі
3. Організаційний імператив	3. Людський фактор
4. Найважливіший ресурс – організаційна структура	4. Найважливіший ресурс – працівники, які постійно розвиваються
5. Максимальний розподіл робіт, прості та вузькі спеціальності	5. Оптимальне групування робіт, багатоаспектні спеціальності
6. Зовнішній контроль (керівники, штат контролерів, формальні процедури)	6. Самоконтроль та самодисципліна
7. Пірамідальна та жорстка організаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків	7. Плоска та гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів та працівників
8. Автократичний стиль керівництв	8. Стиль керівництва збудований на зацікавленості усіх працівників в спільному успіху підприємства
9. Конкуренція та «політична гра»	9. Співробітництво
10. Низька зацікавленість працівника підприємства в його успіху	10. Висока зацікавленість працівників у спільному результаті
11. Діяльність тільки в інтересах підприємства та його підрозділів	11. Діяльність в інтересах суспільства
12. Низька схильність до ризику	12. Орієнтація на інновації та пов'язана з цим схильність до ризику

Як видно з таблиці 1.3 засади формування відповідної системи суттєво відрізняються одна від одної, при цьому організація управління персоналом підприємства в ринкових умовах господарювання вимагає цілеспрямованої адаптації сучасним правилам ринкової гри, і тільки адаптація допоможе підприємству вижити та успішно розвиватись в оглядному майбутньому.

Сучасний підхід до організації управління персоналом являє собою збалансоване поєднання людських цінностей, організаційних перетворень та постійної адаптації до змін зовнішнього середовища [2, с. 92].

Сучасна система управління персоналом, яка склалась на провідних вітчизняних підприємствах під впливом запровадження прогресивних зарубіжних технологій управління персоналом та використання власного досвіду, включає такі підсистеми (рис. 1.2):

- аналіз та планування персоналу;
- підбір та наймання персоналу;
- облік персоналу підприємства;
- періодична оцінка персоналу;
- організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- атестація і ротація кадрів;
- управління оплатою праці, стимулювання та мотивація персоналу;
- організація трудових відносин на підприємстві та створення умов праці;
- кадрова безпека [3].

Практична діяльність будь-якого підприємства пов'язана з постійним прагненням зберегти сталі конкурентні позиції на ринку. Найважливішими тенденціями в розвитку підприємств на сучасному етапі виступають: розвиток інтегрованих операційних систем (зниження розмірів підприємств, гнучке виробництво, реінжиніринг), розвиток організаційних структур (сітьові структури, малі групи, внутрішні ринки, стратегічні центри прибутку); розвиток систем стимулювання (участь у прибутках, розвиток нематеріального стимулювання, соціальні вигоди); стабілізація складу

працівників (самостійність працівників у виконанні управлінських рішень, перекваліфікація персоналу, покращення складу робітників); залучення до управління та прийняття рішень (робочі групи та комітети, демократизація управління); розвиток систем управління якістю (бездефектна робота, активізація персоналу, зростання відповідальності працівників, самоконтроль, партнерство з постачальниками).



Рис. 1.2. Підсистеми сучасної системи управління персоналом
Узагальнено автором на основі [2, с. 92; 3, с. 217; 15, с. 25]

Ці тенденції прямо і опосередковано диктують зміни в змісті праці, способах і методах управління людськими ресурсами. Нині кадрова робота на українських підприємствах фактично будується без урахування сучасних тенденцій у розвитку світового бізнесу. Це породжує відставання вітчизняних організацій у конкурентоспроможності, яке виражається в якості рішень і дій, продуктивності праці, інноваціях і т.д. [4, с. 306].

Останнім часом відбувається інтенсивний пошук шляхів формування оптимальної системи управління персоналом, яка відповідала би сучасним вимогам: висока ефективність, інноваційність та гнучкість. Успішний досвід щодо формування систем управління персоналом і мотивацією в таких зарубіжних країнах як США, Німеччина, Франція, Японія та Швеція може слугувати прикладом для вітчизняних підприємств. Загально відома висока

ефективність японської системи, яка особливу увагу приділяє безперервному навчанні персоналу «в робочих умовах», підвищенні його освітнього та культурного рівня, кваліфікації та підсиленні мотивації шляхом впровадження інноваційних методів. Основною рисою і основоположною особливістю японського менеджменту персоналу є те, що загальне управління будується в залежності від можливостей людини, а не машини або виробничих функцій. Тому в Японії склалася розвинена концептуальна схема управління людськими ресурсами за стратегією, переважно орієнтованою на ефективне використання «людського фактору», з концептуальними установками на систему довічного найму, розвинену систему морально-психологічного стимулювання, за методами повільного просування по сходах, комплексної системи оцінювання ефективності, горизонтальної ротації персоналу, орієнтації на створення груп працівників, взаємозамінності кадрів, універсалізму в професійній підготовці, групового характеру прийняття рішень, підвищеної уваги до працівника постійної перепідготовки кадрів «зверху вниз» тощо [16, с.285]. Для вітчизняних умов це дуже цінний досвід. Його використання сприяло б працевлаштуванню за фахом молодих фахівців (магістрів), оскільки від молоді, яка володіє інтелектуальним потенціалом, завжди активна та мобільна, залежать суспільний прогрес та майбутнє будь-якої держави. Для українського працівника, окрім матеріального заохочення та просування, важливим мотиваційним фактором стають і турбота про працівника на людському рівні і партисипативність у відносинах. Якщо працівник на підприємстві зацікавлено бере участь у різній внутрішньо організаційній діяльності, то він тим самим, отримуючи від цього задоволення, працює з більшою віддачею, краще, більш якісно і продуктивно. На нашу думку, просування працівника та оплата його праці повинні змінюватись залежно від стажу роботи. Оцінювати робітника необхідно як матеріально, так і вербально.

Адаптація світового та передового досвіду в управлінні персоналом, зокрема, японського з його турботою про працівника, особливо в частині

професійного навчання сприятиме ефективному розвитку вітчизняного менеджменту персоналу.

Таким чином, ефективність загального менеджменту і всієї діяльності підприємства напряму залежить від якості управління персоналом. Вдало сформована система управління персоналом напряму впливає на ефективність функціонування підприємства. Роль системи управління персоналом підвищується ще й тому, що в теперішніх складних економічних умовах країни та глобалізації економіки керівники підприємства повинні приймати якнайшвидше ефективні управлінські рішення, щоб залишатися конкурентоздатними на ринку.

У сучасних умовах найважливішим економічним ресурсом і потенціалом підприємства стає персонал. Відповідно, важливим і досить складним процесом залишається формування і розвиток персоналу на підприємствах, який включає ще і реалізацію ефективної кадрової політики, що надасть змогу вирішувати як поточні питання трудової діяльності персоналу, так і сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом в цілому.

1.2. Особливості формування та управління розвитком персоналу на підприємстві

Діяльність підприємства розпочинається із формування персоналу, який в процесі роботи змінюється, оновлюється та поповнюється відповідно до потреб підприємства.

Більшість науковців визначають під «формуванням персоналу» процес управління, який передбачає своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної чисельності та якості. Не зважаючи на достатню кількість наукових досліджень, сутність процесу формування персоналу не має чіткого й усталеного визначення. Тому доцільним вважаємо розглянути

існуючи підходи щодо визначення поняття «формування персоналу» (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Наукові підходи до визначення сутності поняття «формування персоналу»

[22, с. 209]

	Визначення	Автор
Процесний підхід	напрямок кадрової політики підприємства, у процесі якого закладається основа кадрового потенціалу й перспективи подальшого розвитку	Крупко В.І.
	соціальний процес, за допомогою якого здійснюється підготовка, підбір та розстановка кадрів	Кочетков А.В.
	складова кадрового планування, що забезпечує визначення потреби в персоналі та визначення шляхів покриття цих потреб	Поповский В.І.
	процес формування кадрового потенціалу, що складається з двох компонент – моделей і методів формування	Москаленко В.О.
Системний підхід	забезпечення потреб підприємства в персоналі необхідної кваліфікації за рахунок різних джерел	Федорняк Л.С.
	підбір, навчання, перенавчання та закріплення персоналу	Думенко І.В.
	прогнозування структури, визначення потреб, залучення, підбір та розміщення персоналу	Крушельницька О.В.
	відбір, підготовка, атестація, стажування, розміщення кадрів	Мовчан А. О.
	профорієнтація, профвідбір, підбір, розстановка та підвищенні кваліфікації кадрів	Карелова Л.В.
Цільовий підхід	аналіз діяльності і формування критеріїв відбору кандидатів, визначення сегмента ринку робочої сили, з якого доцільно проводити набір	Волошин О.П.
	планування персоналу та його приведення у відповідність до потреб розвитку підприємства	Данюк В.М., Петюх В.М. Цимбалюк С.О.
	зміна чисельності персоналу та його професійно-кваліфікаційного складу під впливом розвитку виробництва і природного руху населення, розподіл працюючих за робочими місцями та їх раціональне використання	Базаров Т. Ю. Балабанова Л. В.
	забезпечення підприємства кадрами необхідних професій, спеціальностей та кваліфікації у кількості, достатній для виконання завдань підприємства	Белоногов А. А.
	підтримання балансу робочої сили при звільненні працівників, забезпечення найму потрібних спеціалістів, організація навчання працівників, підвищення кваліфікації	Алексєєв І.В.

Як видно з таблиці 1.4, при визначенні сутності процесу формування персоналу у науковому середовищі поширеними є три підходи – процесний, системний та цільовий. До процесного підходу включено ті визначення, згідно з якими «формування персоналу» розглядається як одна зі стадій процесу управління. Другий підхід – системний, включає визначення сутності поняття «формування персоналу» як сукупності послідовно здійснюваних елементів управління персоналом. До цільового підходу було віднесено визначення, в яких «формування персоналу» розглядається як складова системи управління персоналом, що спрямована на забезпечення ефективної діяльності підприємства [22, с. 209].

Враховуючи наявні підходи щодо трактування процесу «формування персоналу» та його основних складових, вважаємо за доцільне здійснити уточнення сутності даної наукової категорії. Отже, під формуванням персоналу слід розуміти складний багатоетапний процес, що є складовою загальної системи управління персоналом і спрямований на створення трудового колективу, здатного задовольняти потреби підприємства щодо його успішного функціонування та розвитку.

На результативність перебігу процесу формування персоналу на підприємстві впливає значна кількість різнорідних чинників, що його визначають, трансформують і регламентують як за кількісним, так і за якісним визначенням. Залежно від спрямованості вектору дій чинників на формування персоналу доцільно поділити їх на дві великі групи – зовнішні та внутрішні (рис. 1.3).

Вплив внутрішніх чинників може бути скоригованим певними управлінськими рішеннями лінійних менеджерів й вищого керівництва у оперативному режимі, тоді як зовнішні зміни практично не піддаються результативному управлінню з боку менеджменту підприємства і тому для запобігання та адаптації до небажаних, незбїжних і часом непрогнозованих зовнішніх змін мають бути вчасно розробленими і застосовуваними на практиці відповідні заходи [23, с. 31].



Рис. 1.3. Зовнішні та внутрішні чинники впливу на процес формування персоналу підприємства

Джерело: складено автором на основі [23, с. 32; 24, с. 67; 25, с. 81]

Для підприємства потужним чинником зовнішнього впливу, що опосередковано визначає кількісні параметри процесу формування персоналу, є попит на продукцію або послуги підприємства.

Серед основних складових процесу формування персоналу за допомогою яких може бути забезпечена оптимальна чисельність персоналу необхідної якості пропонується виділяти наступні: планування та підбір персоналу.

Планування відіграє вирішальну роль при формування персоналу, так як на цьому етапі здійснюється визначення стратегії та кадрової політики, її узгодження з виробничими, фінансовими планами, планами науково-дослідних робіт і іншими планами підприємства. Як підкреслюють Х.Т. Гредем і Р.Беннетт, результатом кадрового планування має стати наявність необхідних людей, які виконують необхідну роботу на необхідних місцях в необхідний час [26]. Основою кадрового планування є кількісно-

якісний аналіз наявного персоналу, який полягає у визначенні чисельності, структури, якісних характеристик персоналу; порівнянні отриманих результатів з нормативними й плановими показниками; розрахунку відхилень та їхніх причин; аналізі робіт і посадових інструкцій. Складовими процесу планування персоналу є аналіз наявного персоналу і рівня його використання, розробка професійно-кваліфікаційних вимог до персоналу за посадами і професіями, здійснення розрахунку і складання перспективного плану з персоналу, вибір методу планування [22, с. 211].

Підбір кадрів характеризується тим, що на посаду обирається найкраща кандидатура серед всіх кандидатів на вакансію конкретної посади на підставі загальних і конкретних вимог. Підбір здійснюється одним із трьох шляхів, а саме: набором, тобто призначенням або шляхом конкурсу особи, яка не працювала на даному підприємстві; висуванням, а саме – призначенням працівника з числа працюючих на підприємстві на нову більш високу посаду (вертикальне переміщення); ротацією – призначенням працівника на аналогічну посаду в інший підрозділ (горизонтальне переміщення). Цілеспрямоване коригування початкового підбору персоналу, тобто, пролонгований підбір методом постійної зміни конкретних умов діяльності конкретного працівника називається розставленням персоналу. Підбір і розставлення персоналу підприємства мають певні принципи, які необхідно враховувати при практичній діяльності, а саме: підбір і розставлення повинні відповідати стратегічній меті підприємства; навчання персоналу з метою зростання по кар'єрним сходам підприємства; підбір і оцінка персоналу здійснюється за професійними, діловими та особистими якостями; суміщення досвідчених і нових кадрів; взаємне поєднання та заміщення персоналу; з метою створення конкуренції при підборі поєднувати працюючих на підприємстві та залучених зі сторони працівників; взаємопов'язаність особистих, групових та колективних інтересів.

Таким чином формування персоналу є невід'ємною складовою управління підприємством і передбачає планування та підбір персоналу.

Саме за допомогою цих складових здійснюється аналіз наявного персоналу, розробка перспективного плану професійно-кваліфікаційного складу персоналу, вибір джерел забезпечення персоналом та управління його якістю.

Ефективне функціонування підприємства напряму залежить від рівня розвитку персоналу. Тому, на сучасному ринку, який розвивається занадто швидко, кожне підприємство повинно постійно вкладати кошти та сили для розвитку своїх робітників та підвищення їх кваліфікації.

Досвід світової практики підтверджує, що найбільшого ефекту можна досягти від інвестицій у людські ресурси. Це є умовою якісного зростання економіки, що притаманна розвиненим країнам протягом останніх десятиріч. Для Західної Європи характерно, що національне багатство має приріст до 75% завдяки таким інвестиціям.

Розвиток персоналу – планомірний та динамічний процес. Розвиток персоналу повинен не тільки давати працівникам нові знання, уміння та навички, але й підвищувати їхню трудову мотивацію, прихильність до підприємства та ступень залучення в його справ.

Автори В. Брич та О. Гугул у своїх працях визначають розвиток персоналу, як системний процес удосконалення знань, умінь та навичок працівників підприємства, що реалізується через сукупність організаційно-економічних заходів, які передбачають адаптацію, професійне навчання, планування трудової кар'єри [28, с. 14].

Професійна адаптація – це взаємне пристосування працівника до умов підприємства, що базується на поступовому освоєні нових організаційних, професійних та соціальних умов праці [27, с. 74]. Адаптація персоналу залежить від умов функціонування підприємства, тому доцільно виділити такі види адаптації:

1. Виробнича адаптація полягає у використанні виробничих і організаційних форм і методів організації праці для набуття нових, необхідних професійних навичок. Виробничу адаптацію розрізняють за видами пристосування:

- організаційна адаптація – розуміння працівником особливостей організаційного та економічного механізму управління підприємством;
- професійна адаптація – процес активного пристосування працівника до професійних і функціональних обов'язків, виробничим вимогам, режиму праці, особливостям робочого місця;
- психофізіологічна адаптація – пристосування працівника до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці.

2. Позавиробнича адаптація (соціально-психологічна) визначає вплив соціальних факторів на фізичний та емоційний стан працівників.

Отже, професійна адаптація персоналу сприяє освоєнню нових видів професійної діяльності працівниками, досягненню професійної соціальної компетентності, включенню в систему організаційних відносин, стійкому позитивному ставленню до професій та підприємства [22, с. 212].

Професійне навчання персоналу – це цілеспрямований процес формування у працівників теоретичних знань, умінь та практичних навичок за допомогою спеціальних методів і форм, необхідних персоналу зараз чи в майбутньому. Воно спрямоване на забезпечення трудової самореалізації особистості, формування у неї поглиблених професійних знань, умінь та навичок, здобуття першої чи нової професії або спеціальності на основі наявного освітнього рівня і досвіду попередньої практичної роботи, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності персоналу в умовах ринкової економіки [30, с. 134].

Проблема планування та організації трудової кар'єри на підприємстві є однією з найбільш гострих, тому що цей процес передбачає наукове обґрунтування раціонального віку і нормативних термінів обіймання посади з урахуванням побажань і особистих якостей працівника.

Планування кар'єри – це визначення цілей розвитку працівника і шляхи їх реалізації, проводиться з початку роботи працівника в організації і закінчується при його звільненні [11]. Планування трудової кар'єри має бути спрямоване на забезпечення зв'язку між цілями кар'єри персоналу, їх

потребами відповідно до стратегії управління підприємства.

Просування працівників кар'єрними щаблями полягає в урахуванні потенційних можливостей, значною мірою визначається структурою управління на підприємстві, соціальними ієрархіями, організаційними формами використання працівника, а також морально-етичними нормами. Трудова кар'єра значною мірою залежить і від початкових кроків у трудовому житті працівника – від професійної орієнтації, оцінки особистих якостей і потенційних можливостей, рівня освіти, мотивації [6].

Планування трудової кар'єри дозволяє працівнику бачити, яку посаду вони зможе отримати, якщо придбає відповідний позитивний досвід у конкретних початкових умовах. Плани кар'єри не спрямовані на конкретні робочі місця, а відображають тільки професійне зростання на підприємстві.

Процес розвитку персоналу має низку взаємопов'язаних та взаємозалежних складових (рис.1.4).



Рис.1.4. Складові процесу розвитку персоналу організації [20, с. 419]

Оцінювання й атестація персоналу визначає рівень кваліфікації працівників, рівень їх знань, навичок, потенціалу, дає уявлення про ділові та

моральні риси особистості. Кадрова служба, враховуючи особливості свого підприємства, має вибирати методи оцінювання [25, с. 200].

Заходи, які сприяють професійно-кваліфікаційному просуванню працівників, досліджуються у праці Данюка В. М., де поняттю «професійно-кваліфікаційне просування персоналу» дається таке визначення: процес по переміщенню робітників підприємства та фахівців, що мають вищу освіту, між штатними одиницями різних категорій, професійних, кваліфікаційних або посадових груп, том що вони опанували нові знання, уміння та практичний досвід праці [26, с. 256].

Розвиток кадрів своїй наступній складовій відводить формувати резерв керівних службовців та професійно просувати їх по службі. Резерв керівних службовців формується з групи робітників, яка відбирається з наміром висувати їх на посади керівників, спираючись на оцінювання, що врахувало їх здібності, професійну підготовку, ділові та особисті якості. Кадровий резерв формується за такими основними завданнями:

- виявити серед персоналу підприємства кандидатів з потенціалом, необхідним щоб зайняти керівні посади;
- підготувати кандидатів, які внесені в резервний список керівних службовців;
- забезпечити умови, щоб вакантні посади керуючих заміщувалися своєчасно з числа співробітників відповідної компетенції та маючих здібності вести управлінську роботу;
- забезпечити належні умови, щоб була наступність та сталість в керівництві організації та підрозділів.

Отже, розвиток персоналу є одним з найважливіших факторів успішної діяльності підприємства. Необхідність швидкого пристосування до ринкових умов, які безупинно змінюються, підсилює потребу у більш високому рівні загальної та професійної освіти, безперервному навчанні працівників, розвитку в них здатності до творчості та постійного підвищення професійного рівня.

1.3. Методика оцінювання ефективності управління персоналом в бюджетній установі

Умовою успішності підприємства в умовах високого динамізму ринкових змін виступає висока віддача персоналу при реалізації загальної стратегії підприємства. Основним трендом сучасної практики у сфері управління людськими ресурсами є трансформація ролі системи управління персоналом від традиційної адміністративної функції до стратегічного партнерства між керівництвом підприємства і всіма працівниками.

Економічний досвід накопичив велику кількість методів управління персоналом. Проте необхідно використовувати інноваційні підходи, базуючись на реальних потребах і можливостях підприємства, зокрема впроваджувати автоматизовані програми управління персоналом. Серед найбільш відомих зарубіжних автоматизованих програм управління персоналом виділяють: SAP Human Resources Management System, Oracle Human Resources Analyzer, Renaissance Human Resources/ Payroll, Rodertson & Blums Payroll 3.1, Scala HR [40, с. 323].

На діяльності підприємств бюджетної сфери негативно відбивається низький рівень розвитку економіки країни, відсутність державної підтримки, нестача фінансових ресурсів, а також високий рівень морального та фізичного зносу техніки тощо. Основними проблемами, пов'язаними із управлінням персоналу треба визначити: гострий дефіцит кваліфікованих кадрів та висока плинність, низька лояльність працівників до працедавців.

Якість і своєчасність послуг, які надають бюджетні установи, залежить від рівня кадрового забезпечення, від рівня кваліфікації працівників, які безпосередньо їх надають. Тому, визначення рівня забезпеченості бюджетної установи трудовими ресурсами та ефективність їх використання є першочерговим при оцінюванні ефективності системи управління персоналом в цілому на підприємстві.

Аналіз трудових ресурсів бюджетної установи доцільно здійснювати за такими напрямками:

- аналіз забезпечення трудовими ресурсами;
- аналіз плинності кадрів (руху кадрів);
- аналіз якісних характеристик;
- аналіз умов праці;
- мотивація і оплата праці;
- ефективність праці працівників бюджетних установ [35, с. 219-220].

Аналіз і оцінювання трудових ресурсів бюджетної установи слід проводити з використанням таких видів аналізу, як:

- структурно-динамічний (методи горизонтального та вертикального зіставного аналізів);
- параметричний (розрахунок коефіцієнтів і інших відносних показників);
- факторний (з використанням прийомів елімінування);
- евристичний (метод опитування, анкетування, синектики тощо) [35, с. 220].

Аналіз забезпеченості бюджетної установи трудовими ресурсами визначається зіставленням фактичного заповнення штатних посад із нормативними значеннями. Фактична чисельність працівників не повинна перевищувати штатних нормативів.

Відповідно до Постанови КМУ «Про затвердження Порядку складання, розгляду, затвердження та основних вимог до виконання кошторисів бюджетних установ» [36] штатний розпис установ затверджується у порядку, визначеному відповідним міністерством, іншим центральним органом виконавчої влади. Формування штатного розпису у кожній установі здійснюється відповідно до встановлених галузевим міністерством нормативів. Формування штатів бюджетної установи більшою чи меншою мірою регламентується нормативними документами і узгоджується з розпорядниками бюджетних коштів і, як зазначено у Постанові №228,

«чисельність працівників установи, що пропонується до затвердження за штатним розписом, повинна бути приведена у відповідність з визначеним фондом оплати праці... Штатний розпис установ затверджується у порядку, визначеному відповідним міністерством, іншим центральним органом виконавчої влади» [36].

У процесі аналізу зміни динаміки і структури працівників установи необхідно зіставляти із зміною обсягів послуг, що надає установа, і зміною кількості споживачів послуг. Зростання чисельності працівників установи із незмінним обсягом надаваних послуг або незмінною кількістю споживачів цих послуг буде свідчити про неефективну роботу установи та необґрунтоване використання бюджетних коштів.

