

Міністерство освіти і науки України
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
Економічний факультет

Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
НА ТЕМУ
«УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В
СУЧАСНИХ УМОВАХ»

Виконала:
студентка 4 курсу,
групи ПТБД-42
Спеціальності 076
Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність
Дяків Дарина Юріївна

Керівник:
к.е.н. доц. кафедри
підприємництва,
торгівлі та прикладної економіки
Романюк Тарас Михайлович

Рецензент:
д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту
і маркетингу Благун І.І.

Івано-Франківськ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТАНОВЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ	7
1.1. Концептуальні підходи до визначення сутності управління персоналом: еволюція та сучасне трактування	7
1.2. Ідентифікація та класифікація кадрових ризиків у процесі управлінської діяльності	15
1.3. Роль стратегічного підходу до управління персоналом у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ «КОЛОМІЙСЬКЕ ЗУБМ»	27
2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності АТ «Коломийське ЗУБМ»	27
2.2. Аналіз системи управління персоналом АТ «Коломийське ЗУБМ»	35
2.3. Оцінка ефективності використання трудового потенціалу АТ «Коломийське ЗУБМ»	46
Розділ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ «КОЛОМІЙСЬКЕ ЗУБМ»	59
3.1. Стратегія розвитку трудового потенціалу АТ «Коломийське ЗУБМ»	59
3.2. Пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом підприємства	68
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕЛІЛ	82
ДОДАТКИ	Ошибка! Закладка не определена.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Протягом останніх десятиліть питання формування ефективного методичного інструментарію у сфері управління персоналом набуло особливої теоретичної й практичної ваги. Це зумовлено, з одного боку, фрагментарністю та неоднозначністю теоретико-методологічних підходів до оцінки трудових результатів, організації систем мотивації та матеріального стимулювання, а з іншого — відсутністю універсальних критеріїв, що враховували б галузеву специфіку функціонування суб'єктів господарювання. Низький рівень стандартизації підходів ускладнює розробку уніфікованих моделей управління персоналом, що призводить до втрати ефективності кадрової політики на підприємствах.

Окрему проблему становить недостатність прикладних досліджень, які б дозволили виявити особливості поведінкових моделей представників різних поколінь працівників, що, у свою чергу, унеможлиблює адаптацію стимулюючих механізмів відповідно до актуальних соціальних і професійних очікувань. В умовах трансформації ринку праці особливо важливим є врахування цих характеристик при формуванні кадрової стратегії, що є чинником стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

Ефективна система стимулювання, інтегрована у загальну стратегію підприємства, що корелює з його внутрішніми ресурсними параметрами та впливами зовнішнього середовища (зокрема, економічними коливаннями, специфікою ринку, галузевими особливостями тощо), здатна не лише забезпечити сталий розвиток організації, а й сприяти підвищенню лояльності працівників. Це реалізується через механізми справедливої оцінки результатів праці, відповідної матеріальної компенсації та формування психологічного клімату довіри, що є ключовим фактором трудової мотивації.

Таким чином, необхідність розробки цілісної методології управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства не викликає сумнівів. Врахування сучасних викликів, що постають перед

системами кадрового менеджменту, передбачає глибоке переосмислення як інструментарію оцінки персоналу, так і підходів до розбудови мотиваційних структур, зорієнтованих на досягнення стратегічних цілей.

Аналіз наукової літератури засвідчує, що теоретичні засади формування системи управління персоналом розглядалися у працях вітчизняних дослідників, зокрема Балабанової Л.В., Бурди І.Я., Бушман Т.С., Гавриш О.А., Данюка В.М., Зайченка О.І., Крушельницької О.В., Мехеди Н.Г., Чаплигіної Ю.С., Швеця І.Б. Попри це, низка концептуальних і прикладних проблем лишається відкритою, зокрема в контексті синхронізації методів управління персоналом із завданнями економічної безпеки та трансформацією соціально-економічного середовища функціонування підприємств.

Метою дослідження є поглиблений аналіз теоретичних положень і практичних механізмів, спрямованих на вдосконалення системи управління персоналом як чинника зміцнення економічної безпеки підприємства.

Досягнення поставленої мети вимагало вирішення наступних завдань:

- дослідити концептуальні підходи до визначення сутності управління персоналом: еволюція та сучасне трактування;
- ідентифікувати та класифікувати кадрові ризики у процесі управлінської діяльності;
- визначити роль стратегічного підходу до управління персоналом у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства;
- дати характеристику виробничо-господарської діяльності АТ «Коломийське ЗУБМ»;
- проаналізувати системи управління трудовим потенціалом АТ «Коломийське ЗУБМ»;
- дати оцінку ефективності використання трудового потенціалу АТ «Коломийське ЗУБМ»;
- розробити стратегію розвитку трудового потенціалу

АТ «Коломийське ЗУБМ»

- аргументувати пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження виступає процес управління персоналом як складне соціально-економічне явище, що інтегрує організаційні, мотиваційні, психологічні та економічні компоненти. У свою чергу, **предметом аналізу** є сукупність теоретико-методологічних та практичних засад побудови ефективної системи управління людськими ресурсами в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства, що передбачає узгодження стратегічних і тактичних цілей кадрової політики з викликами зовнішнього середовища.

Для досягнення поставлених цілей і реалізації основних завдань дослідження було використано комплекс сучасних методологічних підходів. Зокрема, метод моделювання дозволив відтворити структурно-функціональні характеристики процесу управління персоналом у динаміці його взаємодії з іншими підсистемами підприємства. Принципи формальної логіки застосовувались під час формалізації понять і категорій, що використовуються в дослідженні. Методи економічного аналізу забезпечили оцінювання показників ефективності кадрових рішень. Порівняльний аналіз дав змогу виявити особливості реалізації функцій управління персоналом у різних організаційно-правових формах господарювання. Графічні методи були використані для візуалізації результатів, отриманих у процесі аналізу, а також для побудови схем і діаграм, що ілюструють зв'язки між елементами системи управління.

Основу дослідження склали аналітичні та концептуальні праці провідних вітчизняних і зарубіжних науковців у галузі теорії та практики кадрового менеджменту, матеріали офіційної статистики, нормативно-правові документи, що регламентують трудові відносини, актуальні інтернет-ресурси, а також інформація, отримана з річної фінансової та виробничої звітності конкретного підприємства, що стало базою для практичної частини роботи.

Практичне значення. Результати дослідження мають прикладне значення, що полягає у формулюванні конкретних напрямів удосконалення системи управління персоналом з урахуванням необхідності забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання. Зокрема, запропоновано механізми адаптації кадрових стратегій до зовнішніх ризиків, оптимізації процесів стимулювання працівників на основі індивідуального підходу, а також модернізації системи оцінювання трудових результатів із урахуванням чинників внутрішнього середовища підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТАНОВЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Концептуальні підходи до визначення сутності управління персоналом: еволюція та сучасне трактування

У контексті сучасного підприємницького середовища важливою складовою капіталу виступає розуміння поведінкових моделей і професійної діяльності працівників, оскільки персонал не лише репрезентує ключовий ресурс організації, а й водночас є вразливим елементом її функціонування [1, с.30]. У сучасній управлінській думці людський капітал все частіше розглядається не як абстрактна величина, а як сукупність матеріалізованих активів підприємства, які формують основу його довготривалої конкурентоспроможності. Зростаюча кількість академічних досліджень висвітлює значущість різноманітних підходів до управління персоналом, акцентуючи увагу на його ролі у досягненні стратегічних цілей підприємства. У фокусі багатьох наукових праць перебуває аналіз залежності продуктивності організації від ефективності управління людськими ресурсами, що зумовлює вагоме місце кадрової політики у забезпеченні адаптивності та стійкості бізнесу [2, с.55].