Поряд з проведенням кількісного аналізу забезпеченості установи трудовими ресурсами необхідно оцінити і проаналізувати їх якісний склад, що ілюструється освітнім та професійно-кваліфікаційним рівнем працівників.

Якісні характеристики визначають за такими показниками:

- частка осіб з вищою освітою;
- частка працівників із науковими ступенями (окремо кандидатів наук і окремо докторів наук);
- частка осіб, що проходили навчання (стажування, практику) у закордонних установах;
- структура працівників за категоріями, званнями, рангами (залежно від галузевого спрямування установи);
- структура працівників за стажем роботи в установі чи у галузі;
- вікова структура працівників [37, с. 459].

З об'єктивних та суб'єктивних причин чисельність персоналу змінюється. Тому, аналіз руху трудових ресурсів бюджетної установи є інформативним для оцінки плинності кадрів і встановлення причин зміни контингенту. Цей напрям аналізу здійснюється за такими традиційними показниками, як:

- коефіцієнт обороту з приймання на роботу;

- коефіцієнт обороту із вибуття;
- коефіцієнт плинності кадрів (або він ще має назву коефіцієнти надмірного обороту);
- коефіцієнт постійності кадрів (коефіцієнт стабільності);
- коефіцієнт загального обороту.

Останні два показники є узагальнювальними. Вони свідчать про рівень стабільності чи нестабільності трудових ресурсів установи. Якщо зростає показник загального обороту, необхідно з'ясувати причини такої тенденції. Якщо це стало наслідком зростання коефіцієнта обороту із вибуття, необхідно з'ясувати причини цього явища. Низький показник постійності (стабільності) може бути причиною неефективної роботи працівників, невідповідних умов праці, неефективності роботи менеджменту установи тощо. Для аналізу процесів руху персоналу, коефіцієнти за видами руху персоналу згруповані в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Показники, що оцінюють зовнішній рух персоналу підприємства [38, с. 45]

Показник	Формула	Зміст
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	$K_{п} = Ч_{п} / Ч_{сер}$	відношення кількості прийнятих працівників в організацію за певний період ($Ч_{п}$) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період ($Ч_{сер}$).
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	$K_{з} = Ч_{з} / Ч_{сер}$	відношення кількості звільнених працівників з організації за певний період ($Ч_{з}$) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період ($Ч_{сер}$).
Коефіцієнт загального обороту кадрів	$K_{з.о.} = (Ч_{п} + Ч_{з}) / Ч_{сер.}$, або $K_{з.о.} = K_{п.} + K_{з.}$	відношення загальної кількості прийнятих та звільнених працівників за певний період ($Ч_{п} + Ч_{з}$) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період ($Ч_{сер}$).
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	$K_{с. п. з.} = K_{п} / K_{з}$	відношення кількості прийнятих працівників за певний період ($K_{п}$) до кількості звільнених працівників за відповідний період ($K_{з}$).
Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів	$K_{і.п.к.} = Ч_{ст і-й г.} / Ч_{ст..і-й г.в.ч.}$	співвідношення частки працівників і-ї групи в чисельності вибутих з причин плинності ($Ч_{ст і-й г.}$) до частки і-ї групи в загальній кількості працівників ($Ч_{ст..і-й г.в.ч.}$)

Наступна група показників характеризує умови праці в установі. На нашу думку, умови праці працівників доцільно оцінювати за такими показниками:

- забезпеченість працівників сучасними технічними засобами (сучасним обладнанням, персональними комп'ютерами, планшетами, тощо). Кількість засобів у розрахунку на особу чи групу осіб залежно від установи.
- проведення навчання (тренінгів) для працівників – кількість заходів на рік.

Якість надаваних бюджетною установою послуг залежить від якісних характеристик працівників, які надають ці послуги. Висококваліфіковані працівники як основного складу, так і обслуговуючого (програмісти у бюджетних закладах, що виконують обслуговуючі функції тощо) залишаються працювати у бюджетній установі за відповідного рівня оплати.

Питання мотивації працівників бюджетної установ є дуже важливими, і, окрім мотивації у матеріальній формі, значущим є задоволення нематеріальних потреб, таких, як повага, визнання, спілкування, самовираження, потреба в лідерстві», а для працівників установ, що надають послуги на повністю безкоштовній основі і фінансуються лише з державного бюджету, «основою мотивації тут повинна бути матеріальна складова. Але оклади і штат в таких організаціях регламентуються державою. Через те варто запроваджувати «нематеріальні стимули, наприклад: проводити конкурси на кращого співробітника, нагороджувати грамотами та пам'ятними подарунками» [39].

На нашу думку, основну мотивацію працівників бюджетних установ незалежно від виду надання послуг складають:

1. Основні мотиваційні категорії: рівень оплати праці; кар'єрне зростання; різні форми преміювання; умови праці.
2. Допоміжні мотиваційні категорії: соціальний пакет; внутрішні комунікації; використання концепцій управління; організація праці.

Низький рівень оплати праці є демотиваційним чинником, що спричиняє відтік молодих висококваліфікованих кадрів [35, с. 221].

Завершальним етапом аналізу використання трудових ресурсів бюджетної установи є оцінювання їх ефективності.

Традиційно аналіз ефективності праці визначається обсягом виготовленої продукції одним працівником за період часу (день, квартал, рік). У бюджетній установі немає готової продукції, а результатом діяльності є нематеріальна послуга. У вітчизняній літературі ефективність праці, наприклад, бібліотекаря визначають за кількістю виданих книг, лікаря у поліклініці – за кількістю прийнятих пацієнтів, лікаря стаціонарного лікарняного закладу – за кількістю лікарняних ліжко-днів у розрахунку на одного лікаря, викладача ВНЗ – в розрахунку на загальний контингент студентів чи випускників, наукової-дослідної установи – за публікаційною активністю, створенням та комерційною реалізацією об'єктів права інтелектуальної власності, наданням консультативних послуг, експертних оцінок та висновків на договірних засадах, міжнародної співпраці, зокрема участі в міжнародних проектах, конференціях тощо. Зрозуміло, що такі показники є доцільними, проте, на наш погляд, вони не повною мірою відображають ефективність роботи працівників. Тому вважаємо, що для оцінки ефективності працівників бюджетної установи, окрім параметричного аналізу, варто використати і евристичні прийоми та методи. Так, використовуючи метод анкетування споживачів послуг установи, можна оцінити якість наданих працівником послуг.

Таким чином, оцінка ефективності працівників бюджетної установи має бути виражена інтегральним показником, який містить низку внутрішніх показників роботи працівників і оцінку їх роботи споживачами послуг. Показник ефективності працівників бюджетної установи буде одним із вагомих показників, що враховується при оцінюванні результатів діяльності бюджетної установи [35, с. 220-222].

Існує багато показників, які дають можливість кількісно оцінити результативність управління процесами розвитку персоналу підприємства. Проте варто пам'ятати, що реальна ефективність системи управління персоналом може бути визначена лише через зіставлення ступеню реалізації завдань із затраченими на це ресурсами. Тому, досліджуючи методи оцінки ефективності управління розвитком персоналу варто зупинитися на з'ясуванні сутності та структури витрат та результатів такої діяльності. Задля досягнення ефективності управління розвитком працівників підприємства, перш за все, необхідно забезпечити чітку конкретизацію, облік та аналіз усіх витрат, пов'язаних не тільки із функціонуванням персоналу, а й з витратами, пов'язаними із професійним розвитком. Зупинимось, зокрема на тих, що спрямовується на навчання та розвиток працівників.

Економічну ефективність витрат на навчання та розвиток персоналу можна визначати через наступні показники:

- співставлення загальних витрат на розвиток персоналу та фінансових результатів діяльності підприємства;
- зростання продуктивності праці за результатами навчання;
- зниження трудомісткості робіт;
- зниження витрат пов'язаних з тимчасовою непрацездатністю та виробничим травматизмом;
- зниження плинності персоналу, який пройшов навчання та інші.

Підсумковий кінцевий ефект управління розвитком персоналу можна обчислити:

- як узагальнену величину усіх кінцевих позитивних результатів;
- як суму часткових ефектів від реалізованих заходів з розвитку персоналу [31, с. 420].

Таким чином, менеджменту бюджетної установи варто систематично проводити аналіз стану трудових ресурсів за зазначеними напрямками. За результатами аналізу працювати над шляхами покращення якості роботи працівників, способів їх мотивування і кінцевого результату – підвищення

ефективності роботи працівників (основного складу, адміністрації, допоміжного персоналу) і установи загалом.

Висновки до розділу 1

У сучасних умовах триває процес розвитку та оновлення концепції управління персоналом, при цьому постійно удосконалюються як системи управління персоналом, так і методи й інструменти, що використовуються.

Аналіз наявних наукових підходів до визначення поняття «система управління персоналом», теоретичне обґрунтування його сутності на основі систематизації функціональних підсистем дозволив запропонувати узагальнене трактування такого поняття: система управління персоналом підприємства – це сукупність взаємопов'язаних елементів, в рамках яких реалізуються функції управління персоналом відповідно до визначених цілей, завдань і основних напрямків діяльності підприємства. Сучасна система управління персоналом включає такі важливі підсистеми: аналіз та планування персоналу; формування персоналу; облік та оцінювання персоналу; організація навчання та підвищення кваліфікації; атестація і ротація кадрів; управління оплатою праці та мотивація персоналу; організація трудових відносин на підприємстві; створення умов праці; соціальний розвиток; кадрова безпека.

Під час побудови системи управління персоналом підприємства важливо дотримуватися ряд базових принципів, які доцільно поділити на дві основні групи: 1) принципи, які характеризують вимоги до становлення системи управління персоналом підприємства; 2) принципи, які визначають напрями розвитку системи управління персоналом підприємства.

Загалом, система управління персоналом – це складний механізм, за допомогою якого здійснюється управління підприємством в цілому та окремими його підрозділами, розробляється стратегія кадрової політики та

управління персоналом, формується персонал та управління його мотивацією і соціальним розвитком.

Важливими функціональними підсистемами загальної системи управління персоналом на підприємстві є процеси щодо формування та розвитку персоналу. Формування персоналу підприємства – це складний багатоетапний процес, спрямований на створення трудового колективу, здатного задовольняти потреби підприємства щодо його успішного функціонування та розвитку. На результативність перебігу процесу формування персоналу на підприємстві впливає значна кількість факторів, які можна згрупувати на зовнішні і внутрішні. Вплив внутрішніх чинників може бути скоригованим певними управлінськими рішеннями лінійних менеджерів й вищого керівництва у оперативному режимі, тоді як зовнішні зміни практично не піддаються результативному управлінню з боку менеджменту підприємства і тому для запобігання та адаптації до небажаних, незбіжних і часом непрогнозованих зовнішніх змін мають бути вчасно розробленими і застосовуваними на практиці відповідні заходи.

Серед основних складових процесу формування персоналу за допомогою яких може бути забезпечена оптимальна чисельність персоналу необхідної якості пропонується виділяти наступні: планування та підбір персоналу. Планування відіграє вирішальну роль при формування персоналу, так як на цьому етапі здійснюється визначення стратегії та кадрової політики, її узгодження з виробничими, фінансовими планами, планами науково-дослідних робіт підприємства.

Ефективне функціонування підприємства напряму залежить від рівня розвитку персоналу. Тому, кожне підприємство повинно постійно вкладати кошти та сили для розвитку своїх робітників та підвищення їх кваліфікації. Розвиток персоналу на підприємствах реалізується через сукупність організаційно-економічних заходів, які передбачають адаптацію, професійне навчання, планування трудової кар'єри.

Формування та розвиток персоналу є одними з найважливіших факторів успішної діяльності підприємства в сучасних умовах.

Визначення рівня забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та ефективність їх використання є першочерговим при оцінюванні ефективності системи управління персоналом в цілому на підприємстві. Для планування і формування персоналу аналіз трудових ресурсів доцільно здійснювати за такими напрямками: аналіз забезпечення трудовими ресурсами; аналіз плинності кадрів (руху кадрів); аналіз якісних характеристик; аналіз умов праці; мотивація і оплата праці; ефективність праці працівників бюджетних установ.

Поряд з проведенням кількісного аналізу забезпеченості установи трудовими ресурсами необхідно оцінити і проаналізувати їх якісний склад, плинність кадрів, причини, які спричинили відтік кадрів, оцінити умови праці і систему мотивацію персоналу.

Завершальним етапом аналізу використання трудових ресурсів підприємства є оцінювання їх ефективності. Для цього в бюджетних установах варто використовувати евристичні прийоми та методи (наприклад, метод анкетування споживачів послуг установи), і, таким чином, можна оцінити якість наданих послуг. Оцінити підсумковий кінцевий ефект управління розвитком персоналу можна обчислити через узагальнену величину усіх кінцевих позитивних результаті або як суму часткових ефектів від реалізованих заходів з розвитку персоналу.

Таким чином, на підприємствах необхідно систематично проводити аналіз стану трудових ресурсів, а за результатами аналізу працювати над шляхами покращення якості роботи працівників, способів їх мотивування і кінцевого результату персоналу і установи загалом.

РОЗДІЛ 2.

ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ БЮДЖЕТНОЇ УСТАНОВИ

2.1 Загальна характеристика Інституту чорної металургії ім. З.І. Некрасова

Інститут чорної металургії імені З. І. Некрасова Національної академії наук України є провідним науково-дослідним центром чорної металургії України в місті Дніпро. Інститут чорної металургії НАН України носить ім'я Некрасова Зота Ілліча є головною науковою організацією області по проблемам виробництва металу.

Інститут чорної металургії (ІЧБ) заснований 16 листопада 1939 року в системі Академії наук УРСР у Харкові з відділеннями в Дніпропетровську й Києві. Директором Інституту був призначений академік АН УРСР М.В. Луговцов. У 1952 р. було прийнято рішення про перебазування Інституту до центру української металургії – м. Дніпропетровськ, яке відбулося у 1953-1954 рр. Його директором було призначено академіка АН УРСР Зота Ілліча Некрасова. Частина Інституту виділилася в самостійні наукові установи Академії наук, на базі яких були створені в м. Києві Інститут металофізики (директором був призначений академік Г.В. Курдюмов) і Інститут проблем матеріалознавства (директором був призначений академік І.Н. Францевич) [41].

У післявоєнні роки основними завданнями, що стояли перед металургійною наукою, були орієнтовані на якнайшвидше відновлення металургійних заводів, введення в експлуатацію нових виробничих потужностей, освоєння виробництва металопродукції, необхідної народному господарству країни. До 1955 року відбувалося формування основних

структур Інституту, організованих і очолюваних ученими зі світовими іменами, а саме:

- відділ металургії чавуну очолив академік З.І. Некрасов;
- прокатний відділ, керівником якого став академік О.П. Чекмарьов;
- відділ термічної обробки сталі очолив академік К.Ф. Стародубов;
- лабораторія металознавств, яку очолив член-кореспондент АН УРСР К.П. Бунін;
- лабораторія механізації й автоматизації металургійного виробництва, яку очолив член-кореспондент АН УРСР С.М. Кожевников;
- лабораторія позапічної обробки чавуну, керівником якої став доктор технічних наук Н.О. Воронова.

Ці ж учені очолили наукові школи, що забезпечили Інституту положення найкрупнішого наукового центру чорної металургії країни в області виробництва масової металопродукції – чавуну, вуглецевої й низьколегованої сталі, заготовки й сортового прокату, термічного зміцнення сталі.

У 1963 році було прийнято рішення передати Інститут чорної металургії у підпорядкування Державному Комітету із чорної й кольорової металургії зі статусом головної наукової організації з ряду виробничих переробів галузі. У 1965 році при реорганізації системи державного управління промисловістю Інститут був переданий у відання Міністерства чорної металургії СРСР, де залишався до повернення в 1992 році у систему Академії наук України. 14 червня 1991 р. Інституту було присвоєно ім'я академіка З.І. Некрасова.

Інститут чорної металургії ім. З.І. Некрасова – це державна бюджетна неприбуткова наукова установа, являється державною власністю, належить Національній академії наук України та передана Відділенню, що займається проблемами фізико-технічними і матеріалознавством НАН України (ФТПМ НАН України).

Працює Інститут, керуючись Конституцією України, Законом України «Про наукову і науково-технічну діяльність» та іншими законодавчими актами, Статутом Національної академії наук України, Основними принципами, за якими наукова установа Національної академії наук України організовується і діє та Статутом самого Інституту.

Мета, з якою створено і працює Інститут чорної металургії – проведення наукових досліджень, щоб отримати та використовувати нові знання у металургії, доводити наукові та науково-технічні знання для практичного використання в галузі, готувати висококваліфіковані наукові кадри, щоб задовольнити соціальні, економічні і культурні потреби та інноваційний розвиток країни. Основною діяльністю Інституту є фундаментальні та пошукові дослідження, експериментальні розробки, що спрямовані на вирішення нагальних і перспективних проблем металургійного виробництва.

Загальна характеристика Інституту чорної металургії:

1) повне найменування підприємства – Інститут чорної металургії ім. З.І. Некрасова Національної академії наук України. Скорочене найменування – ІЧМ НАН України.

2) код згідно з ЄДРПОУ – 00190294. Основним видом діяльності є дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук. Код виду економічної діяльності (КВЕД) – 72.19;

3) форма власності – державна організація (установа, заклад). Код форми власності – 30. Код організаційно-правової форми господарювання (КОПФГ) – 140;

4) адреса –49107, Україна, м. Дніпро, площа академіка Стародубова,1;

5) директор підприємства – Бабаченко Олександр Іванович;

6) телефон – +38 (056) 790 05 14. Час роботи (графік) Інституту – пн–пт 8:00–17:00. Веб-сайт – www.isi.gov.ua.

Інститут не менше одного разу на 5 років звітує стосовно своєї наукової, науково-організаційної та господарської діяльності перед Відділенням ФТПМ або Президією НАН України за потребою.

Діяльність Інституту чорної металургії стосується таких проблем:

1. Розробка фундаментальних та прикладних наукових досліджень у металургії, з метою одержання нових наукових знань та їх практичного використання за напрямками:

– багатоконпонентні металеві теми та рідкий стан розплавлених шлакометалів дослідити у процесах фізико-хімічному та термодинамічному і створити нові матеріали, що мали би властивості задані наперед;

– розробки у формоутворенні сплаву із залізовуглецю на наукових засадах і зміна його структури та властивостей;

– виробництво чавуну, сталі і прокату за новими енергозберігаючими технологіями, на новому обладнанні, під контролем та керуванням нової системи, що досліджуються і розробляються;

– гірничо-металургійний комплекс України, науково-технічний супровід програм його розвитку.

2. Проводити науково-технічні (експериментальні) розробки, для того, щоб довести їх до можливості використовувати практично.

3. Виробництво наукової та науково-технічної продукції, призначеної для того, щоб забезпечувати національну обороноздатність та економічну безпеку країни.

4. Готувати наукові кадри з вищою кваліфікацією (магістратура, аспірантура, докторантура).

5. Надавати науково-технічні послуги.

6. Проводити наукові та науково-технічні експертизи.

7. Проводити наукові дослідження і технічні (експериментальні) розробки високої якості, із систематичним накопиченням і узагальненням наукових результатів.

8. Зберігати і розвивати наукову інфраструктуру.

9. Здійснювати видавничу діяльність, наукову, освітню та просвітницьку за змістом.

10. Інформувати широку громадськість про діяльність та її ефект.

Особливо видатні проекти, яких налічується більше 20, що виконані й впроваджені у виробництво співробітники ІЧМ разом із виробничими колективи, отримали Державні премії та премії НАН України.

Проводиться активна наукова діяльність Інституту: різноманітні наукові конференції та симпозиуми, за результатами яких публікуються тисячі наукових праць, докладів, тез доповідей. Видавництво Інституту щорічно публікує у збірнику «Фундаментальні та прикладні проблеми чорної металургії» наукові праці за основними напрямками сучасного розвитку чорної металургії. Наукові статті (300-350 за кількістю) і монографії інститутських співробітників кожний рік публікують науково-технічні видання таких країн, як Україна, Росія, Китай, Японія тощо [42].

Інститут проводить щорічну оцінку щодо тенденцій та в якому стані знаходиться світова та вітчизняна чорна металургія. При цьому основні технології плавки металу досліджуються як в теоретичному так і в прикладному розрізі. Мета такої оцінки підготувати пропозиції, як використовувати нові технічні і технологічні рішення гірничо-металургійним комплексом України.

Вчені Інституту володіють великим досвідом дослідження металургійних процесів і надають допомогу металургійним заводам в підготовці і проведенні реконструкції та освоєнні нового обладнання, технологій і систем автоматизованого управління. В даний час до складу Інституту входить 12 наукових відділів і ряд функціональних підрозділів, що забезпечують наукову та господарську діяльність, в тому числі експериментально-виробниче підприємство.

Структура Інституту розробляється дирекцією, розглядається Вченою радою Інституту та затверджується Відділенням ФТПМ НАН України.

Організаційна структура Інституту характеризується як лінійний тип (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Організаційна структура Інституту чорної металургії ім. З.І. Некрасова

В Інституті основна структурна одиниця – науковий відділ, який проводить наукову, науково-технічну або науково-організаційну діяльність. Його штат складають наукові працівники з посадами і становлять не менше 50% загальної чисельності персоналу. В Інституті налічується наступні наукові відділи: відділ фізико-хімічних проблем металургійних процесів, відділ металургії чавуну, відділ позапічної обробки чавуну, відділ фізико-технічних проблем металургії сталі, відділ процесів і машин обробки металів тиском, відділ проблем деформаційно-термічної обробки конструкційних сталей, відділ термічної обробки металу для машинобудування, відділ технологічного обладнання та систем управління, відділ прогнозних та інформаційно-технічних досліджень у металургії, відділ стандартизації, відділ охорони інтелектуальної власності і патентних досліджень.

Щоб сконцентрувати науковий потенціал Інституту на науково-дослідницькій тематиці окремого напрямку, створюються додаткові підрозділи (лабораторії, сектори, бюро) та тематичні групи.

Інститут може створювати філіал, наукове відділення з правами, що має структурний підрозділ, бюро спеціалізованого, конструкторського, технологічного та проектного напрямку, дослідницькі центри без права юридичної особи і які будуть діяти за положенням, затвердженим наказом директора за погодженням Вченою радою Інституту.

Щоб безпосередньо впроваджувати та практично використовувати на підприємствах і установах науково-технічні результати, при Інституті є осередки виробничо-орієнтованих підприємств та організацій, що мають права юридичної особи і створені відповідно до рішення Президії НАН України та працюють за статутом, що схвалюється та вноситься до реєстру в порядку, який встановлений у НАН України.

Наукове обладнання НАН України може використовуватись колективно в центрі, що працює в Інституті чорної металургії.

З наміром підтримувати та розвивати фундаментальні дослідження на міжнародному рівні, нові перспективні міждисциплінарні напрями, спрямовані на наукові дослідження та науково-технічні розробки, координувати спільну діяльність та ефективно використовувати фінансові, матеріально-технічні та кадрові ресурси, враховуючи визначений науковий напрям, наукові фахівці Інституту беруть участь у державній ключовій лабораторії як спілка, що єднає наукові групи, наукові установи та університети, інші вищі навчальні заклади, бере за основу договір, стосовно спільної наукової діяльності у порядку, що визначає закон.

Для того, щоб додатково сприяти функціонуванню Інституту, залучається широке коло вчених, щоб оцінити результати його роботи. Щоб здійснювати та розвивати наукові дослідження, що ведуть вчені, захищати їх права та інтереси в Інституті молоді вчені та спеціалісти утворюють раду – це колегіальний виконавчий дорадчий орган, в якому поєднуються молоді

вчені Інституту та який діє за положенням про цю раду, яке затверджує директор Інституту та погоджує Вчена рада Інституту. Цей орган створений з метою активізації проведення наукових досліджень молодими вченими та захисту їх інтересів. Інститут розвиває діяльність ради молодих вчених та фінансує заходи і проекти, що вона ініціює.

Усі громадяни, що належать до діяльності Інституту і заключили трудовий договір, утворюють трудовий колектив Інституту.

Основна організаційна форма, з якою трудовий колектив здійснює свої повноваження – це загальні збори (конференція) трудового колективу. Для правомочності загальних зборів трудового колективу необхідна присутність більш як половини загальної кількості членів колективу, а конференції – не менш як дві третини її представників.

Для прийняття рішень на загальних зборах (конференції) трудового колективу при відкритому голосуванні необхідна більшість голосів від присутніх на них.

Для регулювання виробничих, трудових і соціальних відносин у трудовому колективі Інституту слугує Колективний договір, який укладає директор і профспівкова організація Інституту, керуючись Законом України «Про колективні договори і угоди».

Планово-економічний відділ (ПЕВ) – це самостійний структурний підрозділ Інституту, що складає апарат управління та має підпорядкування директору Інституту.

Директор Інституту створює та ліквідує відділ своїм наказом.

Відділом головує начальник планово-економічного відділу, якого призначає на посаду наказ директора Інституту.

Працівників відділу призначає на посади та звільняє з них за наявності наказу директора Інституту, враховуючи, що кандидатура на зайняття посади начальника ПЕВ погоджена.

В ІЧМ діє Факультет, що займається цільовою підготовкою кадрів наукових і педагогіки, в якості структурного підрозділу Національної

металургійної академії України та Інституту. Студенти працюють над науковими проектами, над науково-дослідними роботами, над курсовими та дипломними проектами згідно з тематикою Інституту.

Сьогодні Інститут чорної металургії – це провідний комплексний дослідницький Інститут в сфері чорної металургії. Інститут має наукові відділи, а саме 12, в яких працює більше 180 співробітників, з яких 15 докторів наук та 56 кандидатів наук [41].

Основними видами діяльності Інституту чорної металургії є дослідження та експериментальні розробки, що удосконалюють технології та обладнання доменного виробництва; створюють та освоюють технології, обладнання та системи управління процесами, що обробляють чавун і сталь поза піччю; технології та устаткування в прокатному виробництві, які займаються термічною обробкою сталі, її технологією та металознавства.

Для дослідження господарської діяльності Інституту чорної металургії, проаналізуємо його основний капітал (основні кошти та нематеріальні активи), виробничі запаси, та як виконуються зобов'язання, що були дані своїм замовникам. Це дозволить нам правильно оцінити роботу підприємства та виявити невикористані внутрішні резерви.

Динаміка складу основних засобів підприємства, сума нарахованого зносу за роками представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка основних засобів Інституту за 2018-2020 роки, грн.

Групи основних засобів	2018 рік		2019 рік		2020 рік	
	Первісна вартість	знос	Первісна вартість	знос	Первісна вартість	знос
1	2	3	4	5	6	7
Земельні ділянки	89275225	26203125	89275225	-	53416207	-
Будівлі, споруди та передавальні пристрої	16316041	15929785	18375407	16289150	19395859	16706761
Машина та	7963586	6333971	7487254	6415778	7458912	6483383

Продовження таблиці 2.1

обладнання						
Транспортні засоби	163026	135436	163026	135914	163026	136392
Інструменти, прилади, інвентар	1285150	947624	279168	248879	273985	245423
Тварини та багаторічні насадження	5220	2610	5220	2610	5220	2610
Бібліотечні фонди	161092	94690	165614	99581	170393	99726
Малоцінні необоротні матеріальні активи	855736	9705	901019	25147	981446	19897
Білизна, постільні речі, одяг та взуття	936	468	936	468	936	468
Усього	116026012	48957414	116652869	23217527	81865984	23694660

Дані таблиці 2.1 свідчать про окремі негативні тенденції в динаміці, а саме: вартість основних коштів знизилась за досліджуваний період на 34 161,1 тис. грн., з 116 026 ,0 тис. грн. до 81 865, 9 тис. грн. Але треба зазначити, що зросла вартість будівель, споруд та передавальних пристроїв на 3 079,8 тис. грн, бібліотечних фондів на 9,3 тис. грн та малоцінних необоротних матеріальних активів на 125,7 тис. грн. Впродовж трьох років незмінними залишались транспортні засоби; тварини та багаторічні насадження; білизна, постільні речі, одяг та взуття.

На рисунку 2.2 представлено наочно коефіцієнт зношування активної частини основних фондів на підприємстві.

Як видно з рисунку 2.2 основні засоби – активна їх частина зношенні більше ніж на 80 %, такий рівень зносу можна вважати умовно-придатний. Необхідно зазначити, що знос машини та обладнання амортизовані на кінець досліджуваного періоду майже на 74%, але цей показник кращий, ніж у 2018 році, який складав 79,5 %.

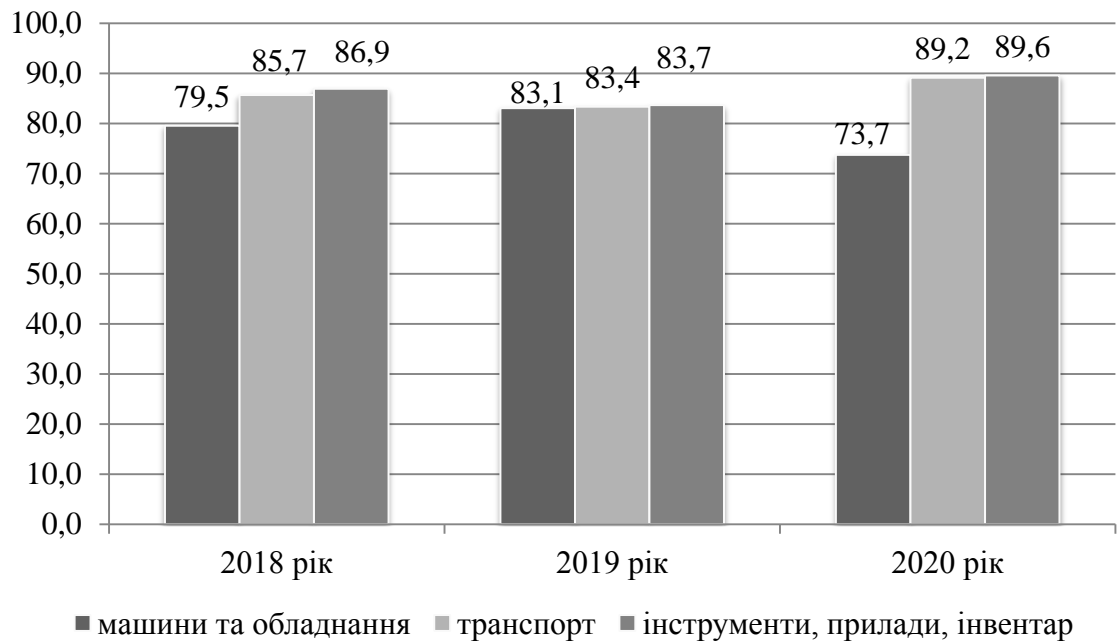


Рис.2.2. Аналіз технічного стану активної частини основних засобів Інституту за 2018-2020 рр.

Нематеріальні активи, також як і основні засоби, потрібні Інституту чорної металургії, щоб виконувати поточну, інвестиційну та фінансову діяльність.

Динаміка нематеріальних активів за три роки наведена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка нематеріальних активів Інституту чорної металургії за 2018 – 2020 роки, грн.

Групи нематеріальних активів	2018 рік		2019 рік		2020 рік	
	Первісна (переоцінена) вартість	накопичена амортизація	Первісна (переоцінена) вартість	накопичена амортизація	Первісна (переоцінена) вартість	накопичена амортизація
Авторське право та суміжні з ним права	21657	1627	21657	2448	25667	5275
Інші нематеріальні активи	–	–	–	–	–	–
Права користування майном	–	–	–	–	–	–
Усього	21657	1627	21657	2448	25667	5275

Як ми бачимо з таблиці 2.2, нематеріальні активи представлені лише авторськими правами та суміжними з ним правами. У 2018 та 2019 роках вартість цих активів не змінювалась, а в 2020 році спостерігаємо збільшення на 4 010 грн. Накопичена амортизація у 2019 році зросла на 821 грн. та становила 2 448 грн., а у 2020 році її значення зросло до 5 275 грн.

Для здійснення господарської діяльності, необхідні виробничі запаси, якими підприємство користується протягом надання послуг та управління Інститутом. Динаміка виробничих запасів за два роки наведена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка виробничих запасів Інституту за 2019-2020 роки, грн.

Найменування показника	2019 рік			2020 рік		
	Надходження за рік	Вибуття	Балансова вартість на кінець року	Надходження за рік	Вибуття	Балансова вартість на кінець року
Пально-мастильні матеріали	65326	22185	13672	37415	21590	29497
Запасні частини	15904	4767	10962	9140	-	20102
Тара	-	-	477	-	477	-
Сировина і матеріали	-	-	-	-	-	-
Інші виробничі запаси	151623	214788	77848	225636	191851	111633
Усього	232853	241740	102959	272191	213918	161232

Як видно з таблиці 2.3, у 2020 році порівняно з 2019 роком виробничі запаси збільшились, в основному за рахунок придбання інших виробничих запасів, балансова вартість яких зросла на 33 785 грн. Надходження запасних частин та пально-мастильних матеріалів зменшилось, але в 2020 році відсутні витрати запасних частин, таким чином на кінець 2020 року їх вартість більша, ніж на кінець 2019 року. В підсумку балансова вартість виробничих запасів збільшилася на 58 273 грн.

Для дослідження фінансово-господарської діяльності Інституту чорної металургії проаналізуємо фінансові результати господарювання.

Фінансова оцінка господарювання дозволяє оцінити в комплексі

доходи та витрати підприємства, користуючись фінансовим аналізом та його методами. Для проведення фінансового аналізу використаємо інформацію з фінансової звітності підприємства за 2018-2020 роки.

Загальний фінансовий результат діяльності Інституту проаналізуємо шляхом оцінки його доходної та витратної частин, які наведені відповідно в таблицях 2.4 та 2.5.

Таблиця 2.4

Доходи Інституту чорної металургії за 2018-2020 роки, грн.

Показник	Рік			Відхилення 2020/2018	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	(+/-), грн.	темп при- росту, %
Доходи від обмінних операцій:					
бюджетні асигнування	13418966	15005713	16764764	3345798	11,77
доходи від надання послуг (виконання робіт)	5250471	5722054	8291414	3040943	26,94
доходи від продажу активів	101374	9566	161210	59836	747,34
фінансові доходи	-	-	-	-	-
інші доходи від обмінних операцій	1395613	1441112	1717943	322330	11,23
Усього доходів від обмінних операцій	20166424	22178445	26935331	6768907	15,71
Доходи від необмінних операцій:					
податкові надходження	-	-	-	-	-
неподаткові надходження	-	-	-	-	-
трансферти	-	-	-	-	-
надходження до державних цільових фондів	-	-	-	-	-
інші доходи від необмінних операцій	81409	82367	85582	4173	2,54
Усього доходів від необмінних операцій	81409	82367	85582	4173	2,54
Усього доходів	20247833	22260812	27020913	6773080	15,66

Аналіз доходів Інституту, наведений в таблиці 2.4 показав, що доходи, починаючи з 2018 року зросли на 15,7% з 20 247 833 грн. у 2018 році до 27 020 913 грн. у 2020 році. Більша частина надходжень були від обмінних операцій, які за три роки збільшились на 6 768 907 грн., тобто 15,7%.

Основну частину доходів від обмінних операцій склали бюджетні асигнування, а меншу – доходи від продажу активів, хоча за останній рік спостерігається значне зростання – на 747,34% з 101 374 грн. у 2018 році до 161 210 грн. у 2020 році. Доходи від необмінних операцій складають несуттєву частину всіх доходів, але вони з року в рік зростали, що вплинуло на загальний показник темпу зростання доходів.

Облік видатків є одним із основних напрямів, що відрізняють облікову систему бюджетних установ від інших облікових систем [43, с. 81].

Таблиця 2.5

Витрати Інституту чорної металургії за 2018-2020 роки, грн.

Показник	Рік			Відхилення 2020/2018	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	(+/-), грн.	темп при- росту, %
Витрати за обмінними операціями:					
витрати на виконання бюджетних програм	13981427	14976733	16515914	2534487	8,70
витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт)	6361285	6474781	7415763	1054478	8,16
витрати з продажу активів	19407	-	27720	8313	42,84
фінансові витрати	-	-	-	-	-
інші витрати за обмінними операціями	661083	643034	763907	102824	8,03
Усього витрат за обмінними операціями	21023202	22094548	24723304	3700102	8,50
Витрати за необмінними операціями:					
трансферти	-	-	-	-	-
інші витрати за необмінними операціями	-	-	368268	368268	-
Усього витрат за необмінними операціями	-	-	368268	368268	-
Усього витрат	21023202	22094548	25091572	4068370	9,33

Як видно з таблиці 2.5, витрати за обмінними операціями протягом досліджуваного періоду зростали з 21 023 202 грн. до 24 723 304 грн. Основну їх частину склали витрати на виконання бюджетних програм, які

зросли на 2 534 487 грн., або 8,7 %. Зростали протягом 2018-2020 рр. витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт), їх зростання склало трохи більше 8%. Витрати за необмінними операціями проводились лише у 2020 році та склали 368 268 грн. Усього темпи зростання загальних витрат складають 9,33%.

Доходи і витрати бюджетних установ є самостійним об'єктом обліку, проте в системі бухгалтерського обліку бюджетних установ розглядаються у взаємозв'язку, оскільки зв'язок між ними має причинно-наслідковий характер.

Наочно доходи та витрати Інституту чорної металургії за 2018-2020 роки представлено на рисунку 2.3.

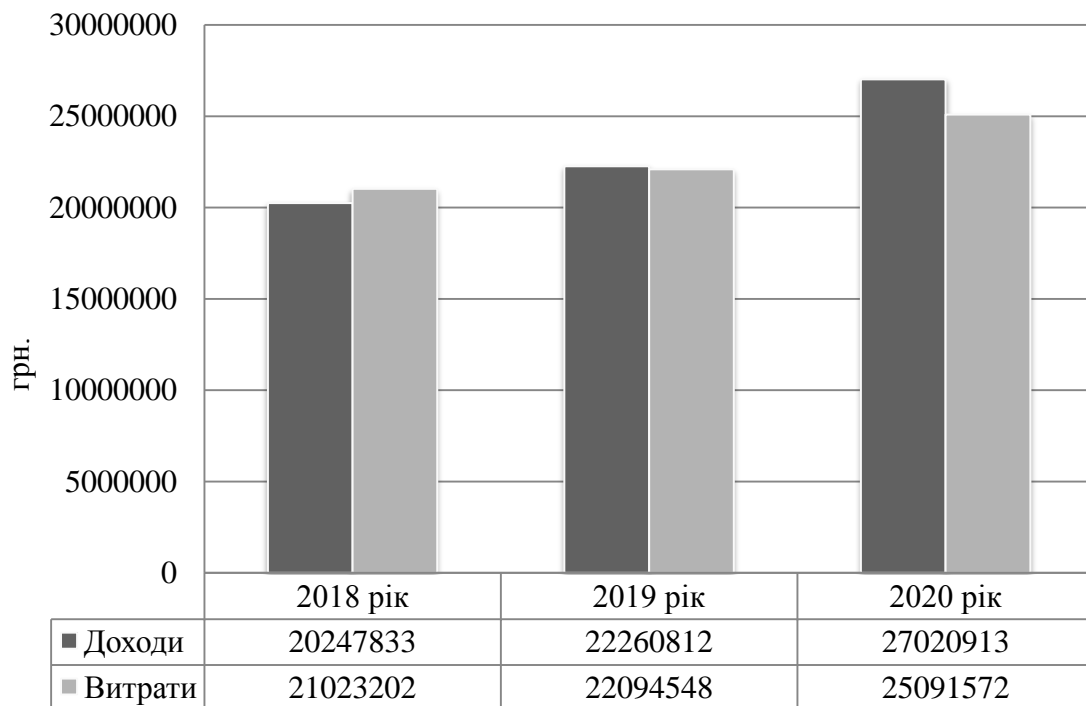


Рис. 2.3. Динаміка доходів та витрат ІЧМ за 2018-2020 роки, грн.

Як видно з наведених даних, що узагальнені на рисунку 2.3, показники в цілому мають позитивну тенденцію і на кінець 2020 року доходи Інституту перевищували витрати. В досліджуваному періоді слід зазначити, що у 2018 році витрати перевищували доходи, різниця складала 775 369 грн. У 2019 році доходи з видатками майже зрівнялися, і у 2020 році доходи вже

перевищували витрати на 1 929 341 грн.

Таким чином, можна зробити висновок, що фінансово-господарська діяльність Інституту покращилася у періоді 2018-2020 рр., у цілому загальна сума доходів підприємства зросла та перевищує витрати. Це є позитивним моментом у діяльності досліджуваного підприємства.

2.2 Аналіз тенденцій розвитку управління персоналом на підприємстві

Формування та розвиток персоналу сучасного підприємства – це створення реального потенціалу живої праці, знань і навиків, що охоплює безпосередньо все підприємство, трудовий колектив і кожного працівника. В умовах ринку раціональне використання персоналу полягає у повнішому виявленні й реалізації здібностей кожного працівника підприємства, використанні праці творчого характеру, підвищенні професійно-кваліфікаційного рівня працівників за рахунок стимулювання і оцінки внеску кожного працівника в кінцевий результат [46, с. 320].

Аналіз формування та розвитку персоналу починається з вивчення кількісного складу персоналу установи, динаміки, чисельності працюючих, руху робочої сили, показників інтенсивності використання кадрів, їх ступінь.

Аналіз кількості штатних працівників наведено у таблиці 2.6.

До облікової кількості працюючих в штаті входить кількість найманих працівників, які письмово уклали трудовий договір (контракт) і були зайняті на виконанні постійної, тимчасової або сезонної роботи протягом дня і більше, та особи, що працюють на підприємстві і отримують заробітну плату, а не тільки дохід.

З таблиці 2.6 видно, що облікова кількість штатних працівників за три роки змінилась з 211 осіб на початок 2018 року до 203 осіб на кінець 2020 року, з них зменшилась кількість жінок у колективі з 97 до 95 осіб.

Кількість штатних працівників Інституту чорної металургії
за 2018-2020 роки, осіб

Період		Кількість прийнятих штатних працівників	Кількість звільнених штатних працівників:	Кількість звільнених із причини плинності кадрів	Облікова кількість штатних працівників
I півріччя 2018 року	Усього	2	8	8	211
	у т.ч. жінки	1	4	4	97
II півріччя 2018 року	Усього	2	4	4	209
	у т.ч. жінки	—	1	1	96
I півріччя 2019 року	Усього	3	4	4	208
	у т.ч. жінки	1	1	1	96
II півріччя 2019 року	Усього	5	2	2	211
	у т.ч. жінки	1	2	2	95
I півріччя 2020 року	Усього	2	11	11	202
	у т.ч. жінки	—	2	2	93
II півріччя 2020 року	Усього	2	1	1	203
	у т.ч. жінки	2	—	—	95

Наочно динаміка облікової кількості штатних працівників подана на рисунку 2.4.

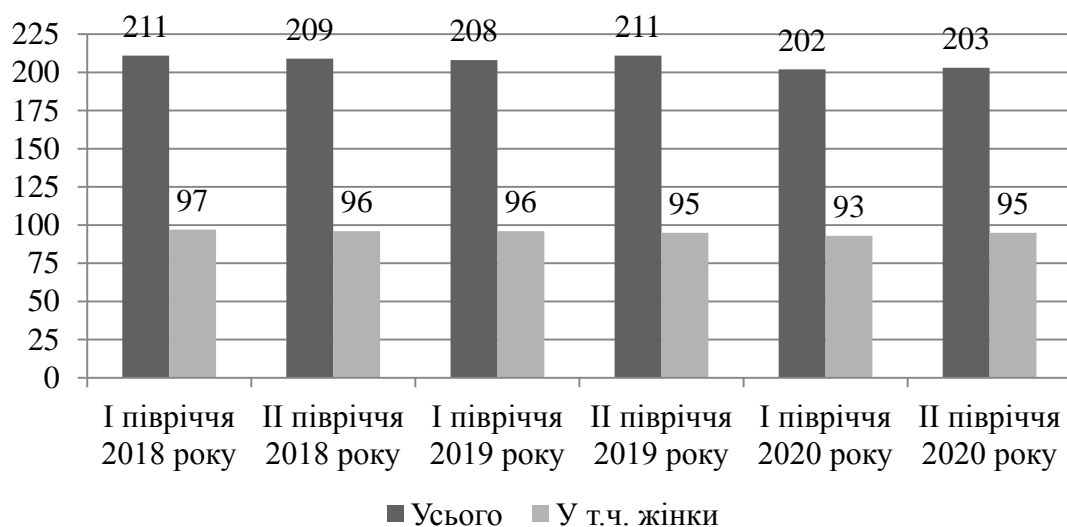


Рис. 2.4. Динаміка облікової чисельності працівників
Інституту чорної металургії за 2018-2020 роки, осіб

Аналізуючи дані таблиці 2.6, можна сказати, що з 2019 року поступово зростала кількість прийнятих штатних працівників і підвищувалась кількість звільнених. Усього протягом трьох років кількість прийнятих штатних працівників в Інституті чорної металургії становила 16 чоловік, а звільнених – 30 чоловік.

Показники руху персоналу мають обов'язково бути пов'язані з процесами зміни персоналу з об'єктивних та суб'єктивних причин, відобразити та оцінювати їх. Показники руху Інституту чорної металургії представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз руху персоналу Інституту чорної металургії за 2018-2020 роки

Показники	Значення					
	I півріччя 2018 р.	II півріччя 2018 р.	I півріччя 2019 р.	II півріччя 2019 р.	I півріччя 2020 р.	II півріччя 2020 р.
Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,047	0,029	0,034	0,033	0,064	0,015
Коефіцієнт обороту кадрів по прийому	0,009	0,010	0,014	0,024	0,010	0,010
Коефіцієнт обороту кадрів з вибуття	0,038	0,019	0,019	0,009	0,054	0,005
Коефіцієнт плинності кадрів	0,038	0,019	0,019	0,009	0,054	0,005
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	0,250	0,500	0,750	2,500	0,182	2,000

З наведених даних таблиці 2.7 видно, що коефіцієнт обороту кадрів по прийому у 2018 та 2019 роках мав позитивну тенденцію, а у 2020 році – залишився незмінним на рівні 0,010. Він показує як оновився склад персоналу за рахунок новоприйнятих працівників. Коефіцієнт обороту з вибуття перші два роки знижувався, проте у I півріччі 2020 року склав 0,054. Оскільки коефіцієнт обороту з вибуття зазвичай перевищує коефіцієнт

обороту по прийому, це може свідчити про наявність можливих проблем, пов'язаних з незадовільними умовами праці, чи її організації, чи відсутності системи стимулювання або соціального захисту на підприємстві. Коефіцієнт загального обороту кадрів не має чіткої тенденції. Але необхідно зазначити, що чим він більше, тим вища нестабільність в установі та відсутній постійний склад працюючих. Коефіцієнт плинності кадрів дорівнює коефіцієнту обороту з вибуття, це свідчить про об'єктивні причини: власне бажання, за згодою сторін тощо. Наочно динаміку коефіцієнтів з прийняття та зі звільнення можна спостерігати на рисунку 2.5.