Імовірність виникнення критичних ситуацій, пов'язаних із порушенням роботи персоналу, за масштабом наслідків може бути співставною з техногенними катастрофами, такими як пожежі чи повені. У зв'язку з цим управління ризиками, пов'язаними з людським фактором, набуває статусу пріоритетного напрямку у стратегічному управлінні підприємством. Упродовж тривалого часу кадрові служби сприймалися переважно як адміністративні одиниці, зосереджені на виконанні рутинних завдань та майже не пов'язані з реалізацією бізнес-цілей. Такий підхід знижував вагу персоналу в системі формування прибутку та ефективності діяльності компанії. Праця, в межах традиційного уявлення, трактувалася виключно як витрати, які необхідно мінімізувати або жорстко контролювати [3, с.127].

Однак трансформації на ринку праці, глобалізація бізнес-процесів та зростання конкуренції зумовили переоцінку ролі трудових ресурсів. Все більше підприємств переходять до визнання праці як інвестиції у стратегічну перспективу, що забезпечує перевагу в умовах жорсткої конкуренції. Сучасні умови ведення бізнесу вимагають максимально ефективного використання кадрового потенціалу, оскільки саме він є каталізатором організаційного розвитку. У зв'язку з цим управління персоналом розглядається як ключова організаційна функція, яка забезпечує гнучкість, адаптивність і стабільність функціонування підприємства.

Історично склалося так, що система управління персоналом зазнала істотних змін. Якщо раніше кадрові підрозділи переважно виконували адміністративні функції, то в умовах сучасного менеджменту акценти зміщуються на забезпечення інтеграції персональної політики у загальну стратегію розвитку підприємства. На початковому етапі кадрова служба виконувала базові функції, зокрема ведення документації, забезпечення дотримання умов найму та підтримання стандартів праці в окремих підрозділах [3, с.88].

У цьому контексті важливо звернутися до позиції Данюка В.М. [5], який вказує на те, що управління персоналом охоплює весь комплекс трудових відносин у межах підприємства. Цюрко І.А. [6] уточнює, що сучасні цілі кадрової політики полягають у тісній інтеграції з процесами бізнес-планування, делегуванні відповідальності за кадрові процеси лінійним менеджерам, а також у переході від колективістської моделі трудових відносин до індивідуалізованого підходу із наголосом на залученість працівників до досягнення корпоративних цілей.

Вагомий внесок у теоретичне обґрунтування концептуальних відмінностей між традиційним управлінням персоналом та сучасним управлінням людськими ресурсами зробила Терещенко Н.М. [7], яка систематизувала 27 характеристик, що розмежовують ці два підходи. Виділені нею ознаки можна класифікувати за чотирма напрямками:

ідеологічні засади, стратегічний вимір, функціональна роль управлінського складу та ключові інструменти управління зайнятістю.

Сучасне управління персоналом у підприємницьких структурах розглядається не лише як інструмент реалізації операційних завдань, але й як чинник стратегічного розвитку, спрямованого на підвищення рівня освіти працівників, вдосконалення їхньої кваліфікації та професійної майстерності, а також на зростання продуктивності праці завдяки формуванню мотиваційних механізмів і організаційного середовища, в основі якого лежать психофізіологічні характеристики, ергономічні параметри та естетичні стандарти умов праці [8]. У рамках цієї системи фахівці з управління персоналом виконують функції, що охоплюють укладання трудових угод, формування кодексів корпоративної етики, розробку механізмів управління результативністю діяльності персоналу, а також забезпечення належної підготовки, залучення та підтримки персоналу відповідно до обраної бізнес-стратегії.

До основних сфер діяльності управління персоналом належать забезпечення кадрами, організація навчального процесу, розвиток людського потенціалу, стимулювання мотивації працівників та підтримка їх професійного зростання з метою досягнення корпоративних цілей. Зазначені процеси також сприяють реалізації індивідуальних кар'єрних орієнтацій працівників, що формує основу для гармонізації інтересів підприємства та його персоналу. У науковій літературі наводяться різні трактування поняття управління персоналом — як у широкому, так і у вузькому сенсі. Зокрема, воно тлумачиться як стратегічно обґрунтований підхід до організації трудових відносин, що забезпечує конкурентні переваги за рахунок цілеспрямованого використання відданих і кваліфікованих працівників через систему інтегрованих культурних, організаційних та кадрових технологій [9].

Крім того, управління персоналом передбачає здійснення планування, організації, контролю та керівництва всіма аспектами, пов'язаними з наймом, професійним розвитком, винагородою, інтеграцією, підтримкою та

спрямуванням людських ресурсів у напрямку досягнення як індивідуальних, так і колективних організаційних та соціальних цілей [10]. Таким чином, хоча функціональні напрями діяльності залишаються подібними до традиційних кадрових служб, сучасне управління персоналом характеризується якісно новими підходами до їх реалізації, що дозволяє інтегрувати персонал у загальну корпоративну стратегію, акцентуючи увагу на формуванні спільних цінностей та організаційної культури.

У цьому контексті система управління людськими ресурсами сприяє підвищенню ефективності господарських процесів підприємства через комплексну дію низки ключових складових, поданих на рисунку 1.1. Практика менеджменту в економічно розвинених країнах підтверджує, що делегування повноважень є критично важливим чинником забезпечення результативності підприємницьких структур, оскільки воно дозволяє розширити управлінську зону впливу керівництва за рахунок передачі повноважень та зосередження уваги на виконанні стратегічних завдань.



Рис. 1.1. Основні складові системи управління персоналом підприємства

Досвід підприємств підтверджує, що раціональне делегування повноважень працівникам сприяє більш ефективному використанню виробничого потенціалу, адже залучення персоналу до реалізації управлінських рішень формує додаткові мотиваційні стимули. Це зумовлює підвищення відповідальності за результат та розвиток ініціативності, що, в свою чергу, покращує загальну продуктивність підприємства. У країнах із розвиненою економікою поширеною є практика колективного прийняття управлінських рішень, яка пояснюється складністю управлінських завдань та потребою в демократизації організаційного середовища.

Управління персоналом розглядається як система, спрямована на оптимізацію людського капіталу задля досягнення стратегічних цілей підприємства. Основне призначення такої системи — забезпечення синергії між індивідуальними зусиллями працівників та корпоративною стратегією, що вимагає комплексного підходу до реалізації кадрових функцій. У сучасних умовах акценти зміщуються з традиційного адміністрування персоналу до стратегічного управління людськими ресурсами, яке інтегрує розвиткові інструменти й підвищує організаційну ефективність [11].

Згідно з дослідженнями, система управління персоналом охоплює широкий спектр процесів, таких як аналіз та опис посад, процедури найму, програми адаптації та навчання, механізми оцінювання результативності, взаємодія між роботодавцем і працівником, системи винагороди, а також дисциплінарні заходи. Цей підхід дає змогу формувати гнучкі механізми реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Томаневич Л.М. виокремлює чотири ключові аспекти в межах функціонування такої системи: прихильність, гнучкість, якість та інтеграція [12].

На думку Л.В. Балабанова та О.В. Сардак, сучасна система управління персоналом ґрунтується на системній перевірці та використанні взаємопов'язаних управлінських процесів, які охоплюють усіх учасників підприємницької діяльності. Ці процеси включають стратегічне планування

людських ресурсів, процедури добору, відбору та оцінювання персоналу, програми професійного розвитку, а також мотиваційні заходи й системи стимулювання [13]. Таким чином, ефективне функціонування системи управління персоналом є важливою передумовою для забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємства, що ілюструється в таблицях і рисунках, що супроводжують дане дослідження.

Функціональні складові системи управління персоналом сучасного підприємства охоплюють низку ключових процесів, які є фундаментальними для ефективного забезпечення трудових ресурсів відповідно до стратегічних цілей організації. Однією з основних є процедура аналізу трудової діяльності, яка передбачає визначення комплексу посадових обов'язків, професійних вимог і особистісних характеристик, необхідних для якісного виконання роботи. У фокусі такого аналізу — не індивідуальні запити працівників чи легкість працевлаштування, а першочергові потреби підприємства в контексті досягнення його стратегічних орієнтирів. Методологічно обґрунтований аналіз забезпечує можливість обрати кваліфікованого працівника, здатного ефективно реалізувати функціональні завдання.

Створення посадових інструкцій та описів роботи виконує важливу роль у комунікації між організацією та її персоналом. Такі документи повинні містити чітко визначені елементи: назву посади, обсяг відповідальності, рівень винагороди, а також набір знань, умінь та навичок, потрібних для належного виконання обов'язків. Коректність формування цих документів значною мірою зумовлює результативність процесів відбору та подальшої трудової адаптації, адже саме вони забезпечують відповідність між робочим місцем і потенційним працівником.

Наступним етапом функціонування системи управління персоналом є добір і найм, що спрямовані на забезпечення організації фахівцями, які не лише мають відповідну кваліфікацію, але й демонструють високий потенціал до професійного зростання. Успішне комплектування посад залежить від точності опису вимог і творчого підходу до подання інформації

претендентам. Відбір кандидатів повинен здійснюватися ретельно, з урахуванням взаємного інтересу обох сторін до подальшої співпраці. Особливої уваги потребує первинний етап знайомства працівника з підприємством, який має забезпечити повноцінне уявлення про організаційну структуру, корпоративні цінності та перспективи розвитку.

Суттєве значення у формуванні ефективної кадрової політики відіграє етап первинної адаптації — орієнтація. Він дозволяє інтегрувати нових працівників у внутрішнє середовище організації шляхом ознайомлення з історією підприємства, його місією, корпоративною культурою та стратегічними орієнтирами. Паралельно з цим, організовується навчання, спрямоване на формування практичних компетенцій, необхідних для результативної професійної діяльності. Завдяки цьому працівник набуває впевненості та здатності до ефективного виконання поставлених завдань уже на початковому етапі роботи.

Повсякденна взаємодія між роботодавцем і працівником становить комплексну систему комунікацій, яка включає елементи лідерства, мотиваційних практик та зворотного зв'язку. Ця взаємодія формує базис для створення сприятливого мікроклімату в колективі та підвищення залученості персоналу. Водночас, її ефективність не може компенсувати системні прорахунки, зокрема, помилки при проведенні аналізу посад, неправильний підбір персоналу або відсутність якісної адаптації та підготовки нових працівників [14].

Навчання та розвиток персоналу розглядаються як пріоритетні напрями у підвищенні функціональної здатності працівників. Як зазначає Бурда І.Я., тренінгові програми — це системна трансформація поведінки через опанування нових знань, умінь і практик, що базуються на досвіді та спеціалізованому навчанні [15].

На рис. 1.2 представлено загальну модель управління персоналом сучасного підприємства, що відображає взаємозв'язки між ключовими елементами системи та їх вплив на стратегічний розвиток організації. Вибір

конкретної моделі управління та її адаптація до умов динамічного ринкового середовища визначає темпи зростання підприємства та рівень його конкурентоспроможності.

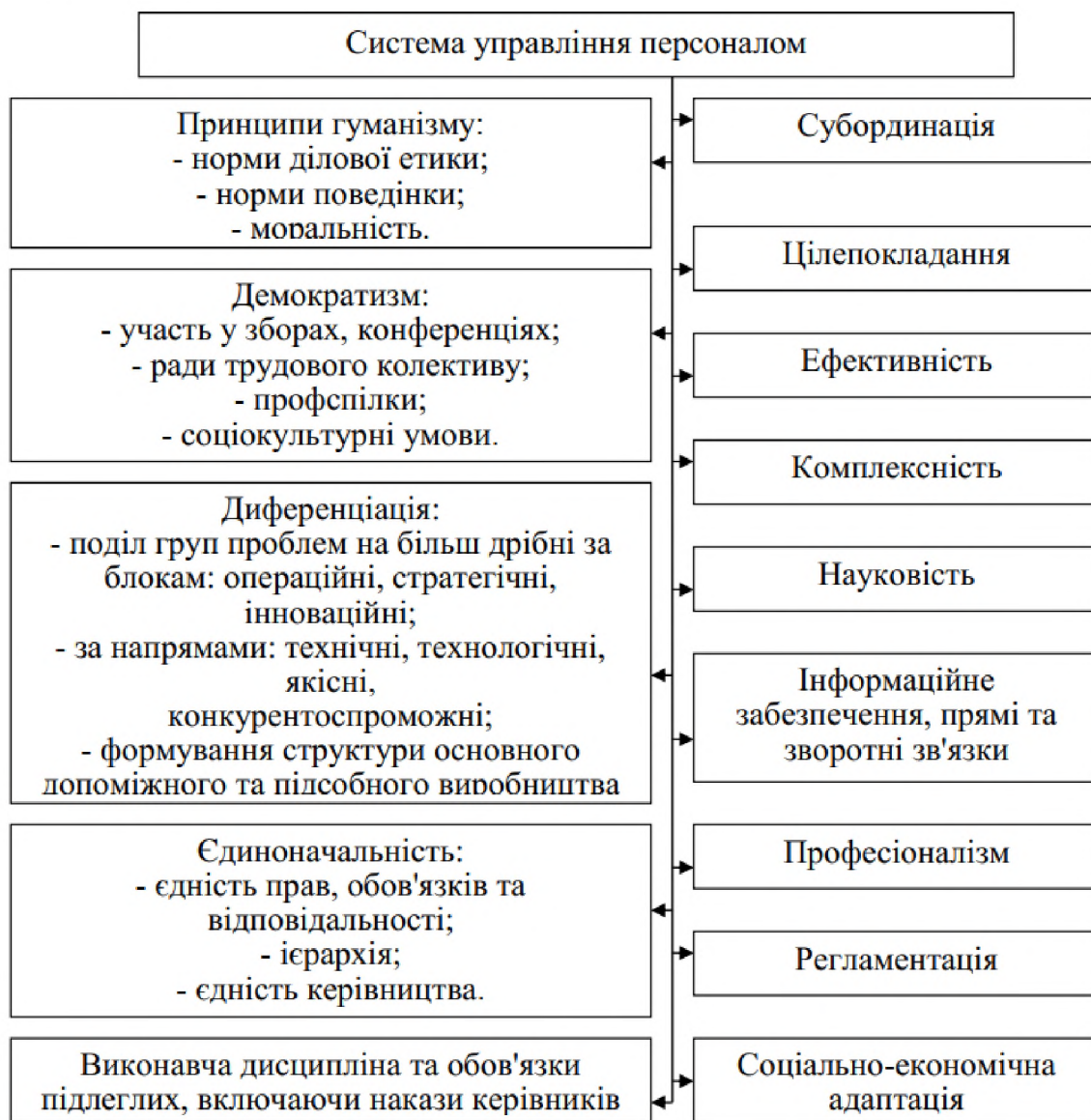


Рис. 1.2. Основні принципи ефективного управління персоналом сучасних підприємницьких структур

Таким чином, ефективність управлінської діяльності в умовах сучасної економіки значною мірою зумовлюється не лише рівнем науково-технічного розвитку чи накопиченим практичним досвідом, але й глибиною оволодіння методами і засобами управління людськими ресурсами. Здатність до стратегічного мислення, формування мотиваційної політики, побудови адаптивного середовища та забезпечення професійного зростання персоналу свідчить про високий рівень управлінської майстерності. У цьому контексті

управління персоналом виступає не як допоміжний елемент, а як фундаментальна складова загальної системи менеджменту, здатна суттєво впливати на стійкість і динаміку розвитку організації. Такий підхід дозволяє забезпечити результативну взаємодію між усіма рівнями корпоративної структури, формуючи передумови для інноваційного зростання і конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Ідентифікація та класифікація кадрових ризиків у процесі управлінської діяльності

Усі види діяльності супроводжуються ризиком, який не слід ототожнювати з поняттям небезпеки, оскільки остання стосується загрозливих ситуацій, тоді як ризик відображає невизначеність результатів. Управління ризиками передбачає переважно захист і збереження як матеріальних активів, так і людських ресурсів. У цьому контексті, за визначенням Лашенка О.Ю. [17], управління ризиками охоплює комплекс дій, що виконуються індивідами або організаціями з метою модифікації ризиків, пов'язаних із господарською діяльністю. Це охоплює як страхові, так і нестрахові ризики, включаючи формалізований і послідовний підхід до виявлення, аналізу та реагування на потенційно ризикові події з метою досягнення прийняттого або оптимального рівня контролю над ними.