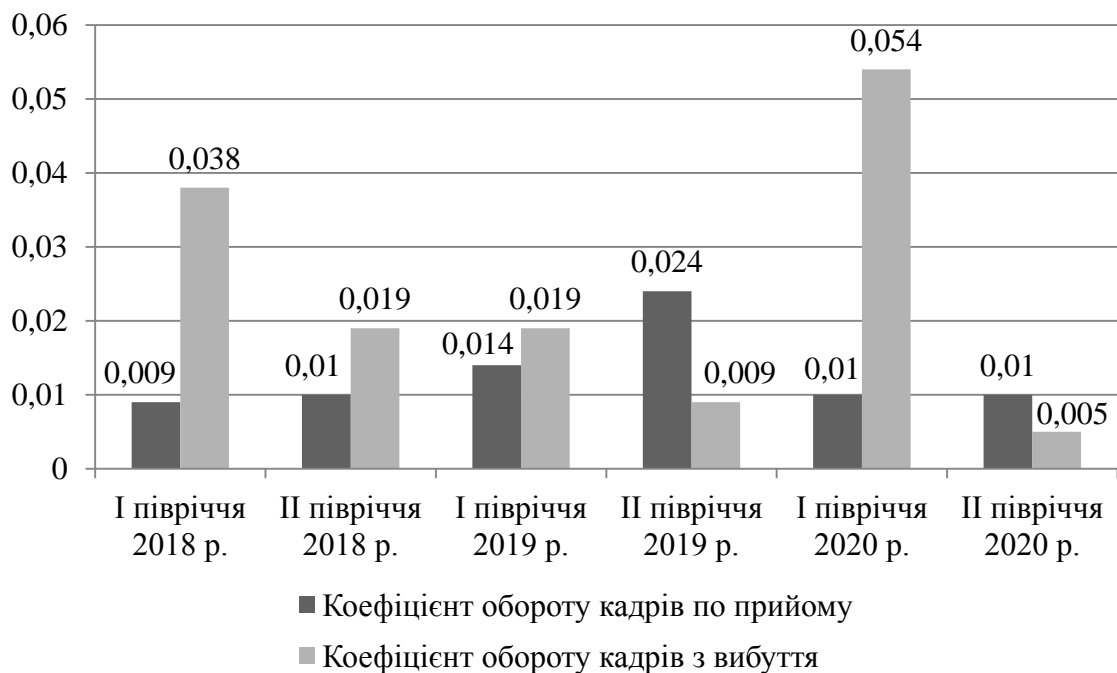


Рис. 2.5. Показники руху персоналу Інституту чорної металургії за 2018-2020 роки

На рисунку 2.5 наочно представлено відносно стабільну ситуацію щодо руху кадрів, тобто зазвичай коефіцієнт обороту з вибуття перевищує коефіцієнт обороту по прийому. Лише у II півріччі 2019 та 2020 року маємо протилежний результат. Отже, Інститут звільнив набагато більше працівників, ніж поновив їх. Така тенденція може призвести до негативних наслідків і підприємству слід розробляти заходи, спрямовані на закріплення кадрів.

Наступним етапом оцінки забезпеченості кадрами Інституту чорної металургії є аналіз персоналу за чисельністю наукових працівників (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Склад наукових працівників Інституту чорної металургії за 2019-2020 роки

Показники	Одиниця вимірювання	Значення		Відхилення	
		2019 рік	2020 рік	(+,-)	%
Загальна чисельність працівників за основним місцем роботи (без сумісників)	чол.	211	197	-14	-6,64
Чисельність наукових працівників (без сумісників) у т.ч. жінок	чол.	116	103	-13	-11,21
		36	34	-2	-5,56
Кількість наукових працівників за ступенем: доктора наук (без членів НАН України)	чол.	12	12	0	0,00
кандидата наук	чол.	46	47	+1	+2,17
Кількість наукових працівників за посадами:	чол.				
науково-керівний склад в т.ч. зав. відділами	чол.	13 8	13 8	0 0	0,00 0,00
головні наукові співробітники	чол.	—	—	—	—
провідні наукові співробітники	чол.	3	3	0	0,00
старші наукові співробітники	чол.	35	32	-3	-8,57
наукові співробітники	чол.	24	21	-3	-12,50
молодші наукові співробітники	чол.	21	17	-4	-19,05
інші наукові співробітники (головні, провідні та інші професіонали)	чол.	20	17	-3	-15,00

Відповідно до таблиці 2.8 можемо зробити висновок, що майже по кожному показнику Інститут має негативну тенденцію. Загальна кількість наукових працівників скоротилась на 13 чоловік, з яких 2 жінки. За науковим ступенем: докторів наук залишилась та ж чисельність, а кандидатів наук на

одного стало більше. Аналізуючи працівників за посадами спостерігаємо, що науково-керівний склад, головні наукові співробітники та провідні наукові співробітники залишились без змін. Кількість старших наукових співробітників, наукових співробітників та інших наукових співробітників зменшилась на 3 особи по кожній позиції. А молодших наукових співробітників спостерігається зменшення з 21 особи до 17 осіб, тобто на 19,05% менше. Як для науково-дослідного центру, це погана динаміка, яку необхідно покращувати. Наочно склад персоналу за чисельністю наукових працівників представлено на рисунку 2.6.

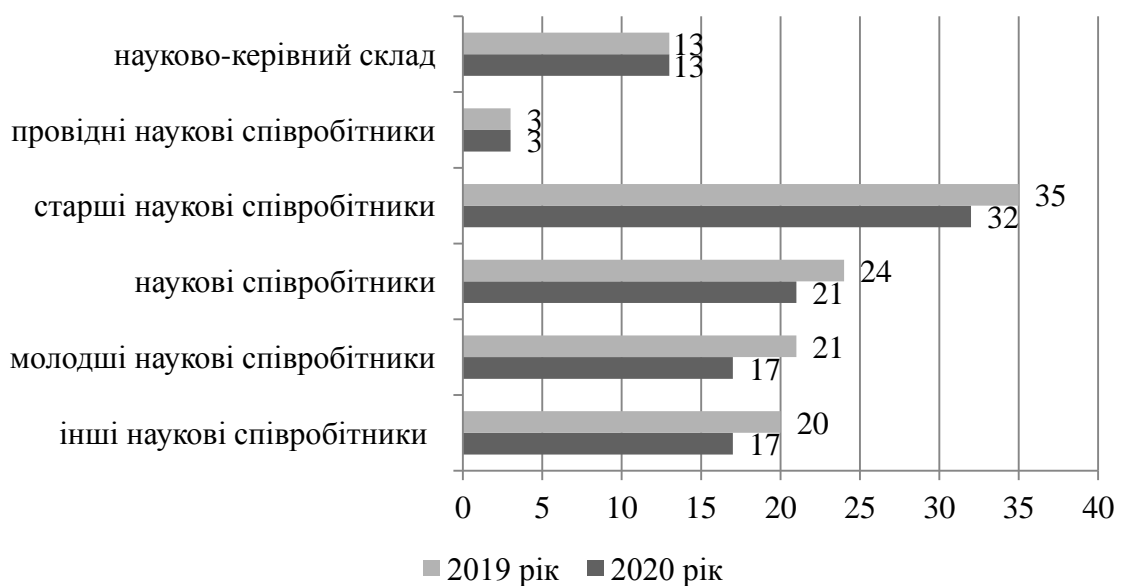


Рис. 2.6. Динаміка якісної оцінки чисельності наукових працівників в Інституті за 2019-2020 роки, осіб

Поряд із вивченням якісного складу працівників наступним кроком є аналіз персоналу Інституту чорної металургії за середнім віком у 2019-2020 рр. (табл. 2.9).

Провівши усі розрахунки, можна зробити висновок, що через плінність кадрів середній вік працівників зростає. Це може бути зумовлено тим, що Інститут чорної металургії залишають більш молоді науковці. Середній вік наукових працівників зріс на 2,18%. За ступенем: середній вік докторів наук зріс на 1,37% (з 67,08 до 68,0 років), а ось кандидатів наук навпаки

зменшився на 3,50% (з 47,67 до 46,0 років).

Таблиця 2.9

Середній вік наукових працівників Інституту чорної металургії
за 2019-2020 роки

Показники	Одиниця вимірювання	Значення		Відхилення	
		2019 рік	2020 рік	(+,-)	%
Середній вік наукових працівників	середн. вік	51,77	52,9	+1,13	+2,18
з них за ступенем: доктора наук (без членів НАН України)	середн. вік	67,08	68,0	+0,92	+1,37
кандидата наук	середн. вік	47,67	46,0	-1,67	-3,50
за посадами: науково керівний склад в т.ч. зав. відділами	середн. вік	58,69 60,37	56,7 61,2	-1,99 +0,83	-3,39 +1,37
головні наукові співробітники	середн. вік	—	—	—	—
провідні наукові співробітники	середн. вік	65,66	66,6	+0,94	+1,43
старші наукові співробітники	середн. вік	51,20	51,6	+0,4	+0,78
наукові співробітники	середн. вік	52,00	51,8	-0,2	-0,38
молодші наукові співробітники	середн. вік	40,71	45,0	+4,29	+10,54
інші наукові співробітники (головні, провідні та інші професіонали)	середн. вік	57,55	59,6	+2,05	+3,56

Щодо аналізу співробітників за посадами (рис. 2.7), найстаршою категорією є провідні наукові співробітники, а наймолодшою – молодші наукові співробітники. Середній вік інших наукових співробітників зріс на 3,56% (з 57,55 до 59,6 років).

Щоб оцінити розмір заробітної плати з користуємося показником фонду оплати праці, який створюється нарахуваннями найманому персоналу за грошовою та натуральною формою, що оцінена в еквіваленті грошей за час, що відпрацьовано або невідпрацьовано, або за фронт робіт, що виконаний.

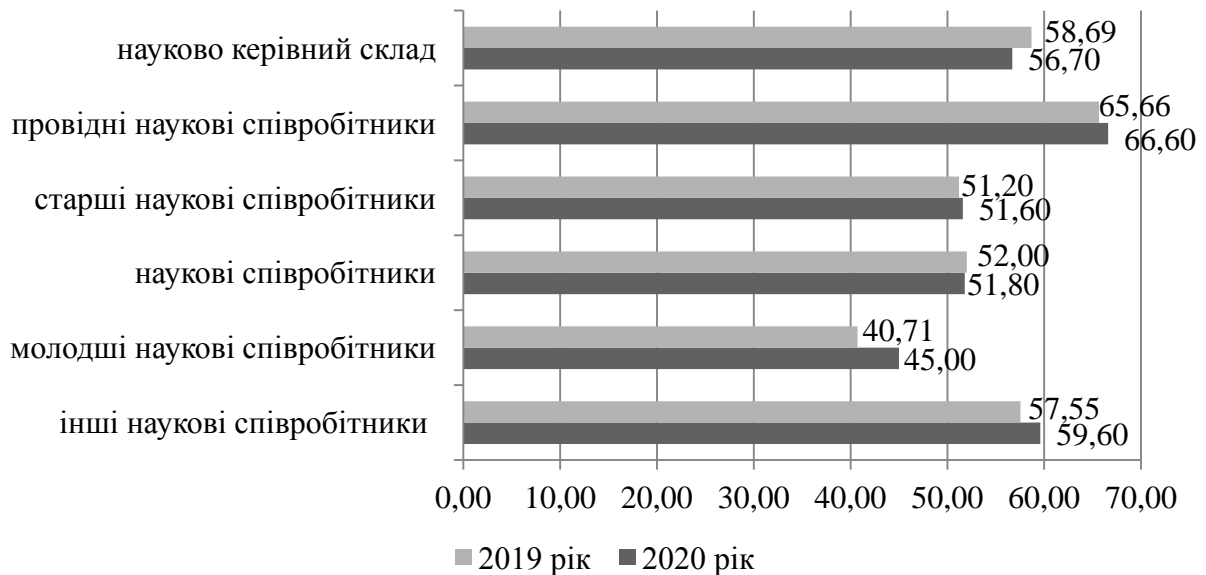


Рис. 2.7. Динаміка вікового складу наукових працівників за посадами в Інституті за 2019 – 2020 роки, осіб

Складниками фонду оплати праці є фонд, який формує основна й додаткова заробітна плата та інші заохочувальні та компенсаційні виплати.

Склад фонду оплати праці штатних працівників Інституту чорної металургії наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Структура фонду оплати праці штатних працівників Інституту чорної металургії за 2018-2020 роки, тис. грн.

Назва показників	I півр. 2018 р.	II півр. 2018 р.	I півр. 2019 р.	II півр. 2019 р.	I півр. 2020 р.	II півр. 2020 р.	Відхилення 2020/2018	
							(+/-)	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Фонд оплати праці штатних працівників	3605,3	3771,5	4043,1	5088,0	4147,8	6524,3	2919,0	80,96
Фонд основної заробітної плати	2187,9	2225,0	1942,2	2092,6	2385,8	2236,4	48,5	2,22
Фонд додаткової заробітної плати	1417,4	1546,5	2100,9	2995,4	1762,0	4287,9	2870,5	202,52
Надбавки та доплати до тарифних ставок	932,2	1058,7	1019,4	1150,3	1054,0	965,9	33,7	3,62

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9
та посадових окладів								
Премії та винагороди, що носять системний характер	310,2	487,8	328,2	1380,7	608,7	2254,0	1943,8	626,63
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	–	–	–	22,0	–	–	–	–
Оплата за невідпрацьований робочий час	175,0	201	453,3	442,4	99,0	1068,0	893,0	510,29

З таблиці 2.10 видно, що фонд оплати праці штатних працівників з кожним півріччям зростає, у порівнянні з початком аналізованого періоду зростання становило майже 81 %. При цьому фонд основної заробітної на початок 2019 року мав негативну тенденцію, але, починаючи з другого півріччя 2019 року, поступово почав зростати. Фонд додаткової заробітної плати у 2020 році зріс на 2870,5 тис. грн. Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів зростають протягом двох років, а потім знову мають негативну тенденцію, про що свідчить значення темпу зниження у II півріччі 2020 р. у розмірі 8,4 %. Премії та винагороди, що носять системний характер не мають чіткої тенденції. У I півріччі 2018 року їх значення складає 310,2 тис. грн., а у II півріччі 2020 року – 2254,0 тис. грн.

Частка основної та додаткової заробітної плати у фонді оплати праці штатних працівників на кінець 2020 року складала 34,3% та 65,7%, відповідно.

У таблиці 2.11 наведено розподіл штатних працівників Інституту за розмірами заробітної плати за 2018-2020 роки.

Як видно з таблиці 2.11, переважна більшість працівників отримували заробітну плату в розмірі від 5500,01 до 6000,00 грн.

Таблиця 2.11

Розподіл штатних працівників Інституту чорної металургії з
а розмірами заробітної плати за 2018-2020 роки, осіб

Назва показників	Кількість штатних працівників					
	I півр. 2018 р.	II півр. 2018 р.	I півр. 2019 р.	II півр. 2019 р.	I півр. 2020 р.	II півр. 2020 р.
Кількість штатних працівників, яким оплачено 50% і більше робочого часу, встановленого на місяць	189	183	186	195	177	177
у тому числі у розмірі, грн.: до однієї мінімальної заробітної плати	33	36	41	16	9	10
від однієї мінімальної заробітної плати до 5 500,00	34	26	30	27	12	14
від 5 500,01 до 6 000,00	34	36	30	34	60	43
від 6 000,01 до 6 500,00	10	11	10	5	10	10
від 6 500,01 до 7 000,00	10	6	8	3	9	11
від 7 000,01 до 8 000,00	16	16	12	14	15	15
від 8 000,01 до 9 000,00	14	11	14	12	5	10
від 9 000,01 до 10 000,00	13	14	16	27	21	15
від 10 000,01 до 15 000,00	18	18	16	33	22	7
від 15 000,01 до 20 000,00	5	4	6	8	7	2
понад 20 000,00	2	5	3	16	7	14
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали норму робочого часу, встановлену на місяць	97	80	74	111	101	97

Кількість працівників, які отримували до однієї мінімальної заробітної плати зменшилась з 33 осіб у I півріччі 2018 року до 9 осіб у I півріччі 2020 року. При цьому понад 20 000,00 грн. у I півріччі 2018 року отримували 2 особи, а у 2 півріччі 2020 році – 14 осіб.

2.3. Аналіз системи управління персоналом підприємства

Система управління персоналом Інституту чорної металургії є забезпечує безперервне вдосконалювання методів роботи з кадрами й і включає роботу з персоналом, відповідно до концепції розвитку підприємства (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Система управління персоналом Інституту чорної металургії ім. З.І. Некрасова

Джерело: складено автором [5, с.96; 15, с. 18-19]

Цілі системи управління персоналом Інституту чорної металургії відповідають загальним цілям управління підприємством, що відображається у кадровій політиці. Кадрова політика відбиває основні наміри керівництва щодо формування кадрового складу та його характеристик, механізму реалізації цілей та завдань, що спрямовані на збереження, укріплення та розвиток кадрового потенціалу, створення відповідального та високопродуктивного згуртованого колективу, який здатен своєчасно реагувати на мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації [1, с. 98].

Персонал є не просто ресурсом підприємства, а виступає людським капіталом і саме він є реальним активом підприємства, який нагромаджується та забезпечує йому бажані результати роботи

Управління персоналом Інституту чорної металургії ц функціональному відношенні включає ряд елементів, схематично представлених на рисунку 2.9.

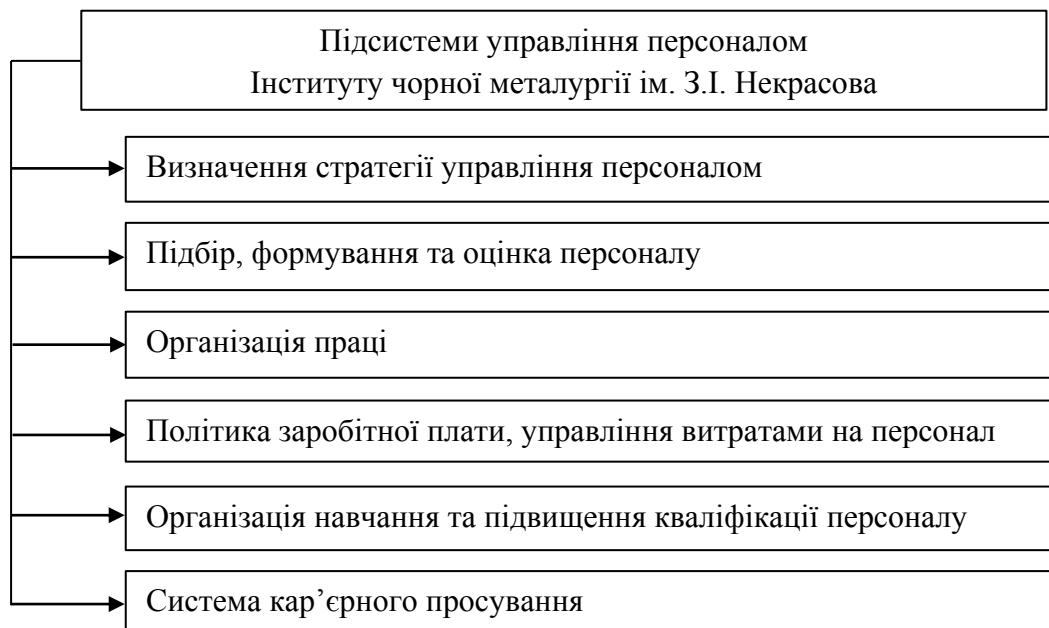


Рис. 2.9. Підсистеми управління персоналом
Інституту чорної металургії ім. З.І. Некрасова

Джерело: складено автором на основі [2, с. 92; 18, с. 192]

Одним з найважливіших елементів є визначення загальної стратегії управління персоналом. Вона спрямована на розвиток персоналу, підвищення його конкурентоспроможності та ефективності використання. Стратегія управління персоналом – це розробка кадрової стратегії, головними задачами якої є підвищення престижу підприємства; дослідження атмосфери всередині підприємства; аналіз перспектив розвитку потенціалу персоналу; попередження причин звільнення [51, с. 427].

Стратегічне управління персоналом Інституту чорної металургії спрямоване на формування та розвиток продуктивних здібностей персоналу та їх ефективне використання.

До основних принципів системи управління персоналом Інституту належать:

– збереження ключових працівників підприємства – через постійне піклування про керівні кадри, впровадження програм з розвитку лідерства, кар'єрного зростання, створення кадрового резерву;

– об'єктивність оцінки персоналу – реалізується шляхом оцінювання кожного працівника чи кандидата на посаду за єдиними критеріями, відповідно до встановлених процедур оцінювання та максимально незалежно від суб'єктивних суджень керівників, працівників тощо;

– відповідність матеріальної винагороди до кваліфікації та наукових результатів працівників – реалізується через систему матеріальної винагороди працівників, враховуючи не тільки їх кваліфікацію, а й сприяє збільшенню рівня його особистої участі в діяльності підприємства;

– системність управлінських рішень – шляхом реалізації будь яких рішень та дій щодо персоналу з урахуванням усіх елементів системи управління;

– прозорість підприємства для працівників – через висвітлення доступної інформації, проблем у корпоративному інформаційному джерелі;

– інноваційність в управлінні персоналом – реалізується через проведення командоутворюючих заходів, стимулювання ініціативності, раціоналізаторського та творчого мислення працівників;

– формування взаємної довіри керівників і трудового колективу – реалізується через покращення репутації підприємства, організацію дискусій, діалогів між керівниками, групами (командами, відділами) та індивідами (працівниками), дослідження очікувань працівників;

– зменшення загального рівня стресу та конфліктів у трудовому колективі – реалізується дослідження стресогенності умов роботи у різних відділах, моніторинг морального клімату та усунення конфліктних ситуацій, усунення стану невизначеності;

– постійний особистий розвиток та забезпечення самореалізації працівників – розвиток підприємства прямо залежить від розвитку та самореалізації його працівників;

– націленість на результат – усі відділи, фахівці та керівники повинні мати чітко визначений результат їхньої діяльності й усі працівники мають прагнути його досягти. Саме цей результат є критерієм оцінки досягнення успіху підприємства, а також це єдиний критерій, на якому базується система мотивації персоналу.

В системі управління персоналом Інституту сформульовані вимоги до керівників і співробітників, які зафіксовані в функціональних компетенціях. На рівні керівників функціональні компетенції полягають в наступному: робота з персоналом розглядається як пріоритетне завдання кожного керівника структурного відділу. Керівники беруть активну участь у прийнятті всіх кадрових рішень і транслиують цю установку своїм підлеглим. Керівники несуть відповідальність за реалізацію загальних стандартів управління персоналом. Крім того, на керівників покладено обов'язок сприяти працівникам у розвитку своїх професійних навичок і умінь.

Керуючий вплив на діяльність Інституту здійснюється за допомогою методів управління, тобто через способи здійснення управлінських дій на персонал для досягнення цілей управління підприємства. Розрізняють: економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи управління, які відрізняються способами і результативністю впливу на персонал. Проаналізуємо в таблиці 2.12 методи, які використовуються в управлінні.

Серед адміністративних методів в Інституті використовуються статут, організаційна структура; накази, розпорядження, вказівки, інструкції; посадові інструкції, дисциплінарна відповідальність і стягнення. Економічні методи представлені системою заробітною плати, системою преміювання, матеріальною допомогою та матеріальними пільгами. Серед соціально-психологічних методів використовуються: творча атмосфера, переконання, похвала, осуд, примус, спонукання.