Слід підкреслити, що управління ризиками не функціонує ізольовано від загального управлінського процесу, а є складовою прогнозування та стратегічного планування, спрямованого на запобігання негативним наслідкам. Відтак, посилення уваги до системи ризик-менеджменту є необхідною умовою досягнення стратегічних цілей підприємства.

Оскільки особливості галузі формують специфіку ризик-менеджменту, його концепція має варіативний зміст залежно від сфери застосування. Управління ризиками в загальному сенсі визначається як інтегрований процес, у який залучаються органи управління, керівництво та працівники компанії. Його завдання полягає у виявленні подій, що можуть чинити вплив на діяльність суб'єкта господарювання, та у прийнятті заходів у межах

допустимого рівня ризику для забезпечення досягнення стратегічних цілей [18]. У цьому зв'язку систематизація і використання організаційних процедур щодо ідентифікації, оцінки, моніторингу та управління ризиками є необхідною для формування цілісної інформаційної бази, що дозволяє забезпечити ефективний захист підприємства. За спостереженням Зось-Кіор М.В. [19], кожен працівник може виступати як джерело ризику для організації, що актуалізує значущість людського фактора в системі управління ризиками. Оскільки саме люди ухвалюють рішення щодо управління ризиками, функція HR-підрозділів полягає у забезпеченні відповідності кадрових інструментів – таких як відбір, навчання, мотивація та винагорода – до потреб ризик-менеджменту. Це дозволяє гарантувати, що організація володіє необхідним кадровим потенціалом для ефективної реалізації системи управління ризиками.

Особливу увагу слід приділяти тому, що ризики, які походять від людських ресурсів, значною мірою корелюють із загальними організаційними ризиками, оскільки саме персонал становить найбільшу динамічну змінну в системі. Література з управління ризиками в людському контексті акцентує увагу на різних аспектах: питаннях безпеки та охорони здоров'я на робочому місці, що особливо актуальні у сфері проєктного менеджменту [20], аспектах міжнародного управління, а також питаннях винагороди, компенсацій і виплат. Додатково науковці аналізують роль процесів рекрутингу, розвитку персоналу та підвищення кваліфікації в контексті мінімізації ризиків [21]. Ці напрямки формують багатовекторне поле досліджень, хоча донині систематизований аналіз природи управління ризиками у сфері людських ресурсів залишається обмеженим, що підкреслює актуальність подальших розвідок у цій площині.

Узагальнюючи наявні підходи до трактування поняття «ризик», можна виділити декілька типових формулювань: це ймовірність виникнення несприятливих наслідків; потенційна серйозність максимальних втрат; багатofакторна оцінка зваженої суми можливих негативних ефектів;

комбінація ймовірності та тяжкості наслідків («очікувана втрата»); математично зважена сума всіх можливих негативних результатів; апроксимована функція, яка відображає зв'язок між імовірністю та мірою наслідків; а також півваріантність відносно середнього значення результатів (див. рис. 2). Кожен із цих підходів має практичне значення для розбудови адаптивної системи управління ризиками, що відповідає стратегічним викликам сучасного підприємства.

34]. Однак операційні ризики є одними з найпоширеніших і важливих для багатьох організацій, незалежно від їхньої форми власності чи спрямованості діяльності, включаючи державний, приватний сектор або неприбуткові організації. Операційний ризик характеризується складністю охоплення всіх його аспектів в одному визначенні, оскільки цей ризик включає багато факторів. Його можна визначити як ймовірність втрати або вигоди, що виникає внаслідок людських дій, проблем з системою або впливу зовнішніх факторів, що здатні призвести до відхилення від цілей підприємства. Збитки можуть бути фінансовими, що впливають на прибутковість, або нефінансовими, такими як вплив на репутацію чи задоволеність клієнтів. Ризики можуть бути класифіковані за різними аспектами, такими як фінансові, бізнес-ризики, ризики відповідності та операційні ризики

Основними джерелами операційного ризику є три фактори: люди (що охоплюють як навмисні, так і ненавмисні дії), зовнішні події (зміни у законодавстві, збій постачальників) і системи (різноманітні технічні проблеми, зокрема збій програмного забезпечення). Таким чином, операційний ризик охоплює всі аспекти діяльності підприємства, включаючи клієнтів, продукти, бізнес-практики, а також збої в роботі бізнесу чи систем

Варто зазначити, що хоча управління ризиками є невід'ємною частиною діяльності підприємства, недостатньо уваги приділяється ризикам, пов'язаним з персоналом. Традиційно більшість фахівців з управління ризиками зосереджуються на таких факторах, як стихійні лиха, хвороби або

зміни клімату, залишаючи ризики, пов'язані з кадрами, менш вивченими. Проте саме людський фактор може бути одним із найбільших джерел ризиків для організацій. Потрібно виділити кадрові ризики через їхній значний вплив на ефективність підприємства.

Робоча сила є основним ресурсом для будь-якої організації, і її ефективність прямо впливає на успіх підприємства. Підрозділи HR (управління персоналом) мають вирішальний вплив на ключові рішення у сферах виробництва, фінансів та маркетингу. Порушення в кадровій сфері можуть призвести до серйозних негативних наслідків для всієї організації. Якщо кадровий ризик не враховувати належним чином, це може скомпрометувати життєздатність бізнесу.

Однак людський капітал є критичним для досягнення підприємницьких цілей, і кадрові ризики є одними з найбільших загроз. Під час визначення кадрових ризиків можна застосувати модель генетичного тестування для виявлення суперечливих інтересів між роботодавцями, працівниками та іншими зацікавленими сторонами. До того ж, багато досліджень раніше ставили управління персоналом лише в контекст витрат, а не активів, що необхідні для успіху організації.

Інтереси роботодавця можуть включати оцінку здатності працівника виконувати роботу, забезпечення продуктивності, відповідність нормам та аналіз витрат і вигод. Водночас, інтереси співробітників можуть бути спрямовані на захист від дискримінації, збереження конфіденційності та право на згоди. Ці суперечливі інтереси й тиск з боку зовнішнього середовища зумовлюють необхідність врахування всіх аспектів ризику в управлінні персоналом.

У підсумку, управління ризиками в контексті персоналу є набагато ширшим і складнішим процесом, ніж просто реагування на зовнішні або системні загрози. Підрозділи HR повинні враховувати всі ці інтереси, щоб мінімізувати ризики та забезпечити стабільність діяльності підприємства.

Управління кадровими ризиками не має чіткого єдиного визначення,

оскільки цей термін охоплює широкий спектр значень для різних учасників процесу управління персоналом. Ризики, пов'язані з кадрами, можуть трактуватися по-різному в залежності від конкретних зацікавлених осіб та ситуацій, у яких вони виникають. Кожен працівник може вважатися джерелом ризику для організації, а ризики, що виникають у зв'язку з робочою силою, класифікуються як операційні. Це дозволяє розглядати кадрові ризики через призму їх впливу на ефективність та безпеку функціонування організації.

Цюрко І. А. [6] узагальнює кадрові ризики, зазначаючи, що вони включають фактори, які стосуються етики, рівня кваліфікації, стресостійкості працівників, а також питань управління змінами, витрат на наймання та утримання персоналу, застарілість навичок і потребу в перекваліфікації. Зокрема, виділяються кілька основних напрямків кадрових ризиків, що мають високий вплив та ймовірність виникнення. Серед них найважливішими є управління талантами, планування спадкоємності, етика роботи, відповідність нормативним вимогам, узгодження оплати праці та продуктивності, а також навчання і розвиток персоналу. Крім того, ризики можуть стосуватися питань безпеки на робочому місці, міжнародного управління персоналом і процесу активного найму, управління та навчання співробітників.

Система управління персоналом має кілька ключових аспектів, що впливають на ефективність управління ризиками в організації. По-перше, вона забезпечує відповідність інструментів управління ризиками, прийнятих керівництвом, що є важливою складовою для успішного виконання управлінських рішень. Система управління персоналом повинна гарантувати, що в організації працюють належно підготовлені, мотивовані та винагороджувані працівники, оскільки це критично важливо для ефективного управління ризиками.