Таблиця 2.12

Методи управління персоналом в Інституті чорної металургії

Група методів	Види методів використання	Рівень менеджменту	% використання
1. Адміністративні	1.1 Статут і організаційна структура	вищий	8
	1.2 Накази, розпорядження, вказівки, інструкції	вищий	10
	1.3 Посадові інструкції	вищий	10
	1.4 Дисциплінарна відповідальність і стягнення	вищий	3
2. Економічні	2.1 Система заробітної плати	середній	20
	2.2 Система преміювання	середній	15
	2.3 Матеріальні пільги і привілеї	середній	7
	2.4 Матеріальна допомога	середній	5
3. Соціально-психологічні	3.1 Творча атмосфера	низовий	8
	3.2 Переконавання	низовий	5
	3.3 Хвала і осуд	низовий	5
	3.4 Примус, спонукання	низовий	4

У процесі управління на підприємстві використовуються такі основні види документів: постанови, накази, розпорядження, вказівки, статuti, положення, інструкції, рішення, акти, листи, доповіді, висновків, стенограми, протоколи, зведення, плани. З метою раціональної організації потоків документованої інформації їх необхідно регламентувати, вказуючи при цьому конкретного одержувача, відправника та номенклатуру документів.

Система управління персоналом Інституту чорної металургії організована на досить високому рівні, при цьому, як видно з таблиці 2.12, використовуються в основному економічні методи управління.

У зв'язку з цим, доцільно буде дослідити динаміку видатків на оплату праці та соціальну діяльність Інституту. Соціальна діяльність підприємства являє собою виділення фінансових ресурсів на соціально-економічний розвиток трудового колективу з метою стимулювання продуктивної праці, підвищення кваліфікаційного рівня персоналу, збереження життя та здоров'я працюючих, створення системи їх соціального захисту на рівні підприємства, забезпечення сприятливого психологічного клімату в колективі. Соціальна діяльність регулюється централізовано і децентралізовано. У централізованому порядку держава приймає загальнообов'язкові

нормативно-правові акти, а на рівні підприємств соціальний розвиток трудового колективу є предметом регулювання таких локальних актів, як установчі документи, колективний договір.

У процесі виконання кошторису бюджетні установи здійснюються видатки, тобто державні платежі, які не підлягають поверненню. Вони – основа для визначення результатів виконання кошторису установи, його аналізу з метою виявлення резервів зниження видатків. Під видатками розуміють суму коштів, витрачених бюджетними установами в процесі господарської діяльності в межах сум, установлених кошторисом – головним плановим документом, що визначає обсяг та цільове призначення коштів. Облік видатків є одним із основних напрямів, що відрізняють облікову систему бюджетних установ від інших облікових систем. Динаміка видатків Інституту чорної металургії за три роки наведена у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Динаміка видатків загального фонду Інституту на соціальне забезпечення за 2018-2020 роки, грн.

Показник	Рік			Зміни за 2020/2018 (+/-)	Середньорічний темп приросту, %
	2018	2019	2020		
1	2	3	4	5	6
Оплата праці	10372944	11885392	13683205	3310261	14,85
Нарахування на оплату праці	2281349	2620002	3010297	728948	14,87
Медикаменти та перев'язувальні матеріали	0	0	0	0	0
Продукти харчування	0	0	0	0	0
Оплата комунальних послуг та енергоносіїв, а саме:	1721000	1545000	836000	-885000	-28,06
оплата теплопостачання	0	0	0	0	0
оплата водопостачання та водовідведення	27000	45000	36000	9000	23,33
оплата електроенергії	1694000	1500000	800000	-894000	-29,06
Соціальне забезпечення:	318672	221240	21296	-297376	-60,47
виплата пенсій і допомоги	0	0	0	0	0
стипендії	318672	221240	0	-318672	-65,29
інші виплати населенню	0	0	21296	21296	-

Продовження таблиці 2.13

1	2	3	4	5	6
Інші видатки	107000	124020	150000	43000	18,43
Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	9000	11520	11500	2500	13,91
Оплата послуг (крім комунальних)	71000	86000	104000	33000	21,03
Видатки на відрядження	27000	26500	34500	7500	14,17
Усього	14800965	16395654	17700798	2899833	9,37

З отриманих значень видно, що загалом видатки загального фонду за три роки зросли на 2 899 833 грн., тобто 9,37%. При цьому видатки на оплату праці у 2020 році помітно зросли, порівняно з 2018 роком – на 14,85%, а з ними нарахування на оплату праці збільшились на 14,87%. Але негативну тенденцію має соціальне забезпечення, в якому середньорічний темп зниження складає 60,47%. Наочно динаміка видатків фонду оплати праці робітників наведена на рисунку 2.9.

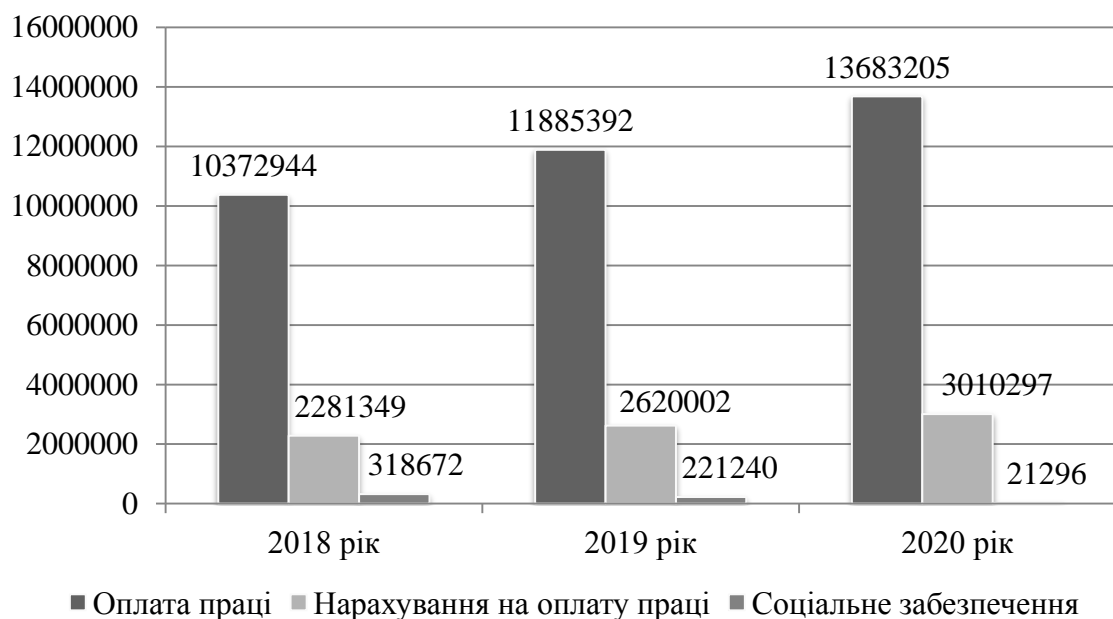


Рис. 2.9. Динаміка видатків на оплату праці персоналу Інституту чорної металургії за 2018-2020 роки, грн.

На рисунку 2.9, що оплата праці має позитивну динаміку, порівнюючи з 2018 роком у 2020 році вона зросла на 3 310 261 грн. і становила 13 683 205

грн. Нарахування на оплату праці теж з кожним роком зростали, середньорічний темп приросту яких склав 14,87%.

Аналізуючи видатки на оплату комунальних послуг та енергоносіїв, ми спостерігаємо тенденцію їх зниження, оскільки в Інституті чорної металургії останні три роки впроваджується програма по зниженню витрат на них. У 2020 році оплата електроенергії, порівнюючи з 2018 роком, знизилась на 894 000 грн., тобто 29,06%, але при цьому зросла оплата на водопостачання та водовідведення на 23,33%. Також збільшились інші видатки з 107 000 грн. у 2018 році до 150 000 грн. у 2020 році, тобто на 18,43%.

Динаміка видатків на інші витрати загального фонду зображені на рисунку 2.10.

Категорія «Оплата комунальних послуг та енергоносіїв» включає видатки на оплату постачання води і тепла, відведення води, а також використану електроенергію.

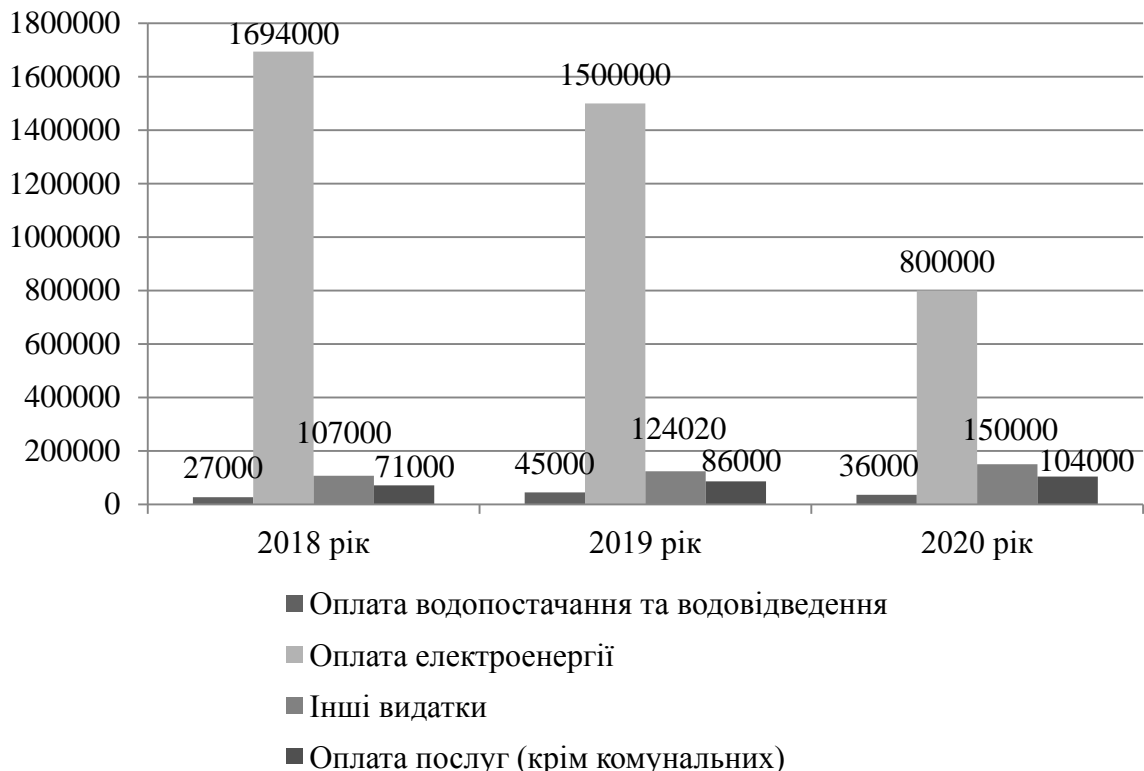


Рис. 2.10. Динаміка видатків на інші витрати загального фонду Інституту чорної металургії за 2018-2020 роки, грн.

До категорії «Придбання предметів і матеріалів» належать видатки за рахунок яких купують канцелярське, креслярське, письмове знаряддя та матеріали, виготовляють та купують бухгалтерські та статистичні видання, бланки, відомості, періодичні, довідникові та інформаційні періодичні видання.

В процесі управління персоналом в Інституті особлива увага приділяється формуванню та відбору кадрів, що включає в себе процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його придатності для виконання обов'язків на посаді і вибору з сукупності претендентів найбільш підходящого з урахуванням відповідності його освіти, кваліфікації, спеціальності, особистих якостей і здібностей характеру діяльності, інтересам Інституту і самого кандидата. Але, слід відзначити, що Інститут використовує спрощену відбіркову процедуру, що пояснюється неможливістю виділення значних фінансових ресурсів на проведення серйозних заходів пошуку та відбору персоналу.

Рішення про прийом на роботу приймає керівник Інституту, на основі особистої співбесіди, наявних характеристик та рекомендацій здобувача. Головна мета співбесіди – знайомство та аналіз досвіду претендента, його досягнень, оцінка індивідуальних якостей – глибини розуміння проблем, комунікативних здібностей, цілеспрямованості.

Система управління персоналом Інституту чорної металургії включає в себе розвиток персоналу. Політика розвитку персоналу Інституту чорної металургії містить у собі такі складові, як: професійний та особистісний розвиток, оцінювання результатів і досягнень персоналу, розвиток кар'єри; навчання; створення та ведення кадрового резерву.

Розвиток персоналу перш за все починається з визначення його потреби, тобто оцінки. Політика оцінювання розвитку персоналу ґрунтується на єдиних принципах оцінки рівня компетентності, ділових і професійних знань та навичок необхідних для посади; якість та об'єм виконання посадових обов'язків, ефективність діяльності; рівень досягнення

поставлених цілей та задач; ініціативність; дисциплінованість. Оцінка працівників відбувається в індивідуальному порядку. Виявлені досягнення відзначаються належною винагородою.

Загальна система управління розвитком персоналу Інституту чорної металургії є традиційною. Потреба в розвитку персоналу є першим етапом. Вона базується на основі загальних програм розвитку Інституту, річних планів по розвитку персоналу, результатів з професійних атестацій працівників та прийнятих керівниками рішень на рахунок потреби у підвищенні кваліфікації.

До другого етапу розвитку персоналу входить розробка спеціальних планів та програм для навчання. В системі управління розвитком персоналу Інституту чорної металургії мають місце різні форми і методи навчання.

Третім кроком є взаємодія працівника з колегами та наставником. Потрібно проводити навчання не відриваючи працівника від робочого процесу. До цього навчання можна віднести коучінги персоналу. Вони базуються на неформально зворотному зв'язку.

Досить велика увага приділяється і підбору та розвитку нових, молодих спеціалістів, адже знайшовши талановитого працівника, можна забезпечити хороший резерв керівників, і в подальшому не буде проблем з пошуком якісних менеджерів вищих ланок.

Персонал в Інституті чорної металургії розвивається завдяки таким основним інструментам:

- новим завданням, проектам, новим посадам – діяльності із завданням набувати новий досвід, яка дозволяє розкриттю своїх здібностей у практичних умовах;

- обміну досвідом, стажуванню – тимчасовій діяльності, що має за мету отримати знання та практичний досвід праці, щоб поглибити спеціалізацію або періоду оволодіння професією;

- самостійній роботі – діяльності, що веде конкретний працівник аби отримати нові знання, навички та досвід, і якою не керує інша людина

безпосередньо;

- коучінгу та наставництву – процесу, коли взаємодіють коуч/наставник та працівник з ціллю підвищити результати, з якими працівник навчався та розвивався;

- інструментам оцінювання працюючого – оцінюються особисті та професійні якості працюючого на підставі встановлених критеріїв, що відповідають посаді, та надаються рекомендації, як подальше розвиватися працівникові, спираючись на результати оцінювання;

- навчанню у співробітників та навчаючи співробітників – процесу, під час якого спостерігають за колегами, аналізують їх дії, обговорюють поведінку;

- науковій літературі – пізнавальному процесу із книгами, науковими журналами, ЗМІ, навчальними посібниками та фільмами в якості інформаційних джерел;

- іншим інструментам для підвищення кваліфікації – будь-яким діям працюючого або інформаційним джерелам, що впливають на оволодіння новими знаннями та допомагають напрацювати навички.

Система розвитку персоналу в Інституті чорної металургії дає можливість підтримувати високий потенціал розвитку працівників. Інститут намагається поєднувати і звичайні, традиційні методи розвитку разом і з новітніми формами розвитку працівників. Персонал має можливість на постійній основі отримувати нові знання та удосконалювати свої навички.

На нашу думку, особиста мотивація і зацікавлення є одним із вирішальних чинників, що впливають на ефективний розвиток працівника та зростання його конкурентоспроможності. Тому працівники Інституту чорної металургії постійно приймають участь в усіх нововведеннях, які стосуються їхнього розвитку, а керівництво, зі свого боку, постійно надає підтримку, всіляко їх заохочуючи.

Наслідком такого розвитку персоналу є: підвищення заробітної плати, розширення прав, скорочення обов'язків, підвищення можливостей для

самореалізації, поліпшення стосунків з колегами, а також зацікавлення самою роботою.

Отже, сутність системи управління персоналом Інституту чорної металургії полягає в роботі з персоналом, відповідно до Загальної концепції розвитку Інституту, спрямована на залучення висококваліфікованих працівників, постійне підвищення їх професійного рівня та створення сприятливих умов праці для забезпечення іміджу, стабільності та надійності підприємства. В цілому система управління персоналом в Інституті чорної металургії організована на досить високому рівні, використовуються в основному економічні методи управління.

Інститут чорної металургії повинен забезпечувати належний рівень розвитку свого персоналу, адже саме персонал дає можливість розвиватись підприємству.

Висновки до розділу 2

Інститут чорної металургії імені З.І. Некрасова Національної академії наук України є провідним науково-дослідним центром чорної металургії України. Знаходиться підприємство у м. Дніпро. Інститут чорної металургії імені З.І. Некрасова НАН України – це державна бюджетна неприбуткова наукова установа, являється державною власністю, належить Національній академії наук України. Основною діяльністю Інституту є наукова та науково-технічна діяльність.

Сутність системи управління персоналом Інституту чорної металургії полягає в роботі з персоналом, відповідно до Загальної концепції розвитку Інституту, спрямована на залучення висококваліфікованих працівників, постійне підвищення їх професійного рівня та створення сприятливих умов праці для забезпечення іміджу, стабільності та надійності підприємства. В цілому система управління персоналом в Інституті чорної металургії організована на досить високому рівні, використовуються в основному

економічні методи управління.

Основними видами діяльності Інституту чорної металургії є дослідження та експериментальні розробки, що удосконалюють технології та обладнання доменного виробництва; створюють та освоюють технології, обладнання та системи управління процесами, що обробляють чавун і сталь поза піччю; технології та устаткування в прокатному виробництві, які займаються термічною обробкою сталі, її технологією та металознавства.

Сьогодні Інститут чорної металургії – це провідний комплексний дослідницький Інститут в сфері чорної металургії. Інститут має наукові відділи, а саме 12, в яких працює більше 180 співробітників, з яких 15 докторів наук та 56 кандидатів наук.

Аналіз фінансово-господарської діяльності продемонстрував окремі негативні тенденції в динаміці складу основних засобів підприємства, а саме: вартість основних коштів знизилась за досліджуваний період на 34 161,1 тис. грн. Але треба зазначити, що зросла вартість будівель, споруд та передавальних пристроїв, бібліотечних фондів та малоцінних необоротних матеріальних активів. При цьому активна частина основних засобів зношенні більше ніж на 80 %, такий рівень зносу можна вважати умовно-придатний. Нематеріальні активи Інституту представлені лише авторськими правами та суміжними з ним правами: у 2018 та 2019 роках вартість цих активів не змінювалась, а в 2020 році спостерігалось збільшення на 4 010 грн. Протягом досліджуваного періоду спостерігається збільшення виробничих запасів, в основному за рахунок придбання інших виробничих запасів.

Доходи Інституту чорної металургії, починаючи з 2018 року зросли на 15,7%, з 20 247 833 грн. у 2018 році до 27 020 913 грн. у 2020 році. Більша частина надходжень були від обмінних операцій, які за три роки збільшились на 6 768 907 грн., тобто 15,7%. Основну частину доходів від обмінних операцій склали бюджетні асигнування, а меншу – доходи від продажу активів, хоча за останній рік спостерігається значне зростання – на 747,34%, з 101 374 грн. у 2018 році до 161 210 грн. у 2020 році. Доходи від необмінних

операцій складають несуттєву частину всіх доходів, але вони з року в рік зростали, що також вплинуло на загальний показник темпу зростання доходів.

Витрати за обмінними операціями протягом досліджуваного періоду зростали – з 21 023 202 грн. до 24 723 304 грн. Основну їх частину склали витрати на виконання бюджетних програм, які зросли на 2 534 487 грн., або 8,7 %. Зростали протягом 2018-2020 рр. витрати на надання послуг, виконання робіт, їх зростання склало трохи більше 8%. Витрати за необмінними операціями проводились лише у 2020 році та склали 368 268 грн. Усього темпи зростання загальних витрат складають 9,33%.

В цілому, на кінець 2020 року доходи Інституту перевищували витрати. Слід зазначити, що у 2018 році витрати перевищували доходи, різниця складала 775 369 грн. У 2019 році доходи з видатками майже зрівнялися, і у 2020 році доходи вже перевищували витрати на 1 929 341 грн. Таким чином, фінансово-господарська діяльність Інституту у періоді 2018-2020 рр. покращилася, загальна сума доходів підприємства зросла та перевищувала витрати, що позитивним моментом у діяльності досліджуваного підприємства.

Аналіз формування та розвитку персоналу на підприємстві показав, що кількість штатних працівників за три роки змінилась з 211 осіб до 203 осіб. З 2019 року спостерігається поступове зростання кількості прийнятих штатних працівників, але більшими темпами підвищувалась кількість звільнених. Усього протягом трьох років кількість прийнятих штатних працівників в Інституті чорної металургії становила 16 чоловік, а звільнених – 30 чоловік. У 2018-2019 рр. зберігається тенденція перевищення коефіцієнту обороту з вибуття над коефіцієнтом обороту по прийому. Це свідчить про наявність можливих проблем, пов'язаних з незадовільними умовами праці, чи її організації, чи відсутності системи стимулювання або соціального захисту на підприємстві. І лише у II півріччі 2020 р. тенденція змінилась, тому що підприємство проводило цілеспрямовану політику з відновлення кадрів,

залучення до роботи перспективних висококваліфікованих працівників, в тому числі і молодих фахівців. Аналіз персоналу за чисельністю наукових працівників показав, що загальна кількість наукових працівників скорочувалась. При цьому, середній вік працівників зростає: серед докторів наук до 68 років, а кандидатів наук навпаки зменшився і становив 46 років. Аналізу співробітників за посадами показав, що найстаршою категорією є провідні наукові співробітники, а наймолодшою – молодші наукові співробітники.

За досліджуваний період аналізу фонду оплати праці штатних працівників показав, що фонд додаткової заробітної плати на кінець 2020 року суттєво зріс у порівнянні із початком 2018 року, його частка у фонді оплати праці штатних працівників становила 65,7%. Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів зростають у 2018-2019 рр., а потім знову мають протилежну тенденцію, про що свідчить зниження темпу приросту у II півріччі 2020 р. у розмірі 8,4%. Премії та винагороди, що носять системний характер не мають чіткої тенденції. Переважна більшість працівників в досліджуваному періоді отримували заробітну плату в розмірі від 5500,00 до 6000,00 грн. Негативною тенденцією є зниження видатків на соціальне забезпечення.

Отже, особиста мотивація і зацікавлення є одним із вирішальних чинників, що можуть суттєво вплинути на ефективний розвиток кожного працівника та забезпечення стабільності та розвитку науково-дослідної установи в цілому.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В БЮДЖЕТНІЙ УСТАНОВІ

3.1. Напрями вдосконалення управління процесом формування персоналу в Інституті чорної металургії

Сучасний стан ринкової економічної системи характеризується загостренням економічної кризи, погіршенням якості трудового потенціалу, знищенням відношення до праці як до цінності, зростанням напруженості на ринку праці. В таких умовах господарювання більше уваги звертають на себе питання щодо ефективного формування персоналу підприємства та розробку мотиваційного механізму його управління. Відповідно виникає необхідність у підвищенні ефективності системи управління персоналом з урахуванням вимог сьогодення.

Вдосконалити управління процесом формування персоналу та покращити діяльність Інституту чорної металургії насамперед можна, впливаючи на соціальну сферу на основі комплексного рішення кадрових проблем та проведення ефективної кадрової політики.

На всіх напрямках діяльності установи має бути практичний вплив від стилю керівництва, який досягається завдяки поєднанню професійної компетенції, діловитості й високої етики відносин між колегами. Він визначає, на скільки будуть враховуватись зовнішні фактори, що покращують соціально-економічні результати роботи. Таким чином, дієвий чинник покращення результативності господарювання характеризується належним стилем керівництва, що складає сучасний менеджмент [55, с. 30].

Щоб покращити процес формування персоналу Інституту чорної металургії через впровадження ефективної соціальної політики, треба визначити основні напрями її реалізації, а саме:

- забезпечити зайнятість, доходи та оплату праці;
- забезпечувати умовами і охороною праці;
- укріплювати та розвивати кадровий потенціал;
- охороняти здоров'я персоналу, надавати соціальні послуги, забезпечувати пенсіями та соціальним страхуванням, займатись благодійною діяльністю тощо.

Також приналежністю соціальної політики є потреба розробляти та реалізовувати заходи, програми, які функціонують за сформованими принципами: розвивати соціальну інфраструктуру, страхувати працюючих, відповідати індивідуально за своє матеріальне становище (справедливість), забезпечувати адекватними умовами праці, опікуватись соціальним партнерством, надавати працюючим можливість зростати професійно тощо. Це дозволить задовольнити соціальні інтереси та потреби працівників, додасть зацікавленості установою в ринкових умовах [56, с. 25].

Покращення умов праці, рівня її безпеки сприяють зростанню продуктивності праці, якості роботи, стану здоров'я працівників. Сприятливі умови забезпечують як соціальну гармонію особи людини, так і ставлення її до праці та задоволення працею. Оцінити ефективність заходів, що поліпшують умови та охорону праці в Інституті чорної металургії, можна за допомогою показників соціальної ефективності, які будуть відображати створені умови праці у відповідності з санітарними нормами та вимогами правил безпеки на підприємстві. Якщо покращити умови та охорону праці, то зменшиться кількість травм, загальна та професійна захворюваність, скоротиться чисельність працівників, умови праці яких організовані без відповідності до санітарно-гігієнічних норм, скоротиться плинність кадрів, які не задоволені умовами праці.

Правові, інженерно-технічні, санітарно-гігієнічні й естетичні заходи, що спрямовані значно знизити травматизм та захворюваність, повинні розроблятися і широко впроваджуватись саме у комплексі, щоб отримати максимальний економічний ефект, тому що на те, як ставиться людина до

праці, які показники її працездатності та скільки триває активна діяльність, значно впливають умови, в яких вона працює [57, с. 124].

З метою упорядкування оплати праці працюючих бюджетної установи, а також створення механізму, що підтримує оптимальні міжгалузеві та міжпосадові співвідношення у заробітній платі на стійкому рівні, необхідно удосконалити систему оплати праці, виконавши такі основні завдання:

1) здійснити заходи, що дозволять та забезпечать номінальній зарплаті зростати, а також усі рівні (державний, регіональний, підприємства) сприятимуть формуванню джерел, щоб і далі її підвищувати;

2) забезпечити реальній заробітній платі стабільно зростати, враховуючи макроекономічну ситуацію та фінансово-економічний стан установи;

3) удосконалити механізми, що регулюють заробітну плату державними та колективно-договірними засобами;

4) відновити функції, що належать заробітній платі, враховуючи, що робоча сила має відтворюватися розширено, і який ступінь має її реальна ринкова вартість;

5) розробити додаткові заходи, що посилюють захист прав працюючих отримувати заробітну плату своєчасно [58, с. 24].

Крім того, важливою є підтримка з боку держави у сфері удосконалення та упорядкування оплати праці, яка повинна здійснюватись за наступними напрямками:

1) оптимізація взаємозв'язку між системами, що регулюють оплату праці та структурну політику, інвестиції та інновації, зміни в оподаткуванні, ціноутворенні, зайнятості, а також антимонопольною та антиінфляційною системами;

2) удосконалення діючих та розробка нових законодавчих та нормативно-правових актів, що встановлюватимуть мінімальні державні гарантії, що забезпечують оплату праці, прожитковий мінімум, індексують заробітну плату;

3) формування повноцінного ринку праці та ефективної державної політики з метою швидкого реагування під час соціально-економічних перетворень, що сприятиме оперативному впровадженню ринкових регуляторів оплати праці;

4) удосконалення організації оплати праці в бюджетній сфері, в установах державної та комунальної власності;

5) забезпечення на законодавчому рівні питань щодо соціального партнерства і подальшого його розвитку на правовій основі, а також регулювання заробітної плати і її захист на договірній основі;

б) забезпечення дієвого контролю за дотриманням діючого трудового законодавства, особливо щодо оплати праці.

Важливішим державним завданням є також підтримка виконання своїх основних функцій заробітною платою: мотиваційної, відтворювальної, регулюючої, стимулюючої та соціальної. Виходячи з цього, суттєве значення віддається тому, щоб держава адаптувала заробітну плату до темпів, з якими зростає вартість житла та соціальні послуги (медичні, освітні, культурні тощо). Для здійснення цього, держава має активно втручатися в процедуру, яка знижує купівельну спроможність, що дає заробітна плата. Вважаємо, що необхідні заходи, які держава має здійснити, це запустити механізм формування ринкових цін на послуги, що дає робоча сила.

На ефективність діяльність персоналу Інституту чорної металургії особливо впливає, як організована оплата праці. Проведені дослідження довели, що бюджетні працівники отримують дохід в основному у вигляді заробітної плати, яка їх і мотивує.

На результативність праці впливають, перш за все, такі фактори як система та форми оплати праці та мотиваційний механізм, що впливає на ефективність праці [59, с. 341].

Крім обов'язкових виплат згідно з чинним законодавством у соціальній сфері, Інститут чорної металургії може самостійно встановлювати соціальні пільги для працівників. До таких виплат належить допомога при виході на

пенсію, при урочистих подіях (одруження, народження дитини, день народження). Важливим елементом додаткових соціальних послуг є можливість охорони здоров'я (медичне страхування, додаткові грошові виплати на оздоровлення), транспортне забезпечення (персональний автомобіль, автобус, який здійснює перевезення працівників до установи та їх дітей до школи), організація проведення дозвілля тощо.

В Україні працюючі в бюджетній галузі отримують заробітну плату за двома паралельними системами: перша організована як Єдина тарифна сітка, другу упорядковують спеціальні нормативно-правові акти, описані спеціальним законодавством, якими регулюється оплата праці окремого типу працюючих (державних службовців, суддів, працівників органів правоохоронних, прокурори тощо).

Зазначимо, що активно застосовується тарифна система, як ефективний інструмент, що служить диференціацією оплати праці. Використовують тарифну сітку, щоб встановити оптимальну диференціацію, щоб тарифікувати ставки та посадові оклади, враховуючи на скільки складні й відповідальні роботи, що виконуються. Стосовно заробітної плати, що отримують державні службовці, так і працівники за системою Єдиних тарифних ставок, відсутня система, що встановлює додаткові види оплати (надбавки та доплати) працівникам, задіяним у деяких галузях з бюджетним фінансуванням, проте надбавками і доплатами можна забезпечувати оплату праці в індивідуальних розмірах, враховуючи ті фактори, що не застосовуються в Єдиній тарифній сітці [54, с. 103].

В Україні працівники бюджетних галузей отримують оплату своєї праці за системами, жодна з яких не дає цілковитого ефекту. Таким чином, вкрай актуальними питаннями на сьогодні є удосконалення методів, що застосовуються для оплати працюючих у бюджетній галузі.

Держава повинна сприяти стабільному зростанню рівня оплати працюючих у бюджетній галузі, враховуючи інфляцію, приймати нормативно-правові акти з дієвими заходами, спрямованими покращувати

матеріальне становище робітників бюджетної сфери.

Важливо також вдосконалювати методи, що нараховують надтарифні елементи оплати праці, які отримали працюючі в бюджетній галузі (надбавки, доплати та премії стимулюючої ознаки), розробляючи прогресивні мотиваційні схеми, що мають конкретні та зрозумілі показники та методики як їх розрахувати та нарахувати.

Результати досліджень показують, що зараз державні службовці, зокрема найнижчі категорії, отримують заробітну плату на такому рівні і за такою системою, становище яких нагально потребує вдосконалення та приведення до вимог, що висувають світові стандарти, звертаючи увагу на особливість того, як формуються ринкові механізми в Україні [60, с. 21].

Основна кількість закладів бюджетної сфери розвивають свою систему завдяки тому, що фізичні особи, зазвичай, складають меншу кількість, ніж то потрібно за штатним розкладом. Сумісництво, коли спеціаліст обіймає іншу штатну одиницю (посаду), дозволяє забезпечити рівновагу між ними. Застосовуючи таку організацію праці, маємо можливість надавати послуги замовникам, використовуючи меншу кількість персоналу та оплачуючи працю меншими коштами, що, в свою чергу, слугує додатковими можливостями у стимулі обслуговувати з поліпшеною якістю. Покращуючи результати в такий засіб важно, щоб сумісництво та посади, що суміщуються, застосовувались у встановлених можливостях, змінювались та дотримувались умови, що потребує ефективна організація.

Сучасна економічна та політична ситуація України сприяє проблемам в оплаті працюючих, тому що відсутня чітка система нарахування заробітної плати різним категоріям працюючих у бюджетних установах, а також система, що нараховує надбавки і доплати, має негативну тенденцію. Враховуючи це, потрібно застосувати необхідні заходи, щоб стабілізувати ситуацію, яка склалася та щоб гарантувати, що апарат по оплаті праці персоналу буде ефективно функціонувати, а механізм мотивацій у працюючих у бюджетній установі буде розвиватися не ушкоджено [54,

с. 103].

Зазначимо, що поряд з розвитком ринкових умов в Україні повинен формуватися ринок наукових знань. Розвиток такого ринку потребує врахування специфіки результатів наукової творчої діяльності, яка, на нашу думку, відображена в наступних міркуваннях. Так, загальновідомо, що оплата праці повинна враховувати ринкову категорію «ціна або вартість праці». Стосовно творчої, наукової праці принципово неможливе використання вартісної форми ціни для встановлення розміру заробітної плати. Однак таке положення не виключає оцінок результатів цієї діяльності. Таке оцінювання стає можливим, оскільки застосування результатів цієї діяльності у сфері матеріального виробництва дозволяє заощадити працю, знизити витрати виробництва, поліпшити характеристики продукції, тобто створити ліпші умови в ринковій конкуренції. І саме ця обставина дозволяє виробникам наукової продукції включитися в систему ринкових відносин. Зростає престиж їх праці, в першу чергу висококваліфікованої праці наукових працівників, без якої неможливе вирішення актуальних питань підвищення економічної ефективності українського виробництва.

Сучасна система оплати праці повинна мотивувати бюджетних працівників до творчої активності, прояву ділових і особистісних якостей, формувати адекватне сприйняття мотиваційних заходів. Потребує подальшого удосконалення система мотивацій праці в бюджетній установі. Існуюча тарифно-посадова система, яка передбачає встановлення фіксованих тарифів і ставок, суперечить вимогам ринку. Як наслідок, відсутній зв'язок між результатами трудової діяльності й поставленою на ринок послугою.

Специфіка творчої праці виявляється в тому, що її результати мають довгостроковий, перспективний характер, на відміну від праці в виробничій сфері, результати якої матеріальні та короткочасні. Тому при розробці систем стимулювання оплати праці у сфері творчої наукової діяльності необхідно подолати протиріччя між короткочасною зацікавленістю і довгостроковою доцільністю. Наприклад, працю науково-педагогічного працівника на протязі

короткого часу оцінити важко, тому що її очікуваний результат – виховання освічених фахівців – є довгостроковим. При цьому слід постійно пам'ятати, що головним в цьому процесі є творчий потенціал людини-працівника, на активізацію якого в першу чергу має бути спрямоване стимулювання [61, с. 58].

Працівників бюджетних установ та організацій погоджується віддавати роботі максимальні зусилля по причинах, які відповідають їх мотивації. Тому мотивація стає найважливішим елементом управління.

Види мотивації персоналу можна поділити на зовнішню та внутрішню.

Зовнішню мотивацію працівників в установі пояснює вплив, яким керівник спонукає співробітників на якісне виконання роботи. Психологічний стан людини та його категорії зумовлюють внутрішню мотивацію, коли особисті якості працівника роблять його працю ефективною. Процес формування мотивів і стимулів творчої праці повністю підпорядковується загальній схемі трудової мотивації, проте він не може не мати своєї специфіки, адже така праця передбачає прояв творчості, незалежності.

Внутрішню мотивацію працівника до творчої праці частіше визначає зміст і значущість роботи: якщо творча праця цікавить людину, дозволяє реалізувати творчий потенціал, відповідає провідним ціннісним орієнтирам, то це вже само собою стає могутнім важелем активізації трудової діяльності, важливою передумовою результативної, інноваційної праці. На нашу думку, творча активність працівника часто стає результатом його внутрішнього вибору, хоча, зрештою, на нього суттєво впливає зовнішнє середовище.

Внутрішня мотивація працівників інтелектуальної, творчої діяльності може бути обумовлена багатьма різноманітними причинами: прагнення до пізнання і створення нового, невідомого раніше (суто пізнавальні і творчі потреби); інтерес до науки і мистецтва; намагання отримати визнання як творчої особистості або навіть досягти певного соціального статусу (одержання наукового ступеня, звання); прагнення до творчої самореалізації;

честолюбство, бажання виокремитися серед колег, досягти популярності, завдяки такого роду діяльності одержати певну посаду, окремі матеріальні блага, нові соціальні гарантії, можливості подальшого професійного та творчого зростання тощо [61, с. 61-62].

Сьогодні для ефективного формування і раціонального використання персоналу на підприємствах все частіше використовують метод моделювання компетенцій замість традиційно використовуваної посадової інструкції. На відміну від посадової інструкції, де описується, які функції повинен виконувати працівник (складати річні звіти, брати участь у нарадах), система компетенцій (рис. 3.1) визначає, яким має бути працівник для успішної роботи у певній сфері [62, с. 481].

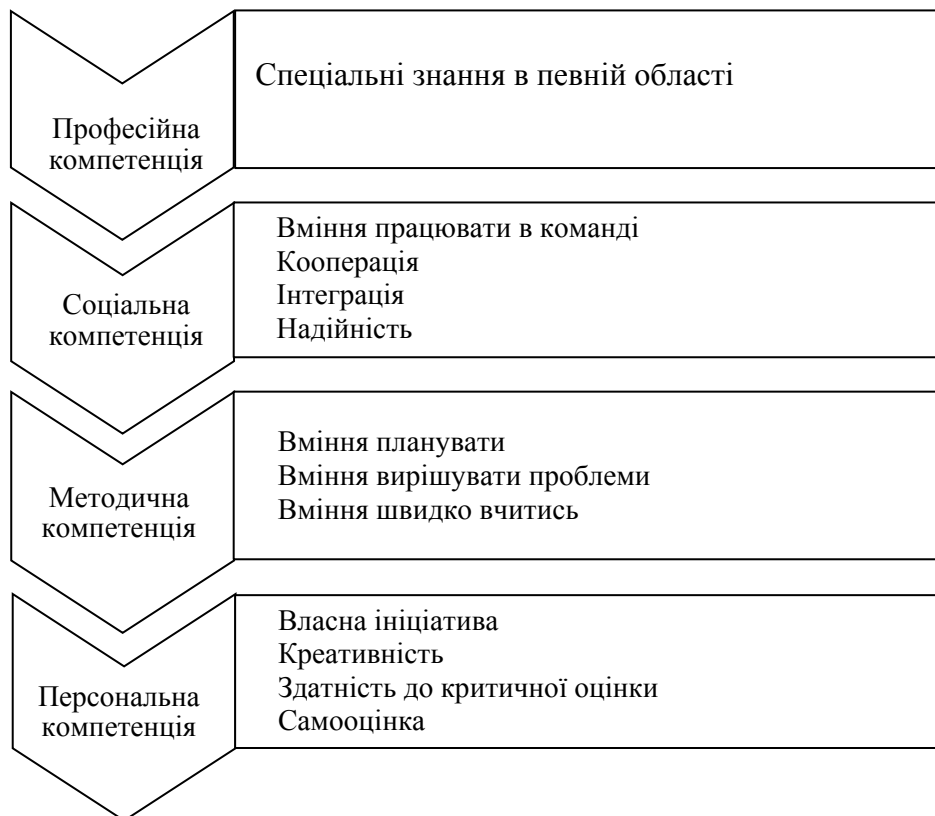


Рис. 3.1. Види компетенцій [54, с. 104]

Також у процесі професійного відбору кандидатів на заміщення вакантних місць в Інституті чорної металургії працівникам відділу кадрів, окрім посадової інструкції, вимогам яким повинен відповідати кандидат, можна порекомендувати використовувати й кваліфікаційну карту.

Кваліфікаційна карта представляє собою набір кваліфікаційних характеристик (освіта, спеціальні навички – знання інших мов, уміння користуватись комп'ютером та ін.), якими повинен володіти «ідеальний» співробітник для заняття вакантної посади. Оскільки в процесі відбору визначити наявність кваліфікаційних характеристик набагато легше, ніж визначити наявність можливостей виконувати відповідні функції, то кваліфікаційна карта є тим інструментом, що полегшує процес відбору кандидатів. Проте кваліфікаційна карта, в основному, зосереджена на технічних характеристиках кандидата, при цьому особисті якості потенційного працівника залишаються осторонь.

Для створення інформаційної бази, необхідної для розроблення ефективної стратегії формування персоналу бюджетної установи, доцільно постійно проводити опитування працівників. Анкета має містити питання, що стосуються визначення:

- рівня потреб (чи вистачає працівникові отриманих коштів і додаткових соціальних послуг в задоволенні потреб у харчуванні, медичному забезпеченні, відпочинку, у придбанні товарів довгострокового користування тощо);

- місця працівника в колективі (необхідно моніторити мікроклімат в колективі, чи не відчуває себе працівник пригніченим, ізольованим у процесі виконання трудових обов'язків, або задоволений він результатами своєї роботи, чи не відчуває надмірного напруження та навантаження тощо);

- бажання розвиватися (наскільки часто працівник підвищує свою кваліфікацію, кількість наукових ідей, висунутих працівником, його ініціативність);

- ставлення працівника до установи (чи зацікавлений працівник у кінцевих результатах діяльності, чи вбачає можливості кар'єрного й соціального зростання, чи бажає змінити роботу, посаду) [63, с. 199].

Отже, щоб вдосконалити процес формування персоналу Інституту чорної металургії, потрібно впроваджувати ефективну соціальну політику, а

саме: забезпечити доходи та гідну оплату праці, комфортні умови і охорону праці; сприяти розвитку професійних компетенцій, охороняти здоров'я персоналу, надавати соціальні послуги, забезпечувати соціальним страхуванням тощо.

3.2. Заходи щодо підвищення ефективності процесу управління розвитком персоналу Інституту чорної металургії

Управління розвитком персоналу є головною рушійною силою формування як стійких конкурентних переваг суб'єктами господарювання, так і персональної конкурентоспроможності.

При плануванні заходів управління розвитком трудового колективу, керівництву і колективу Інституту чорної металургії необхідно розробити «План соціального розвитку колективу», що являє собою систему заходів, спрямованих на всебічний розвиток усіх членів колективу на основі здійснення прогресивних змін соціального складу працюючих, поліпшення умов життєдіяльності, формування і найбільш повного задоволення матеріальних і духовних потреб членів колективу.

План соціального розвитку колективу Інституту передбачає наступні розділи:

1. Планування і вдосконалення соціальної структури колективу.
2. Поліпшення умов і охорони праці, зміцнення здоров'я працюючих.
3. Покращення житлово-побутових і соціально-культурних умов працюючих та членів їх сімей.
4. Підвищення трудової та громадської активності всіх членів колективу.

Через вплив внутрішніх і зовнішніх факторів об'єктивною необхідністю є своєчасне регулювання (коригування) плану соціального розвитку колективу Інституту чорної металургії.

Для Інституту чорної металургії як наукової установи головним

завданням в сучасних стає саме інтелектуальний розвиток персоналу. Сучасний ринок має дуже високий темп змін, а чим він вищий, тим більша потреба у пришвидшенні розвитку інтелектуального потенціалу трудових ресурсів і загального рівня Інституту.

Для того, щоб сформувати і поглиблювати інтелектуальний потенціал підприємства, можна використовувати такі методи:

- створення ціннісних характеристик персоналу шляхом використання новітніх форм і методів навчання;
- забезпечення системи передачі знань, умінь і навиків передових працівників;
- створення бази знань і забезпечення доступу до неї, постійне її оновлення;
- залучення висококваліфікованого персоналу, що володіє високим потенціалом;
- розробка дієвої системи професійної орієнтації і адаптації. [54, с. 104].

Інститут чорної металургії має орієнтуватись на створення інтелектуального капіталу та стати «інтелектуальним» підприємством.

Для того щоб стати інтелектуальним підприємством, потрібно підвищувати інтелектуальний рівень персоналу, а для цього потрібно удосконалити процес навчання, а також підвищення кваліфікації. Головними критеріями інтелектуального рівня персоналу – це рівень розвитку міркування, процес швидкого розуміння та сприйняття інформації. На сьогодні, Інститут чорної металургії має взяти за мету розвинути інтелектуальний потенціал, завдяки чому зросте цінність надання послуг. Дуже важливою є здатність навчатися, адже від неї залежить і інтелект і знання.

Навчання – це діяльність або процес, який є двостороннім. З однієї сторони орієнтований на засвоєння нових знань, умінь та навичок, а з другої на їх практичному застосуванні на практиці. Навчання повинно бути як

індивідуальним, на рівні кожної особи, так і комплексним, на рівні підприємства. Для того, щоб Інститут чорної металургії працював на максимальний результат, потрібно створити спеціальні умови для персоналу, в яких кожен працівник буде максимально розвиватись.

З метою забезпечення професійного розвитку персоналу рекомендується проводити для працівників Інституту індивідуальні заняття, щоб вони отримували початковий кваліфікаційний рівень. Проведення індивідуальних занять передбачає закріплення за кожним новим працівником наставника, який буде проводити теоретичні та практичні навчання. Можна започаткувати на практиці проведення занять керівниками відділів. Так, раз у місяць/квартал, з підпорядкованими працівниками, щоб підвищувати їхню кваліфікацію. Пропонується також широке використання практики, коли працівники покращують майстерність, завдяки професійним курсам, де персонал Інституту чорної металургії зможе систематизувати знання та підвищити їх рівень.

Інститут чорної металургії може запровадити також ротацію як один із методів професійного підвищення рівня знань на «робочому місці». Ротація персоналу – це варіант, при якому працівники навчаються самостійно, коли співробітника на певний час переміщують на інше посадове місце для того, щоб він отримав нові знання, додаткову професійну кваліфікацію та розширив досвід. Але цей метод має недолік, пов'язаний з високими витратами, тому що знижується продуктивність праці, оскільки робітника перемістили на іншу посаду. Позитивна сторона ротації – це окремий стимул робітника до праці, що має безпосередньо проявитися, коли кваліфікація підвищиться завдяки освоєнню праці іншого різновиду.

Керівництво Інституту чорної металургії також має змогу звернутись й до інших методів професійного навчання, зокрема лекцій. Лекція є традиційним та найбільш поширеним методом професійного навчання персоналу, в ході якої лектор пропонує аудиторії навчальний матеріал, що сприймається на слух. Лекція є найбільш ефективним засобом викладу

великого обсягу навчального матеріалу за короткий термін, дозволяє задавати запитання, розвивати багато ідей, зробити необхідні акценти. Лекції надзвичайно ефективні з економічної точки зору, оскільки один лектор працює з великою кількістю слухачів одночасно. В якості лектора Інститут може запросити висококваліфікованих викладачів з вищих навчальних закладів, при цьому витрати установи будуть набагато меншими, ніж оплата навчання своїх співробітників у навчальних закладах.