По-друге, важливим аспектом є врахування потенційних кадрових катастроф у плануванні ризиків. Планування кадрових ресурсів має бути

невід'ємною частиною загального управління ризиками організації. По-третє, спадкоємність управлінської команди є суттєвим джерелом ризику, оскільки жодна команда не залишається постійною протягом усього періоду діяльності підприємства. Взаємодія системи управління персоналом з юридичними та фінансовими структурами безпосередньо впливає на успішність реалізації планів щодо спадкоємності управління. По-четверте, стратегія управління ризиками реалізується через персонал, тому збої в роботі співробітників можуть призвести до провалу навіть найкраще розроблених планів. Тому чітке визначення обов'язків, делегування повноважень та відповідальність за управління ризиками є важливим елементом системи управління персоналом.

Таким чином, кадрові ризики є невід'ємною частиною загальної стратегії управління ризиками підприємства. Управління кадровими ризиками не лише знижує ймовірність виникнення негативних ситуацій, але й додає цінність організації, забезпечуючи належну підготовку персоналу, мотивацію та ефективну систему винагород. Дослідження свідчать про позитивну кореляцію між кадровою політикою та продуктивністю підприємства, що підтверджується результатами аналізу наявних функцій системи управління персоналом, таких як набір та відбір персоналу, навчання і розвиток, винагороди та компенсації, а також ефективність у зниженні плинності кадрів. У результаті, ефективне управління персоналом допомагає організації мінімізувати ризики та підвищити її стійкість на ринку.

1.3. Роль стратегічного підходу до управління персоналом у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

Потреба в управлінні персоналом для підтримки організаційної Процес розвитку стратегії в управлінні персоналом веде до посилення концепції стратегічного управління персоналом, що зумовлено інтеграцією функцій управління кадрами в стратегічні плани і пріоритети організації. Це

передбачає значні інвестиції часу і фінансів на створення і впровадження ефективних кадрових стратегій. Оцінка успішності стратегічного управління персоналом залежить від того, як добре ці стратегії взаємодіють з іншими функціями організації і загальною стратегією підприємства. Під «придатністю» в даному контексті розуміється ступінь сумісності HR-стратегії з іншими ключовими напрямками управлінських і бізнес-стратегій. Це вимагає тісної співпраці між відділом кадрів і всіма іншими підрозділами, а також ретельної інтеграції кадрової стратегії з корпоративними та бізнес-стратегіями, що полегшує їхнє виконання.

Незважаючи на те, що традиційні адміністративні функції залишаються важливими, на сьогодні стратегічне управління персоналом набуло поширення в багатьох організаціях. Стратегічний менеджмент персоналом можна розглядати як процес, що зв'язує людські ресурси з довгостроковими цілями і завданнями організації, аби забезпечити ефективність бізнесу та сприяти розвитку організаційної культури, яка підтримує інновації, гнучкість і конкурентоспроможність. Водночас він підкреслює, що стратегія не є синонімом стратегічного планування, оскільки стратегічне планування є формальним процесом, характерним для великих підприємств, який визначає, як буде здійснюватися діяльність організації. Стратегія ж існує на всіх рівнях підприємства і визначає напрямки його поведінки в контексті зовнішнього середовища.[22] зазначає, що стратегічний менеджмент персоналом дає змогу відділу кадрів вивчити роль системи управління персоналом як підтримуючої бізнес-стратегії, що дозволяє продемонструвати її цінність для компанії. Зв'язок між організаційним стратегічним плануванням і плануванням кадрів є важливим компонентом стратегічного управління персоналом. Стратегічне управління персоналом базується на кількох різних академічних підходах, які можна згрупувати в три основні категорії: розглядає стратегічне управління персоналом як сукупність явищ, а не як одиничний процес. Стратегічне управління персоналом розглядається як комплексна структура, яка визначає формування і виконання

індивідуальних стратегій, пов'язаних з інтеграцією управління персоналом у корпоративні стратегії.

Універсальна (найкраща) практика – набір методів і умов роботи з персоналом, що можуть забезпечити стратегічні переваги для будь-якої компанії незалежно від ситуації.

Умовно найбільш підходяща практика – модель, що включає стратегії управління персоналом, які є ефективними для певних типів підприємств в залежності від їх стратегічного середовища або реакції на нього.

Унікальні практики для окремих підприємств, що ґрунтуються на ресурсній теорії фірм (RBV), де конкурентна перевага виникає за рахунок унікальних людських ресурсів, які можуть забезпечити стійку перевагу на ринку.

В теорії RBV працівники розглядаються як важливий ресурс, що безпосередньо впливає на підвищення організаційної ефективності. Стратегії стратегічного управління персоналом є основою для формування конкурентних переваг, оскільки вони включають знання, таланти та поведінку працівників, які сприяють досягненню організаційних цілей та створенню цінності для підприємства.[23].

Стратегічне управління персоналом є важливою складовою, що включає в себе узгодження філософії, політики, програм і процесів таким чином, щоб вони сприяли розвитку ролей співробітників, відповідно до специфіки кожної конкурентної стратегії. Кожна з конкурентних стратегій — захисна, шукаюча або аналізуюча — вимагає налаштування політик та практик управління персоналом, що підтримують та посилюють кожну з цих стратегій. Останніми роками стратегічне управління персоналом стало одним з основних інструментів, оскільки значення людських ресурсів для конкурентоспроможності підприємства продовжує зростати. Цей підхід акцентує увагу на використанні людських зусиль для здобуття конкурентних переваг.

У рамках стратегічного управління людськими ресурсами, відділ кадрів

займає важливу позицію та має суттєвий вплив на стратегічні рішення на організаційному рівні. Інтеграція стратегії управління персоналом в загальну стратегію підприємства є необхідною умовою для досягнення високої ефективності роботи. Стратегічний підхід до управління персоналом полягає в тому, щоб забезпечити підтримку довгострокових бізнес-цілей та результатів. Це охоплює вирішення таких питань, як організаційна структура, культурні цінності, а також задоволення майбутніх потреб підприємства.

Неправильне впровадження стратегічного управління персоналом може спричинити кілька поширених проблем, серед яких: опір змінам з боку працівників, недостатнє донесення місії компанії до персоналу, міжвідомчі конфлікти та невизначеність у керівництві щодо кадрової політики. Зміни на ринку також можуть створювати додаткові труднощі при реалізації цієї стратегії. Успішні фахівці з управління персоналом повинні постійно розвивати нові компетенції для ефективної роботи в умовах змінюваного середовища

Компетенції, які необхідні HR-фахівцям у майбутньому, включають вміння ухвалювати ефективні рішення щодо управління персоналом, розуміти та управляти людьми, створювати корпоративну культуру, а також адаптувати підприємство до соціальних очікувань і державної політики. Це також включає здатність грати нові ролі та відповідати на виклики, що постають у процесі управління.

Зміни в ролі HR-фахівців, які переходять від адміністративної до більш стратегічної позиції, є важливим етапом у розвитку управлінської функції. Стратегічне управління персоналом надає компанії можливість не лише створювати додаткову цінність, але й знижувати ризики. Для того, щоб стати справжнім партнером для бізнесу, HR-менеджери повинні демонструвати свої нові функції та сприяти підтримці загальної стратегії підприємства.

При формуванні системи управління персоналом важливо, щоб керівництво розробило стратегію та організаційну структуру управління, а також політику управління персоналом, залучаючи всіх лінійних керівників.

На рис. 1.3 представлено програмне забезпечення управління людськими ресурсами у сучасній економіці.



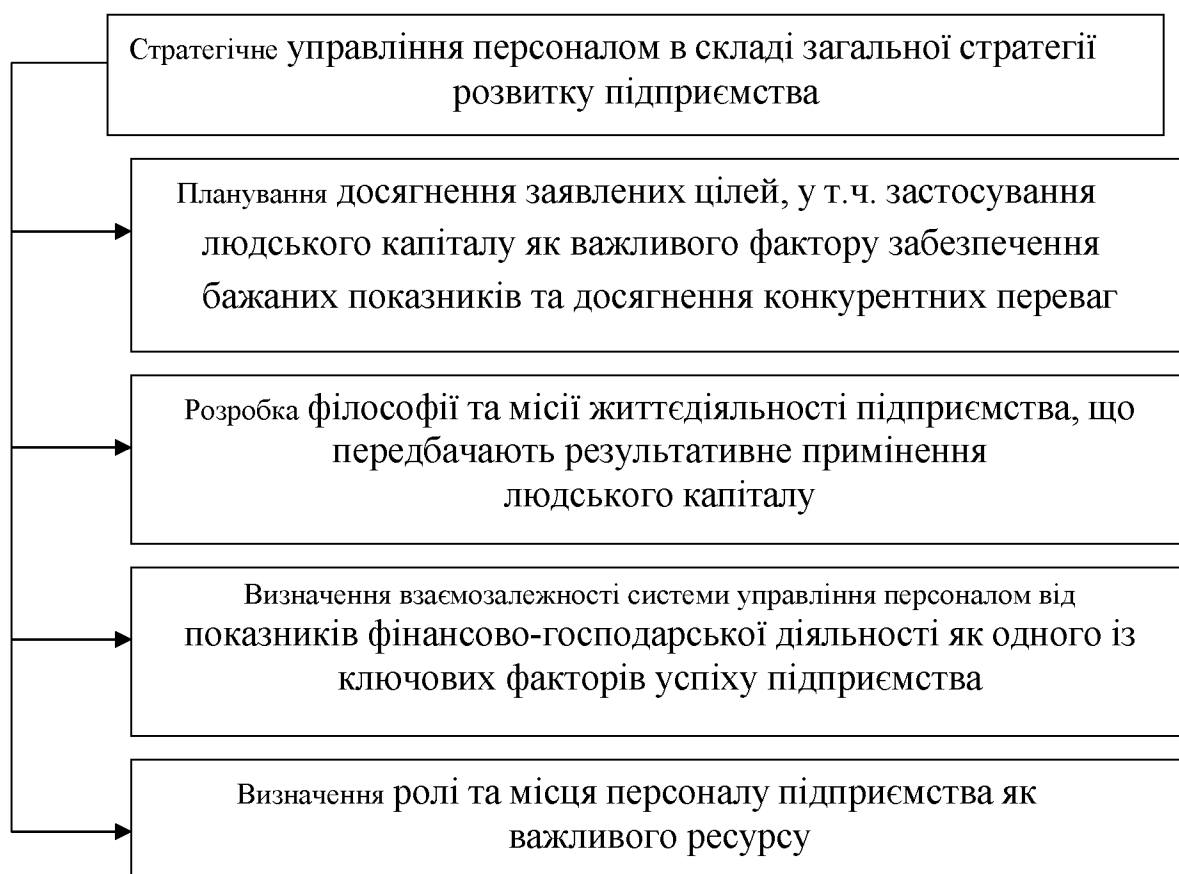
Рис. 1.3 Програмне забезпечення управління людськими ресурсами

На сьогоднішній день в практиці управління персоналом не існує єдиної загальноприйнятої моделі. Аналіз наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників показує, що в теорії управління персоналом виокремлюються дві основні підходи: жорсткий та м'який. Кожен з цих підходів має свої особливості і застосовується в залежності від специфіки організації та її стратегічних цілей.

Стратегію підприємства можна трактувати як набір ключових напрямів його розвитку на тривалий період, що дозволяє досягти визначених показників за допомогою основних чинників успіху. Одним із важливих компонентів цієї стратегії є людський капітал, який забезпечує досягнення поставлених цілей і підтримує конкурентоспроможність підприємства на довгострокову перспективу. Таким чином, стратегічне управління

персоналом виступає як важлива складова загальної стратегії розвитку організації, що має на меті підвищення ефективності і результативності роботи через управління людськими ресурсами.

Стратегічне управління персоналом є частиною загальної стратегії розвитку підприємства та складається з наступних розділів (рис. 1.4):



1.4. Стратегії Управління Соціально-Економічним Розвитком та Фінансовим Забезпеченням Територіальних Громад Івано-Франківської Області

Стратегічне управління персоналом включає в себе низку практик, політик і програм, які сприяють досягненню визначених стратегічних цілей підприємства. Основна мета цього підходу полягає в створенні стратегічного потенціалу, що гарантує наявність висококваліфікованих,

високомотивованих співробітників, які здатні забезпечити підприємству конкурентні переваги. Тому стратегічне управління персоналом має бути інтегровано в загальний стратегічний процес підприємства, зокрема через ефективне використання людських ресурсів, які є критично важливими для успіху на ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ «КОЛОМИЙСЬКЕ ЗУБМ»

2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності АТ «Коломийське ЗУБМ»

Акціонерне товариство «Коломийське заводоуправління будівельних матеріалів» (АТ «Коломийське ЗУБМ») функціонує на території міста Коломия Івано-Франківської області за адресою: вул. Г. Тютюнника, 14, 78200. Основними напрямками його діяльності є виробництво бетонних конструкцій для будівництва, виготовлення цегли та інших будівельних виробів, торгівля цими матеріалами як оптом, так і в роздріб, а також послуги з підбору кадрів.

У статусі юридичної особи підприємство характеризується організаційною та фінансовою самостійністю. Зокрема, воно має власний баланс, який відображає структуру активів і пасивів, що дозволяє аналізувати його фінансову стійкість. Наявність офіційної печатки засвідчує правоздатність укладати договори та здійснювати господарську діяльність на законних підставах.

Для виконання фінансових операцій підприємство користується розрахунковим рахунком у банківській установі, що забезпечує проведення безготівкових платежів. Фінансова діяльність організована відповідно до принципів повного господарського розрахунку, що передбачає самоокупність і фінансування за рахунок власних прибутків. Це сприяє стабільному функціонуванню без потреби в зовнішніх дотаціях.

Матеріальна база підприємства представлена як основними фондами — зокрема виробничими площами та технічним устаткуванням, так і оборотними активами — сировиною, напівфабрикатами та готовою продукцією. Відокремленість цих ресурсів забезпечує підприємству можливість ефективно здійснювати господарську діяльність, адаптуючись до ринкових умов.

Результати аналізу «техніко-економічних показників АТ «Коломийське

ЗУБМ» за період 2022–2024 років подано у таблиці 2.1, що ґрунтується на даних фінансової звітності підприємства.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності АТ «Коломийське ЗУБМ» за 2022 -2024 роки

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2024\2022 р., %
Вартість оборотних активів	20783,00	64543,00	217028,00	1044,26
Вартість основних засобів	1494,00	6221,00	1885,00	126,17
Витрати підприємства	471,00	897,00	2236,00	474,73
Власний капітал	1082,00	2603,00	2827,00	261,28
Доходи підприємства	1022,00	5,00	3924,00	383,95
Продуктивність праці	12,73	17,08	143,18	1124,80
Річний ФОП по підприємству	1239,00	1498,00	1678,00	135,43
Середньооблікова чисельність персоналу	85,00	73,00	61,00	71,76
Собівартість реалізованої готової продукції	12136,00	66272,00	102760,00	846,74
Фінансові результати (прибуток)	1082,00	1247,00	8734,00	807,21
Чистий дохід від реалізації	12905,00	73675,00	116445,00	902,32

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства, на сонові» [40].

Аналіз динаміки ключових економічних показників ПрАТ «Коломийське ЗУБМ», наведений у таблиці 2.1, засвідчує суттєве покращення фінансових результатів упродовж 2022–2024 років. Зокрема, обсяг чистого доходу від реалізації продукції зріс у 9 разів (на 902,32%), що свідчить про результативність впроваджених стратегічних підходів до збуту та маркетингової діяльності.

Прибутковість підприємства демонструє аналогічну позитивну динаміку: у 2024 році прибуток зріс на 807,21% порівняно з 2022 роком. Такий ріст є свідченням ефективного управління фінансами, раціонального використання ресурсів та посилення ринкових позицій підприємства.

Водночас спостерігається суттєве збільшення витрат — зростання на 474,73% протягом трирічного періоду. Ймовірною причиною цього є масштабування виробничих процесів, що супроводжується відповідним підвищенням операційних витрат.