Також пропонується, щоб керівники інститутських відділів були охоплені навчанням. Таким заходом може бути застосування практики, коли проводять різноманітні семінари для керівників відділами Інституту чорної металургії, де гарантується підвищення кваліфікаційного рівня, отримання додаткових знань, необхідних щоб успішно виконувати власну роботу. Окремо треба вжити заходів для забезпечення планомірної та систематичної роботи, щоб підвищувати професійний рівень менеджерів, що знаходяться на вищих управлінських рівнях. Так, для директора Інституту чорної металургії та його заступників обов'язкове систематичне проходження курсів, бути учасниками різнопланових семінарів регіонального та державного рівнів, дискусій, переговорів ділової та наукової тематики.

Для вдосконалення системи управління розвитком персоналу Інституту чорної металургії, пропонується здійснити нормативно-правові, фінансово-економічні, навчально-методичні, інформаційні заходи. Для підвищення ефективності системи розвитку персоналу Інституту чорної металургії рекомендується створити внутрішній тренінг-центр.

В тренінговому навчанні основна увага приділяється набуттю практичних компетентностей. Для співробітників пропонується набір завдань і вправ, які вони будуть виконувати за планом, тим самим зможуть удосконалювати свої знання, підвищувати ефективність роботи, а також формувати додаткові навички для кар'єрного росту.

Тренінг повинен виконувати такі завдання:

- розвивати спеціальні професійні знання та навички;

- передавати інформацію, необхідну, щоб співробітник орієнтувався у межах наукової установи та зовнішнього середовища;
- посилювати трудову мотивацію;
- удосконалювати схеми, пов'язані з міжособистісними комунікаціями, взаємодія.

За допомогою тренінгу буде можливість швидше адаптувати нових працівників до виконання завдань, формувати нові знання і вміння. Тренінг дасть можливість підготувати працівника до підвищення у посаді.

Тренінгові навчання мають як свої переваги так і недоліки. До переваг можна віднести: активну співучасть партнерів по навчальному процесу; навчальний процес обмежується достатньо коротким терміном (1 день, або 3, або інколи 5 днів); учасники охоплені практичною роботою, забезпечуються її навичками; учасники діляться особистим досвідом як з тренером, так і з іншими учасниками навчання, обмінюються ним; зниження опору навчальному процесу; розвиваються навички співпраці у команді. Основні недоліки тренінгів полягають у занадто короткотривалому ефекту після тренінгу (від 3 до 4 місяців) та необхідністю повторного навчатися для відновлення навичок; після тренінгу не отримуються системні знання, які дають, наприклад, заклади вищої освіти; наявність ризику, що під час тренувань заплановані теми значно відхиляться від суті, таким чином необхідний результат не буде досягнутий; через дороге утримання власного штату тренерів, тренінг як метод розвитку персоналу є високовартісним процесом.

Тренінги можуть застосовуватись як для нових працівників, так і для працівників зі стажем. Самі тренінги будуть проводитись у групах, так як проводити індивідуальні тренінги є недоцільно, оскільки ефект від роботи є меншим від ціни на проведення такого навчального заходу.

Тренінг-центр потребує вкладення значних коштів та часу, але результати від його створення є значно більшими. Це дасть можливість задовольнити потребу особистості у саморозвитку, і цим самим зменшити

плинність кадрів, а також покращити комплексну діяльність Інституту чорної металургії та збільшити компетентність персоналу.

Необхідно підкреслити важливість розробки системи сертифікації персоналу. Така система дасть можливість проводити комплексну оцінку розвитку персоналу, його навичок у відповідності до сучасного конкурентного ринку, та його вартості на ринку праці. Значення системи сертифікації полягає у тому, що рівень розвитку персоналу прямо впливає на діяльність Інституту чорної металургії, на його імідж, стабільну роботу та конкурентоспроможність.

Сьогодні диктує необхідність врахування результатів, що дала сертифікація стосовно визначення на скільки працівник відповідає попиту, що диктує науково-дослідний сектор. Якщо підтверджується рівень відповідності, то ринок працюючих отримає конкурентоспроможного працівника, який, в свою чергу, стане професіоналом за статусом та одержить гарантовану зайнятість у своєму секторі. Що ж до працівника, то оцінка – це критерій його успішності. Проходячи оцінювання персонал краще розуміє ціль, яка перед ним поставлена, відчуває себе важливим у системі Інституту, працівник стає більш відповідальним і вмотивованим до виконання поставлених перед ним завдань.

Завдяки проведенню системи оцінки персоналу будуть виділятися кращі працівники, при цьому їх будуть заохочувати матеріально завдяки новій системі мотивації, розробленій у відповідності до системи оцінювання. Завдяки оцінці інтелектуального капіталу Інституту чорної металургії будуть вирішені наступні задачі:

1. В загальний ресурс управління буде включено новий набір схем та методів для комплексної оцінки ресурсної бази.

2. Система мотивації працівників дасть змогу збільшити продуктивність праці, якість виконання роботи працівниками та збільшить рівень підготовки персоналу [6, с. 215].

Ще одним напрямком в управлінні розвитком персоналу є забезпечення

комфортного психологічного клімату. Це зумовлено загрозою професійного вигорання – типової проблеми для наукових працівників, як фахівців, що мають постійно комунікувати з великою кількістю людей, працювати зі значними масивами інформації та регулярно вдосконалювати свої знання. Статична інтелектуальна напруга несе негативний вплив на психологічний стан, тому для збереження здоров'я, психічної стійкості, надійності і професійного довголіття фахівця необхідні системні заходи протидії вигоранню. Комплекс таких заходів для Інституту чорної металургії запропоновано у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Комплекс заходів для забезпечення психологічного комфорту працівників
Інституту чорної металургії

Напрямок	Заходи
1. Забезпечення психологічної стабільності працівників	– тренінги по саморозвитку; – ознайомлення з базовим принципом ситуаційного контролю; – анкетування щодо задоволеності умовами праці.
2. Зниження ризиків професійного вигорання працівників	– моніторинг когнітивної оцінки; – систематичний контроль за психологічним станом працівників; – аналіз психологічного клімату у структурних підрозділах інституту;
3. Організація антистресового навчання працівників	– лекції з психології стресу; – тренінги емоційної компетентності; – дослідження стрес-факторів за структурними підрозділами, відділами

Джерело : складено автором на основі [19, с. 19]

Формування кадрової політики з урахуванням представлених рекомендацій сприятиме забезпеченню розвитку наукової установи та досягненню її стратегічних цілей.

Для Інституту чорної металургії ключовим чинником довгострокової успішної діяльності повинна стати нова удосконалена система управління розвитком персоналу.

Вдосконалення управління розвитком персоналу передбачає формування зваженої та раціональної кадрової політики, що несе низку

корисних ефектів, як для установи в цілому, так і для кожного окремого працівника (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Очікувані ефекти від формування та реалізації раціональної
кадрової політики в Інституті чорної металургії

Для Інституту чорної металургії	Для працівників
<ul style="list-style-type: none"> – сприяння закріпленню «кадрового ядра»; – стимулювання підвищення ефективності професійної діяльності кадрів; – підвищення ефективності використання фонду оплати праці – зниження плинності кадрів; – підвищення престижу установи в якості роботодавця; – створення сприятливого клімату для генерації інноваційних ідей працівниками; – зростання рівня лояльності персоналу; – оптимізація мотиваційної системи 	<ul style="list-style-type: none"> – поліпшення умов та охорони праці,; – сприяння професійному розвитку; – створення нових можливостей для самореалізації; – забезпечення позитивного соціально-психологічного клімату; – отримання нових можливостей для збільшення рівня своєї заробітної плати; – створення нових каналів для комунікацій з керівництвом установи; – зниження ризиків професійного вигорання

Джерело : складено автором на основі [19, с. 20]

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що в Інституті чорної металургії потрібно зробити такі зміни в управлінні розвитком персоналу:

- переорієнтувати політику підприємства на розвиток людських ресурсів;
- змінити структуру відділу кадрів.

Враховуючи світові тенденції та досвід провідних компаній, Інститут чорної металургії повинен прагнути розвивати саме свій персонал, робити з них вмотивованих, висококваліфікованих спеціалістів. І у цьому йому окрім нового тренінг-підрозділу допоможе нова он-лайн система розвитку персоналу.

З метою удосконалення системи розвитку персоналу підприємства пропонується створити навчальну он-лайн платформу. Запропонований раніше новий структурний підрозділ Інституту для навчання персоналу – тренінг-центр потребує великі фінансові кошти для втілення у життя. Проте, для того щоб мінімізувати витрати, пропонується впровадити нову онлайн-

систему для постійного професійного розвитку та підвищення кваліфікації персоналу, яка буде знаходитись на абсолютно новій освітній платформі. Можливості онлайн-системи «Collective training for IBM» представлено на рисунку 3.2.

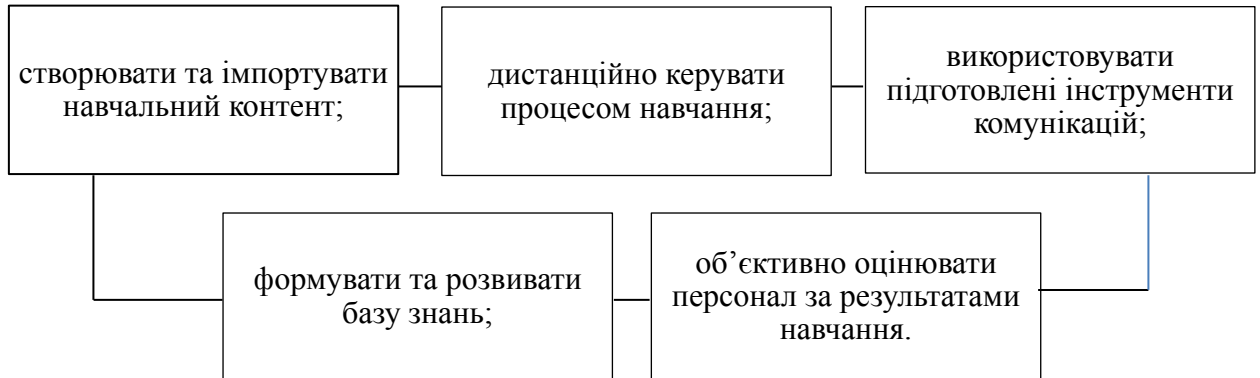


Рис. 3.2. Можливості онлайн-системи «Collective training for IBM»

Онлайн-система «Collective training for IBM» дозволить:

1) створювати та імпортувати навчальний контент – впровадження в управління навчанням персоналу унікальних можливостей: створення тестів та опитування, навчальні та інформаційні сторінки, спеціалізовані та загальноосвітні курси або програми навчання, використовуючи вбудовані редактори.

2) дистанційно керувати процесом навчання – формувати списки завдань в індивідуальному чи груповому форматі, якими доповнена система дистанційного навчання, включаючи в них різноманітні навчальні матеріали (тести, рекомендовані книги або спеціальні програми навчання), налаштовувати автоматичні призначення навчання.

3) використовувати підготовлені інструменти комунікацій – забезпечити відмінний рівень двостороннього зв'язку для спілкування між співробітниками та керівниками, створювати в рамках системи навчання загальні та тематичні форуми, відкривати коментарі до завдань, підключати персональні нагадування та повідомлення.

4) Формувати та розвивати базу знань – комплексна система

дистанційного навчання доповнена єдиною базою знань, формувати її та доповнювати новими навчальними, теоретичними і прикладними матеріалами, для простого і оперативного пошуку потрібної інформації.

5) Об'єктивно оцінювати персонал за результатами навчання – використовувати інструменти узагальненого та індивідуального тестування, для всебічної оцінки отриманих знань та навичок застосовують формування опитуваннями за методикою 360, чек-листи та персональні, анонімні або оснащені відкритим доступом опитувальники з тематичними, спеціальними або загальними питаннями [67, с.88-89].

Отже, система розвитку персоналу є невід'ємною частиною розвитку самого підприємства та підвищення якості послуг, які надаються підприємством. Сучасні технології навчання та підвищення кваліфікації персоналу становлять широкий простір для творчості. Керівник підприємства сьогодні може втілити будь-який метод, головне щоб він відповідав стратегічним цілям розвитку та використовувався системно. Для успішної діяльності підприємств керівники не повинні заощаджувати кошти на удосконалення наявної системи розвитку працівників. Тільки здатність підприємства розвиватися швидше за своїх конкурентів є джерелом його соціально-економічних стратегічних переваг.

3.3 Економічне обґрунтування заходів щодо вдосконалення управління процесом формування та розвитку персоналу

Пропозиція щодо удосконалення системи розвитку персоналу підприємства за допомогою впровадження навчальної онлайн-платформи включає в себе такі основні елементи:

- дистанційне навчання;
- оцінка персоналу;
- створення тренінг-центру.

Перша складова – дистанційне навчання – дуже зручний елемент в

умовах сьогодення, коли світова пандемія вносить корективи не тільки в наше повсякденне життя, а й у професійну діяльність, в тому числі он-лайн навчання. Дистанційне навчання може забезпечуватись каталогом з переліком безкоштовних курсів, з якого кожний працівник Інституту зможе обрати потрібні йому. Тематика курсів буде різною: на початку – загальнонаукові процедури, спеціальні тести кожному відділу, а наприкінці – корпоративна культура. Даний елемент дає можливість доступу до таких трьох розділів:

- моє навчання – в даному розділі подається вся інформація про курси, на яких навчалися працівники, бали, з якими закінчили навчання, а також буде можливість отримувати повідомлення, що надходять до профілю працівника стосовно обов’язкових тестувань як загальнонаукових, так і тих, що призначаються керівником;

- каталог – надається вся інформація про всі доступні курси, їх вид, зміст, вся інформація відсортовується відповідно до конкретної тематики;

- звіти – в даному розділі будуть відображатися результати навчання на курсах, це дасть змогу керівництву стежити за результативністю.

Друга складова – оцінювання персоналу – буде відбуватися за трьома основними розділами:

- керівник визначає цілі працівника;
- співробітник визначає власні цілі;
- безпосереднє оцінювання.

Кожен рік має розпочинатися з того, що керівником буде надано визначення п’яти основним цілям для підпорядкованого працівника, який буде виконувати певну роботу для реалізації цих цілей весь наступний рік. Далі для підлеглого обов’язкове заповнення анкети, що оцінює цілі. Коли буде закінчуватись рік, керівникові належить оцінити виконання кожної цілі у відсотках. Керуючись даним оцінюванням буде нараховуватись премія, а також це підстава для розгляду можливостей для зростання кар’єри працівника. Крім цього, кожному співробітнику надаються можливості дати

оцінку своєму керівникові та своїм колегам. Оцінки, які надає працівник та яку отримав сам під час оцінювання, будуть відображатися у спеціальних звітах [67].

Третя складова – тренінговий центр – це оперативне рішення важливих проблем за допомогою тренінгів, який наповнюється:

- тренінговим каталогом (повним переліком тренінгів, що пропонується, поділений за інститутськими відділами на загальнонаукові обов'язкові та добровільні);
- тренінговими заявками (можлива завчасна подача співробітником заявки, щоб приймати участь в усіх обраних активних тренінгах та можливий завчасний розрахунок витрат на них);
- тренінговим календарем (тренінги проводяться за розкладом);
- відкритими опитуваннями (для оцінювання ефективності тренінгу);
- списком доступних тренерів.

Онлайн навчальна платформа «Collective training for IBM» дасть можливість економити кошти завдяки тому, що всі пройдені співробітниками тренінги будуть доступні в он-лайн режимі. Відео з усіх тренінгів будуть завантажуватись у розділ дистанційне навчання. Це дасть змогу один раз провівши тренінг, мати до нього он-лайн доступ всім співробітникам, що дозволить економити значні кошти завдяки зменшенню витрат на проведення тренінгів та постійно поновлювати знання співробітникам Інституту.

За допомогою «Collective training for IBM» буде відрегульовано систему оцінювання персоналу. Завдяки цьому, кожний співробітник буде мати оцінку з боку керівництва, коректність якої можливо бути оспорити. Ще однією перевагою є зворотне оцінювання свого керівника, до якої мають доступ також і інші співробітники відділів. Це дозволить врегулювати конфліктні ситуації на підприємстві, визначити компетентність керівника не тільки як професіонала, але як і лідера колективу. Привабливим доповненням також є визначення цілей на поточний рік. Кожному співробітнику буде визначено п'ять цілей, і в залежності від їх виконання в кінці року буде

виплата премій, та розгляд кандидатів для кар'єрного росту. Але все ж таки головною перевагою даної платформи буде можливість дистанційно навчатись кожному співробітнику, що дозволить значно розвинути людський потенціал, та економити значні суми на організації тренінгів [20, с. 42].

Ще однією досить важливою перевагою навчальної платформи є імпорт навчального контенту. Керівники даної платформи будуть із зовнішніх ресурсів брати різні цікаві матеріали, пропонується зробити навіть свою бібліотеку, з якої кожний співробітник буде мати змогу завантажити різні навчальні матеріали, книги, передові наукові дослідження.

Дистанційне управління процесом навчання також дозволить більш раціонально витратити час на перевірку знань співробітників, а також додасть прозорості та об'єктивності оцінок. Заплановано створити досить велику базу знань для розвитку персоналу, яка дозволить всебічно розвивати працівника.

Щоб діяльність «Collective training for IBM» підтримувалась на найкращому рівні, потрібно до HR-підрозділу залучити додаткового спеціаліста, обов'язки якого будуть включати:

- адміністрування онлайн-системи «Collective training for IBM»;
- взаємодія з незалежними тренерами;
- своєчасне оновлення інформації на навчальній платформі;
- підбір контенту для «Collective training for IBM»;
- закупівля більш актуального та нового контенту.

Якщо Інститут чорної металургії створить онлайн-систему навчання, то зможе поставити розвиток своїх кадрів на новий рівень. Також з'явиться можливість покращити контроль за тим, як персонал розвивається, забезпечивши більшу прозорість навчального процесу. Онлайн-система «Collective training for IBM» зможе дозволити дистанційно керувати освітнім процесом та економити значні кошти через створення спеціальної бази знань, де знайде відображення і склад тренінгів, на яких отримано навчання, у режимі он-лайн, і, буде доступ до власної бібліотеки для саморозвитку.

Отже, завдяки електронній освіті, крім зручності у використанні персоналом, отримуються такі переваги, як: доступне створення та імпортування навчального контенту; дистанційне управління навчанням; формування та розвиток бази знань тощо. Але для отримання такого ефективного інструмента необхідні витрати відповідних ресурсів.

Для впровадження системи онлайн-навчання персоналу Інституту чорної металургії необхідні фінансові ресурси (одноразові вкладення), які наведені в таблиці 3.3

Таблиця 3.3

Витрати для реалізації розвитку системи управління персоналом

№	Пропозиція	Відповідальний	Сума витрат, грн.
1.	Розробка посадових інструкцій з точним описом обов'язків відповідальних за функціональність та доступність системи	Відділ кадрів, відповідальна особа	0
2.	Розроблення та удосконалення програми	ІТ відділ	225 000
3.	Підтримка технічного забезпечення	Працівник ІТ відділу/ Системний адміністратор	120 000
4.	Розробка програм та наповнення контентом	Керівники відділів Інституту	200 000
5.	Оцінювання ефективності та доданого ефекту від використання	Керівник відділу кадрів	37 000

Отже, вираження економічного ефекту полягає в тому, що знижуються витрати, пов'язані з управлінням, вдосконаленням співпраці з професіоналами, скорочуються витрати, що виникають, коли робота з професіоналами недостатньо контролюється. Це досягається за допомогою того, що зорганізується наставництво; своєчасно виконуються та вирішуються проблеми, що знижують ефективність роботи персоналу, підвищується цінність професіоналів Інституту чорної металургії.

Соціально-психологічний ефект виражається в підвищенні рівня співпраці та довіри між керівництвом і фахівцями, які недавно прийняті на роботу; підвищення ступеня інформованості про цілі, стратегії і поточні роботи установи; підвищенні рівня прихильності фахівців своєї організації;

поліпшенні соціально-психологічного клімату в колективі [21, с. 141].

Якщо витрати в 2022 році складуть 582 000 грн. або 48,5 тис. грн. в середньому щомісяця, очікуваний економічний ефект передбачається на рівні 700 000. Такий ефект відбудеться за рахунок таких факторів:

- економія на оренді, операційних витратах виїзних тренінгів;
- одноразове придбання матеріалів у тренерів та консалтингових фірм можуть бути завантажені в систему та використані багаторазово;
- відсутність необхідності високої частоти тренінгів.

Розрахуємо термін окупності проекту за даними таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок терміну окупності проекту по реструктуризації персоналу

Період	Економічний результат, тис. грн	Витрати, тис. грн.
Січень	58,3	58,5
Лютий	58,3	56,5
Березень	58,3	43,5
Квітень	58,3	55,5
Травень	58,3	48,0
Червень	58,3	47,0
Липень	58,3	45,0
Серпень	58,3	42,0
Вересень	58,3	44,0
Жовтень	58,3	55,0
Листопад	58,3	56,0
Грудень	58,3	31,0

Річний економічний ефект – це результативність, що показала економічна діяльність, реалізація заходів по економічним програмам. Визначається як різницю між результатами діяльності господарюючого суб'єкта та ресурсними витратами.

Формула для розрахунку річного економічного ефекту (ЕЕ_р) має вигляд:

$$ЕЕ_r = E_r - Z_k, \quad (3.1)$$

де E_р – річна економія від впровадження заходів за рахунок скорочення і економії на умовно-постійних витратах, грн.;

Z_k – одноразові капітальні затрати, пов'язані із здійсненням заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві, грн.

$$EE_p = 700\,000 - 582\,000 = 118\,000 \text{ грн.}$$

Відносною величиною, що називають ефективністю, характеризують на скільки результативні будь-які затрати. Заходи, що впроваджуються, мають ефективність – це показує відношення: який ефект дали здійснені заходи до того, скільки на них витрачено. Наступна формула дає визначення ефективності ($E_{вз}$) від того, що запровадили заходи, а витрати на них скоротили:

$$E_{вз} = EE_p / Z_k, \quad (3.2)$$

де EE_p – річний економічний ефект від впровадження заходів, грн.;

Z_k – одноразові капітальні затрати, пов'язані із здійсненням заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві, грн.

$$E_{вз} = 118\,000 / 582\,000 = 20,3 \%$$

Розрахунки показали, що впроваджені заходи щодо реалізації стратегії розвитку персоналу, достатньо ефективні, оскільки значення економічної ефективності – 20,3 %.

Термін окупності капітальних вкладень на впровадження заходів визначається за формулою:

$$T_{ок} = \frac{Z_k}{E_p - Z_{п}} \quad (3.3)$$

де Z_k – одноразові капітальні затрати, пов'язані із здійсненням заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві, грн.;

$Z_{п}$ – поточні затрати, пов'язані із здійсненням цих заходів, грн.;

Ер – річна економія від впровадження заходів за рахунок скорочення і економії на умовно-постійних витратах, грн.

$$\text{Ток} = \frac{582\,000}{700\,000} = 0,83 \text{ роки.}$$

Враховуючи затрати, що здійснені на реалізацію заходів щодо обраного розвитку системи управління в Інституті чорної металургії, можна зробити висновок, що впровадження буде досить ефективним, так як річний економічний ефект становить 118 тис. грн. з терміном окупності в 10 місяців. Розробка цієї платформи була разовою інвестицією. При цьому це забезпечить позитивний ефект протягом тривалого періоду часу.