Особливо помітним є підвищення рівня продуктивності праці: у 2024 році вона зросла на 1124,80% у порівнянні з 2022 роком. Це вказує на якісне покращення використання трудових ресурсів, оптимізацію виробничих процесів та модернізацію виробничої інфраструктури.

Узагальнено, ПрАТ «Коломийське ЗУБМ» демонструє сталу позитивну динаміку розвитку, що підтверджує ефективність управлінських рішень і зростання його конкурентоспроможності на ринку будівельних матеріалів. Графічну інтерпретацію змін основних показників діяльності підприємства за 2022–2024 роки подано на рисунку 2.1.

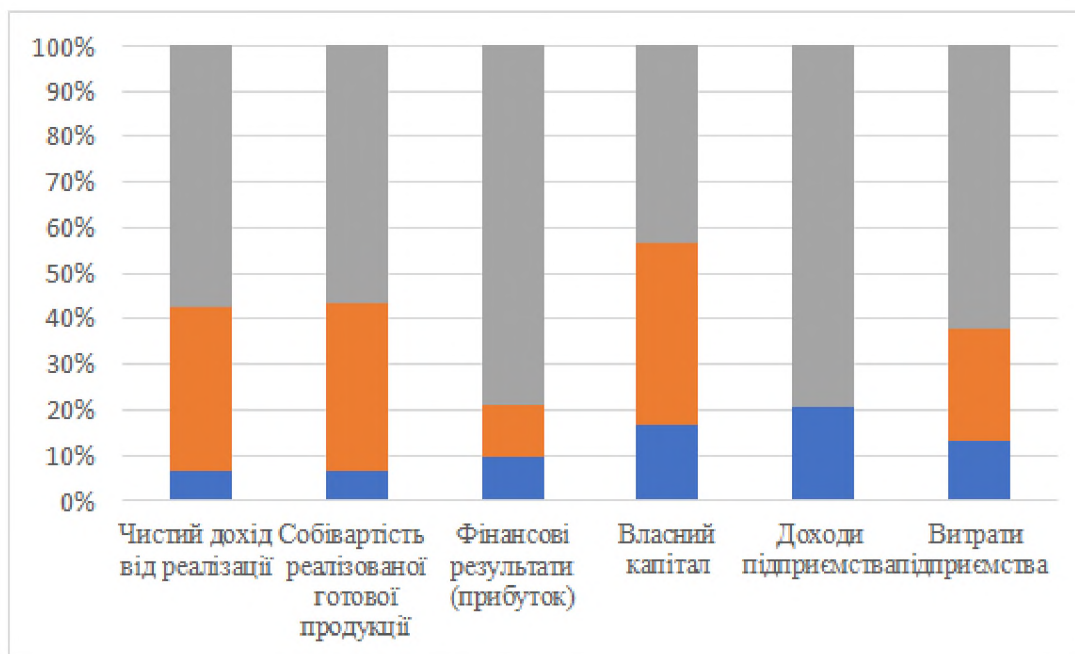


Рис. 2.1. Динаміка показників діяльності АТ «Коломийське ЗУБМ» за 2022 – 2024 роки

Джерело: побудовано автором

Фінансовий аналіз є важливим інструментом для оцінки ефективності функціонування підприємства та діагностики його фінансового стану. Він базується на вивченні звітних і оперативних даних, що відображають рух фінансових ресурсів і структуру активів. Основне його призначення полягає не лише в ідентифікації поточного рівня фінансової стабільності, а й у виявленні резервів підвищення ефективності управління ресурсами.

Комплексна оцінка охоплює широкий спектр показників, зокрема рентабельність, ліквідність, платоспроможність та фінансову стійкість, що дозволяє глибше зрозуміти фінансову ситуацію підприємства та визначити напрямки для стратегічного вдосконалення. Ретельний аналіз таких показників є основою для формування обґрунтованих управлінських рішень і довгострокового планування розвитку.

У цьому контексті доцільно розпочати оцінку фінансового стану АТ «Коломийське ЗУБМ» з аналізу його платоспроможності та ліквідності за період «2022–2024 років, результати якого узагальнено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз показників ліквідності і платоспроможності АТ «Коломийське ЗУБМ» за 2022-2024 роки

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2024\2022 р., %
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,01	0,98	1,08	106,93
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,13	1,02	1,32	116,81
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,23	0,11	0,26	113,04
Частка оборотних коштів в активах господарства	0,92	0,96	0,89	96,74
Коефіцієнт співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованості	6,22	2,36	3,33	53,56
Коефіцієнт маневрування власних оборотних коштів	0,53	0,49	0,96	181,13
Коефіцієнт автономії	0,27	0,14	0,16	59,26
Частка запасів в поточних активах	0,05	0,01	0,08	160,00
Коефіцієнт фінансової залежності	3,92	6,78	6,25	159,44
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,28	0,18	0,22	78,57
Фондовіддача, грн	6,19	6,34	6,74	108,89
Фондомісткість, грн.	0,18	0,23	0,26	0,14
Фондоозброєність, тис. грн.	5,87	5,89	5,94	101,2

Джерело: розраховано автором, на сонові» [40].

Оцінка динаміки показників ліквідності та фінансової стійкості АТ «Коломийське ЗУБМ» у 2022–2024 роках виявляє помітні зміни в структурі фінансового стану підприємства. Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс на

6,93%, що свідчить про часткове покращення спроможності підприємства оперативно покривати поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів. Водночас зростання загального коефіцієнта ліквідності на 13,04% є помірним і вказує на незначне підвищення потенціалу розрахунків із залученням усього обсягу оборотних активів.

Зниження коефіцієнта фінансової стійкості на 21,43% сигналізує про послаблення здатності підприємства зберігати стабільність фінансової структури, що потенційно може ускладнити підтримку автономності фінансування. Паралельно з цим спостерігається приріст коефіцієнта фінансової залежності на 59,44%, що свідчить про активніше залучення зовнішніх ресурсів, зокрема позикового капіталу.

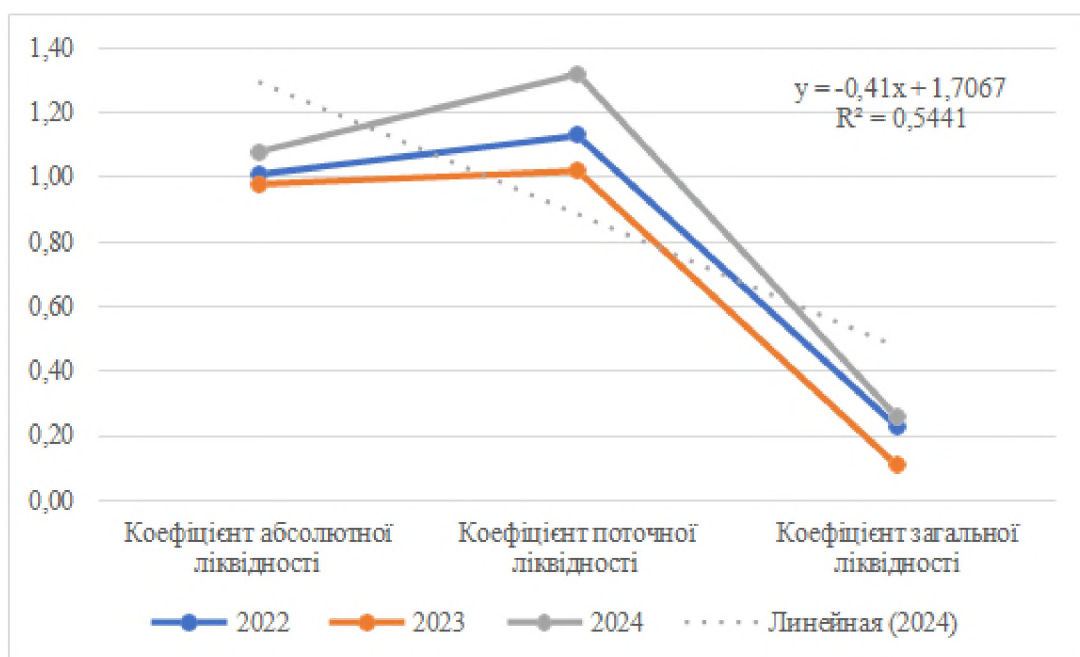


Рис. 2.2. Динаміка показників ліквідності АТ «Коломийське ЗУБМ» за 2022-2024 роки

Джерело: побудовано автором

Значне зростання коефіцієнта маневреності власних оборотних коштів на 81,13% засвідчує покращення гнучкості у використанні власних ресурсів. Це є позитивним індикатором з точки зору адаптивності до змін у фінансовому середовищі та свідчить про підвищення ефективності

управління оборотними активами.