Таким чином, на прикладі вкладення інвестицій у навчальну платформу «Collective training for IBM» з розвитку працівників можна зробити висновок про те, що даний проект з удосконалення системи управління персоналом є надзвичайно ефективним, не дивлячись на сучасний тренд серед вітчизняних підприємств. Всі розрахункові показники ефективності вкладення коштів у розвиток персоналу Інституту чорної металургії свідчать про те, що кожна вкладена гривня у розвиток персоналу може надати надзвичайну економію людського часу, який персонал установи може використовувати для нарощення свого прибутку. Тому, для підвищення ефективності інвестицій у розвиток персоналу доцільно регулярно здійснювати моніторинг показників ефективності інвестицій у розвиток персоналу. Зокрема, рекомендується розробити цілісну систему розвитку персоналу на базі платформи «Collective training for IBM», на якій можливо розмістити усю календарну інформація щодо тренінгів та інших заходів з розвитку персоналу, здійснювати оцінку персоналу з формуванням індивідуального плану розвитку співробітника на наступний період, організувати внутрішню мобільність та ротацию персоналу. Також, необхідно здійснювати не лише професійний, але і особистісний розвиток персоналу та вживати заходи щодо підвищення лояльності персоналу.

Висновки до розділу 3

Сьогодні в Україні склалася ситуація, що характеризується загостренням економічної кризи та практично ігноруванням всіх аспектів соціальної орієнтації. В таких умовах більше уваги звертають на себе питання щодо управління персоналом на підприємствах, а саме ефективного формування персоналу з високим рівнем продуктивних здібностей та постійним його розвитком.

Вдосконалити управління процесом формування персоналу та покращити діяльність Інституту чорної металургії насамперед можна, впливаючи на соціальну сферу на основі комплексного рішення кадрових проблем та проведення ефективної кадрової політики.

Пріоритетами соціальної політики Інституту чорної металургії є створення умов для зростання доходів та гідної оплати праці, комфортних умов праці, розвитку кадрового потенціалу та соціальної інфраструктури. Сучасні умови потребують від поточного управління персоналом до стратегічного управління, що дасть змогу забезпечити процес нагромадження людського капіталу, покращення його кількісних і якісних характеристик.

При плануванні заходів управління розвитком трудового колективу, керівництву і колективу Інституту чорної металургії необхідно розробити «План соціального розвитку колективу», який являє собою систему заходів, спрямованих на всебічний розвиток усіх членів колективу на основі розвитку інтелектуального потенціалу трудових ресурсів. Для цього потрібно удосконалити процес навчання, а також підвищення кваліфікації.

Навчання може бути як індивідуальним, на рівні кожної особи, так і комплексним, на рівні Інституту. З метою забезпечення професійного розвитку персоналу рекомендується проводити для працівників Інституту індивідуальні заняття, щоб вони отримували початковий кваліфікаційний рівень. Проведення індивідуальних занять передбачає закріплення за кожним новим працівником наставника, який буде проводити теоретичні та практичні

навчання. Можна започаткувати на практиці проведення занять керівниками відділів. Інститут може запровадити також ротацію як один із методів професійного підвищення рівня знань на «робочому місці». Поза робочим місцем керівництво Інституту чорної металургії може використовувати і інші методи професійного навчання, зокрема лекції. Лекції – це найбільш ефективний засіб поглиблення знань та одночасно більш економічний, оскільки працювати можливо з великою кількістю слухачів. В якості лектора Інститут може запросити висококваліфікованих викладачів з вищих навчальних закладів, що дозволить підприємству заощадити кошти на навчанні своїх співробітників у навчальних закладах.

В управлінні розвитком персоналу важливим напрямком є також забезпечення комфортного психологічного клімату. Пропонується комплекс заходів для забезпечення психологічного комфорту працівників Інституту чорної металургії за наступними напрямками: забезпечення психологічної стабільності працівників; зниження ризиків професійного вигорання працівників; організація антистресового навчання працівників.

Для підвищення ефективності системи розвитку персоналу Інституту чорної металургії рекомендується створити внутрішній тренінг-центр. Це дасть можливість задовольнити потребу особистості у саморозвитку, і цим самим зменшити плинність кадрів, а також покращити комплексну діяльність Інституту чорної металургії та збільшити компетентність персоналу. Недоліком створення внутрішнього тренінг-центру можна визначити потреба значних фінансових ресурсів для реалізації цього проекту. Для того щоб мінімізувати витрати, пропонується впровадити навчальну онлайн-систему для постійного професійного розвитку та підвищення кваліфікації персоналу, яка буде знаходитись на абсолютно новій освітній платформі. Для впровадження системи онлайн-навчання персоналу Інституту чорної металургії необхідні одноразові вкладення у сумі 582 000 грн., очікуваний економічний ефект передбачається на рівні 700 000. Такий ефект відбудеться за рахунок таких факторів:

- економія на оренді, операційних витратах виїзних тренінгів;
- одноразове придбання матеріалів у тренерів та консалтингових фірм можуть бути завантажені в систему та використані багаторазово;
- відсутність необхідності високої частоти тренінгів.

Враховуючи затрати, що здійснені на реалізацію заходів щодо обраного розвитку системи управління персоналом в Інституті чорної металургії, можна зробити висновок, що впровадження буде досить ефективним, так як річний економічний ефект становить 118 тис. грн. з терміном окупності в 10 місяців. Розробка онлайн-платформи потребує разових інвестицій, але при цьому забезпечить позитивний ефект протягом тривалого періоду часу.

Таким чином, на прикладі вкладення інвестицій у навчальну платформу для розвитку своїх працівників можна зробити висновок про те, що даний проект з удосконалення системи управління персоналом є надзвичайно ефективним.

ВИСНОВКИ

Ефективність функціонування кожного підприємства прямо залежить від того, наскільки вдало сформовано систему управління персоналом в умовах зовнішнього та внутрішнього середовища. Сьогодні триває процес розвитку та оновлення концепції управління персоналом, при цьому удосконалюються як системи управління персоналом, так і методи та інструменти, що використовуються. На діючих підприємствах систему управління персоналом вже сформовано. Однак, питання про її удосконалення залишаються сьогодні вкрай актуальними.

Для аналізу та вдосконалення системи управління персоналом було обрано Інститут чорної металургії імені З.І. Некрасова НАН України, який є провідним науково-дослідним центром чорної металургії України і розташований в місті Дніпро. Інститут Національної академії наук України є головною науковою організацією галузі по основних проблемах металургійного виробництва.

Інститут діє з метою проведення наукових досліджень, спрямованих на отримання та використання нових знань у металургійній галузі, доведення наукових і науково-технічних знань до стану практичного використання, підготовки висококваліфікованих наукових кадрів для задоволення соціальних, економічних і культурних потреб та інноваційного розвитку країни.

Аналізуючи соціально-економічні результати господарської діяльності Інституту чорної металургії ми дослідили його фінансовий стан, економічні та соціальні результати його діяльності.

Сьогодні Інститут чорної металургії – це провідний комплексний дослідницький Інститут в сфері чорної металургії. Інститут має наукові відділи, а саме 12, в яких працює більше 180 співробітників, з яких 15 докторів наук та 56 кандидатів наук.

Під час аналізу управління формуванням та розвитком Інституту проаналізовано динаміку видатків загального фонду Інституту чорної металургії на соціальне забезпечення за 2018-2020 роки, а також кількість штатних працівників, структуру фонду оплати праці штатних працівників та розподіл штатних працівників за розмірами заробітної плати за три роки, проведено оцінку зовнішнього руху персоналу Інституту за 2018-2020 роки, проаналізовано чисельний склад наукових працівників Інституту чорної металургії та проаналізовано вікову структуру персоналу.

Загалом видатки загального фонду за три роки зросли на 2 899 833 грн., тобто 9,37%. При цьому видатки на оплату праці у 2020 році помітно зростали, порівняно з 2018 роком – на 14,85%, а з ними нарахування на оплату праці збільшились. Але негативну тенденцію має соціальне забезпечення, в якому середньорічний темп зниження склав -60,47%.

З аналізу кількості штатних працівників видно, що облікова кількість штатних працівників за три роки змінилась з 211 осіб на початок 2018 року до 203 осіб на кінець 2020 року, з них зменшилась кількість жінок у колективі з 97 до 95 осіб. У 2019 році поступово зростала кількість прийнятих штатних працівників і підвищилась кількість звільнених. Усього протягом трьох років кількість прийнятих штатних працівників в Інституті чорної металургії становить 16 чоловік, а звільнених – 30 чоловік.

Оцінка руху персоналу Інституту у досліджуваному періоді показала, що коефіцієнт обороту кадрів з прийняття у 2018 та 2019 роках мав позитивну тенденцію, а у 2020 році – залишився незмінним на рівні 0,010. Коефіцієнт обороту зі звільнення у 2018-2019 роках знижувався, проте у I півріччі 2020 року склав 0,054. Оскільки коефіцієнт обороту зі звільнення перевищує коефіцієнт обороту з прийняття, можна зробити висновок про наявність можливих проблем, пов'язаних з незадовільними умовами праці, чи її організації, чи відсутністю система стимулювання або соціального захисту.

Чисельний склад наукових працівників Інституту чорної металургії за 2019-2020 роки майже по кожному показнику Інститут має негативну тенденцію. Загальна кількість наукових працівників скоротилась на 13 чоловік, з яких 2 жінки. За науковим ступенем: кількість докторів наук залишилась незмінною, а кандидатів наук стало на одного більше.

Аналіз персоналу Інституту чорної металургії за віковою структурою показав, що через плінність кадрів середній вік працівників зростає, це може бути зумовлено тим, що Інститут чорної металургії залишають більш молоді науковці. Середній вік наукових працівників зріс на 2,18%. За ступенем: середній вік докторів наук зріс на 1,37% (з 67,08 до 68,0 років), а ось кандидатів наук навпаки зменшився на 3,50% (з 47,67 до 46,0 років). Щодо аналізу співробітників за посадами, найстаршою категорією є провідні наукові співробітники, а наймолодшою – молодші наукові співробітники.

Фонд оплати праці штатних працівників Інституту чорної металургії з кожним роком зростає. При фонд додаткової заробітної плати у 2020 році суттєво перевищує основної заробітної плати. Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів не мають чіткої тенденції.

Розподіл штатних працівників Інституту чорної металургії за розмірами заробітної плати за 2018-2020 роки вказує, що переважна більшість працівників отримувала заробітну плату в розмірі від 5000,01 до 6000,00 грн. Кількість працівників, які отримували до однієї мінімальної заробітної плати зменшувалась в досліджуваному періоді, при цьому кількість отримувачів заробітної плати понад 20 000,00 грн. зростає з 2 осіб до 14 осіб.

Політика розвитку персоналу Інституту чорної металургії містить у собі такі складові, як: професійний та особистісний розвиток, оцінювання результатів і досягнень персоналу, розвиток кар'єри; навчання; створення та ведення кадрового резерву.

Система розвитку персоналу в Інституті чорної металургії дає можливість підтримувати високий потенціал розвитку працівників. Інститут

намагається поєднувати і звичайні, традиційні методи розвитку разом із новітніми формами. Персонал має можливість на постійній основі отримувати нові знання та удосконалювати свої навички.

Щоб покращити процес формування персоналу Інституту чорної металургії пропонується акцентувати увагу на таких основних напрямках: забезпечити зайнятість, доходи та оплату праці; забезпечити гідними умовами і охороною праці; охороняти здоров'я персоналу, надавати соціальні послуги, забезпечувати пенсіями та соціальним страхуванням, займатись благодійною діяльністю тощо.

Запропоновано підвищувати постійно професійний розвиток за допомогою наступних засобів навчання працівників Інституту чорної металургії, а саме: проведення лекцій, семінарів, професійних курсів. Крім того, Інститут чорної металургії може запровадити, як один із методів професійного підвищення рівня знань, спосіб, що називається ротацією персоналу. Запропоновано проводити тренінги, які будуть сприяти покращенню процесу розвитку персоналу підприємства за рахунок допрофесійної підготовки кадрів, запровадження нової системи підвищення кваліфікації для кар'єрного росту.

Для проведення навчання на постійній основі запропоновано створити повністю нову онлайн-систему, яка буде знаходитись на абсолютно новітній навчальній платформі –«Collective training for IBM».

Онлайн-платформа «Collective training for IBM» дасть можливість економити кошти завдяки тому, що всі пройдені співробітниками тренінги будуть доступні в онлайн-режимі. Відео з усіх тренінгів будуть завантажуватись у розділі «дистанційне навчання». Це дасть змогу один раз провівши тренінг, мати до нього онлайн-доступ всім співробітникам, що дозволить економити значні кошти завдяки зменшенню витрат на проведення тренінгів та постійно поновлювати знання співробітникам Інституту.

Ще однією досить важливою перевагою «Collective training for IBM» є імпорт навчального контенту. Керівники даної платформи будуть із

зовнішніх ресурсів брати різні цікаві матеріали, пропонується зробити навіть свою бібліотеку, з якої кожний співробітник буде мати змогу завантажити необхідні матеріали для саморозвитку.

Враховуючи затрати на реалізацію заходів щодо розвитку персоналу та системи управління персоналом в Інституті чорної металургії, можна зробити висновок, що впровадження буде досить ефективним, так як річний економічний ефект становить 118 тис. грн. з терміном окупності – 10 місяців. Витрати на впровадження цієї платформи носять разовий характер, при цьому буде забезпечуватися позитивний ефект протягом тривалого періоду часу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шаповал О.А., Таранічев С.Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 27. Ч. 2. С. 97-100.
2. Сільченко І.А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 1 (33). С. 91-95.
3. Петров І.Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи. *Формування ринкової економіки : зб. наук. праць*. Т. 2. Управління персоналом в організаціях. Київ: Вид-во КНЕУ, 2005. С. 214-223.
4. Подаков Є.С., Антоненко Н.М. Формування сучасних систем управління персоналом підприємства. *Економіка, підприємництво, менеджмент: сучасний стан і обриси майбутнього* : зб. мат-лів Всеукр. наук.-практ. конф., м. Дніпро, 23 квіт. 2019 р. Дніпро. 2019. С. 304-306.
5. Лелі Ю.Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1, Том 2. С. 95-98.
6. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навч. посібник. Київ : Кондор, 2003. 296 с.
7. Щекин Г.В. Теория и практика управления персоналом : учеб.-метод. пособие : 2-е изд., стереотип. Київ: МАУП, 2003. 280 с.
8. Редьква О.З. Актуальні принципи формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств. *Вісник Львівського національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 727. С. 136–143.
9. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.
10. Позднякова Л.О., Білецька Д.О. Методологічні засади системи управління персоналом організації. *Збірник наукових праць Українського*

державного університету залізничного транспорту. 2015. Вип. 158(1). С. 51–56.

11. Балабанова Л.В., Сардак О.В. *Управління персоналом : підручник*. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

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

13. Погорєлова Т.О., Ігнатєва Ю.І. *Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством*. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2013. № 21. С. 127-134.

14. Никифороенко В.Г. *Управління персоналом: навчальний посібник*. 2-ге вид., випр. та доп. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

15. Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В. та ін. *Управління персоналом : підручник*. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

16. Шкурат М.Є. *Використання японської моделі управління персоналом в ТНК*. *Економіка і організація управління*. 2016. №2 (22). С. 282-290.

17. Зайцев В.С. *Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств*. *Вісник економічної науки України*. 2018. №1(34). С. 29-35.

18. Телишевська Л.І., Успенко В.І. *Тенденції розвитку системи управління персоналом на підприємстві*. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2(56).С. 187-197.

19. Дороніна О.А. *Кадрова політика як інструмент стратегічного розвитку закладу вищої освіти*. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 1(33). С. 15-20.

20. Пономаренко Ю.М. *Стратегія управління трудовими ресурсами підприємства*. *Україна: аспекти праці*. 2005. №6. С.41-43.

21. Карпенко В.В. Творчество и активность как психологические феномены. *Теоретичні і прикладні аспекти психології*. 2013. № 2 (31). С. 140-150.

22. Шульгіна Т.С. Теоретичні аспекти формування персоналу підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1.Т. 3. С. 208-212.

23. Захарова О.В., Придятько Е.М. Формування персоналу промислового підприємства: інструментарій забезпечення ефективності: монографія. Київ: ФОП Гуляєва В.М., 2019. 273 с.

24. Придятько Е.М. Сучасний стан процесу підбору персоналу підприємства. *Реформування фінансово-економічної системи в контексті міжнародного співробітництва*: зб. тез наук. робіт учасників Міжнар. наук.-практ. конф. для студ., аспір. та мол. учених, (23-24 черв. 2017 р.). Київ АЦ «Нова Економіка», 2017. С. 66-69.

25. Придятько Е.М. Процес формування персоналу промислового підприємства: сутність, складові та умови здійснення. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. Херсон: ХНТУ, 2013. № 12 (1), Т. 4. С. 79-83.

26. Грэхем Х.Т. Управление человеческими ресурсами: пер. с англ. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 600 с.

27. Геліч Н.В. Управління виробничою адаптацією персоналу. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 4. С. 74-76.

28. Брич В, Гугул О. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. Т. 2. С. 13-16.

29. Збрицька Т., Савченко Г., Татаревська. М. Управління розвитком персоналу : навч. посібник. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.

30. Савченко В.А. Організаційно-економічні аспекти професійного навчання на виробництві: монографія. Київ: Вид-во Інституту професійно-технічної освіти НАПН України, 2012. 260 с.

31. Жиленко А.Ю., Бикова А.Л. Особливості управління розвитком персоналу на підприємстві. *Молодий вчений*. 2018 № 11 С. 418-421.
32. Крамаренко В.І., Холод Б.І. Управління персоналом фірми: Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2013. 272 с.
33. Колпаков В.М., Дмитренко Г.А. Стратегический кадровий менеджмент : учеб. пособие. Київ : МАУП, 2015. 752 с.
34. Ковтун Є.І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. *Молодий вчений*. 2016. № 6 (33). С. 46-49.
35. Нашкерська М.М. Методологічні основи аналізу трудових ресурсів бюджетної установи. *Економічний аналіз.*, 2018. Том 28. № 4. С. 218-224.
36. Про затвердження Порядку складання, розгляду, затвердження та основних вимог до виконання кошторисів бюджетних установ : постанова від 28.02.2000 р. № 228. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/228-2002-%D0%BF>.
37. Котляревська К.Ю. Економіко-математична модель впливу процесу наймання персоналу на діяльність підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 6. С. 458-461. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_6_106.
38. Абесінова О.К. Аналіз плинності кадрів, як складова загальної концепції поступального розвитку організаційної структури підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 2(1). С. 44-48. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_2\(1\)_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_2(1)_11).
39. Перевозчикова Н.О., Москова В.В. Особливості мотивації працівників бюджетних організацій. *Ефективна економіка*. 2012. № 11. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_11_58.
40. Котова Т.С., Коваленко О.В. Інноваційні методи управління персоналом. *Європейський вектор модернізації інженерної та економіко-управлінської освіти в умовах сталого розвитку промислового регіону* : Матеріали Міжн. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя., 27-28 трав. 2021 р. Запоріжжя. 2021. С. 322-325.

41. Офіційний сайт Інституту чорної металургії. Історія Інституту URL : http://isi.gov.ua/?page_id=5108.

42. Офіційний сайт Національної академії наук України. URL: <http://www.nas.gov.ua/>.

43. Шеліхевич О.М. Доходи і видатки бюджетних установ, як об'єкти бухгалтерського обліку: зб. наук. праць студентів кафедри обліку в державному секторі економіки та сфері послуг. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. Вип. 1. С. 79-81.

44. Хорунжак Н.М. Облік в управлінні витратами бюджетних установ : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2015. 238 с.

45. Кравченко О.В. Доходи і видатки бюджетних установ у вітчизняній та міжнародній практиці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2009. №4 (50). С. 67-70.

46. Бурачек І.В., Дашенко В.В. Формування кадрового потенціалу та управління його розвитком на підприємстві (на прикладі ТОВ «ПЕРШИЙ ОХОРОННИЙ АЛЬЯНС»). *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 320-323.

47. Бабенко А.Г. Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток: монографія. Дніпропетровськ: УМСФ, 2016. 327 с.

48. Антипцева О.Ю. Теоретичні аспекти розвитку персоналу в умовах економіки знань. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2017. Вип. 22. Ч. 1. С.77-80.

49. Любимова К.О. Атрибутивність управління розвитком персоналу підприємств. *Ефективна економіка*. 2012. № 6. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1212>.

50. Валінкевич Н.В., Бурківська К.Є. Функції та завдання системи управління трудовим потенціалом підприємств. *Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства*: тези доповідей II Міжн. наук.-практ. конф. м. Житомир, 6-8 лист. 2019 р. Житомир, 2019. С.70-74.

51. Романюк Л.М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Економічні науки: зб. наук. пр. Кіровоград: КНТУ, 2010. Вип. 17. С. 422-429. URL : <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/1048>

52. Артюх-Пасюта О.В. Діагностика системи управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. № 2 (58). С.158-161.

53. Бондарчук Л.В., Балдинюк А.Г. Особливості системного стратегічного управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5929>.

54. Біла Г.С. Напрями вдосконалення управління процесом формування персоналу в бюджетній установі. *Молодий вчений*. 2020. № 12 (88). С.101-105.

55. Небава М.І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 2: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2012. 108 с.

56. Гальчак Х.Р. Соціальна відповідальність як напрям покращення соціального розвитку підприємств. URL : <http://ena.lp.edu.ua>

57. Дяченко Н.М., Лебедев В.О. Методичні аспекти оцінки соціально-економічної ефективності заходів щодо охорони праці. *Нові технології*. 2013. № 1-2. С. 124-126. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NewTech_2013_1-2_26.

58. Гринько Т.В., Савченко К.С. Науково-методичні підходи до оцінки кадрового потенціалу медичного закладу. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Економіка». Острог : НаУОА. 2017. № 7(35). С. 23-27.

59. Павлов Р.А., Павлова Т.С., Левкович О.В. Интеграция социальных норм в моделирование процесса прнятия финансово-экономических решений. *Управління розвитком суб'єктів підприємництва: механізми, реалії, перспективи* : колект. моногр. / за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро : Біла К.О., 2018. С. 338-357.

60. Криштоп Н.А. Напрями вдосконалення оплати праці та мотивації працівників у бюджетних установах. Управління розвитком. 2013. № 13. С. 21-22.

61. Капліна Г.А. Правове регулювання заохочення та мотивації праці науково-педагогічних працівників дослідницьких самоврядних університетів. Актуальні проблеми права: теорія і практика. 2010. Вип. 18. С. 57-65.

62. Махначова Н.М. Рациональне використання трудових ресурсів на сільськогосподарському підприємстві: теоретичний аспект. Вісник Миколаївського національного університету імені В. Сухомлинського. 2015. Вип. 4. С. 480-481.

63. Самойлик Ю.В. Стратегічні напрями соціальної політики підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2011. № 4(2). С. 198-203.

64. Грабина А.Ю., Манаєнко І.М. Розвиток підприємства на основі соціально орієнтованого підходу. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф., 22 квіт. 2021 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. С. 56-58.

65. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.

66. Аніщенко В.М., Закатнов Д.О., Здіорук С.І. та ін. Напрями реформування системи професійно-технічної освіти в умовах європейської інтеграції (досвід, аналіз, прогнози): колективна монографія. Київ, 2008. 196 с.

67. Грیشнова О.А. Інвестування в людський капітал у системі чинників забезпечення гідної праці: монографія. Київ: КНЕУ, 2015. 222 с.

68. Омеляненко Д.О., Головно О.Г. Шляхи вдосконалення мотивації праці на підприємстві: інноваційний аспект. URL : <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/09/200.pdf>.