Ілюстрація змін у показниках ліквідності ПрАТ «Коломийське ЗУБМ» за вказаний період наведена на рисунку 2.2.

Динаміка показників ефективності використання основних фондів представлена на рис. 2.3.

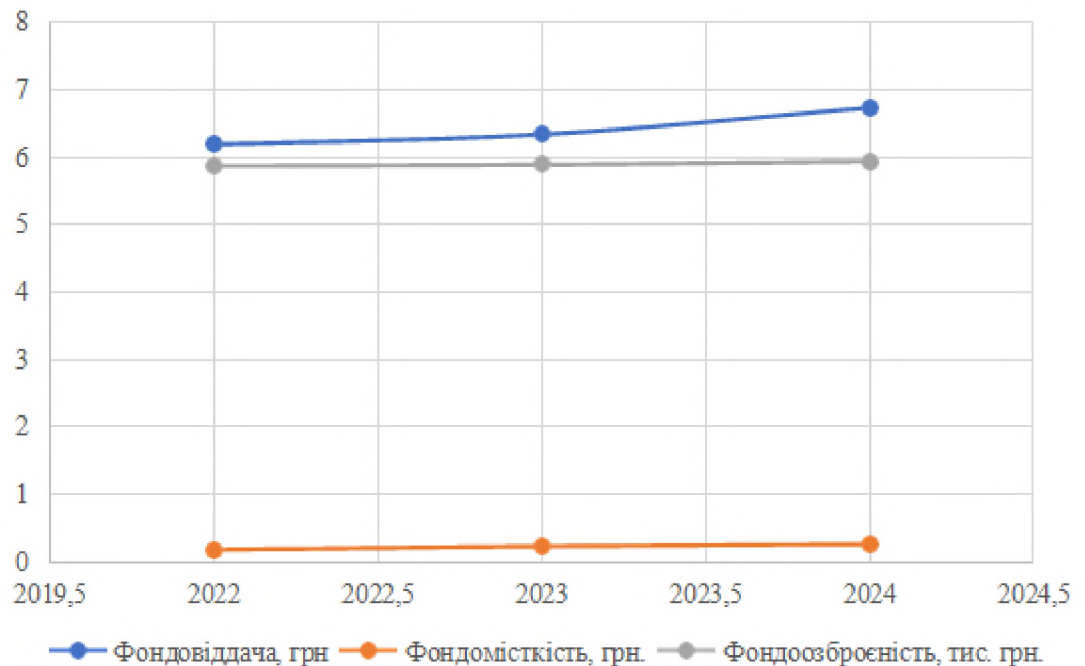


Рис. 2.3. Динаміка показників ефективності використання основних засобів АТ «Коломийське ЗУБМ»

Джерело: побудовано автором

Для всебічної оцінки ефективності функціонування АТ «Коломийське ЗУБМ» суттєве значення має аналіз рентабельності, який виступає ключовим показником фінансової результативності. Ці коефіцієнти дозволяють оцінити здатність підприємства генерувати прибуток у взаємозв'язку з витратами, активами та капіталом. Їх динаміка в часі відображає як загальний фінансовий стан, так і ефективність управлінських рішень.

Систематизація рентабельнісних показників забезпечує можливість виявлення основних тенденцій, а також впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на фінансову стійкість. Важливо не лише відслідковувати ці зміни,

але й порівнювати їх із середньогалузевими значеннями та результатами прямих конкурентів, що сприяє глибшому розумінню позиції підприємства в ринковому середовищі.

Зіставлення власних показників із аналогічними у схожих підприємств дозволяє визначити реальні конкурентні переваги або виявити сфери потенційного вдосконалення. Такий підхід дає змогу об'єктивно оцінити рівень фінансової ефективності, а також окреслити можливості для подальшого стратегічного зростання. Аналітичні результати щодо рентабельності АТ «Коломийське ЗУБМ» систематизовано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Оцінка показників рентабельності АТ «Коломийське ЗУБМ» за 2022-2024 роки

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2024\2022 р., %
Рентабельність активів	0,459	0,224	0,536	116,8
Рентабельність власного капіталу	2,478	2,789	2,221	89,6
Рентабельність продаж	0,142	0,139	0,156	109,8
Чиста рентабельність діяльності	0,104	0,083	0,078	75,0

Джерело: розраховано автором

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить про суттєве підвищення рентабельності активів АТ «Коломийське ЗУБМ» у 2024 році, яка зросла на 116,8% порівняно з 2022 роком, що вказує на ефективніше використання загального капіталу підприємства. Водночас зафіксовано зниження рентабельності власного капіталу на 10,4%, що може бути наслідком менш результативного використання власних фінансових ресурсів.

Рентабельність реалізації продукції зросла на 9,8%, свідчаючи про позитивні зміни у продажах, однак загальний ефект було частково нівельовано зменшенням чистої рентабельності діяльності на 25% за аналізований період. Така тенденція вказує на зниження прибутковості основної операційної діяльності, що потребує уточнення підходів до витратного та ресурсного управління.

Графічна інтерпретація змін ключових показників рентабельності за 2022–2024 роки подана на рисунку 2.4.

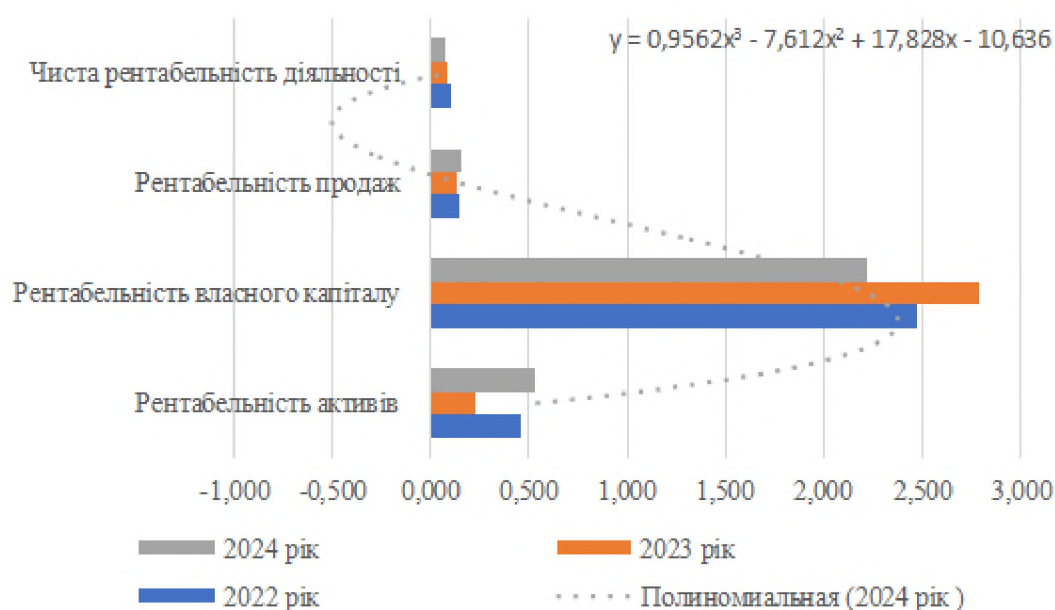


Рис. 2.4. Динаміка показників рентабельності АТ «Коломийське ЗУБМ» за 2022-2024 роки

Джерело: побудовано автором

Зростання прибутку є фундаментальним чинником, що визначає ефективність функціонування підприємства та його перспективи. Досягнення цього показника забезпечується шляхом підвищення обсягів реалізації, оптимізації витрат, удосконалення системи управління та раціонального використання наявних ресурсів.

АТ «Коломийське ЗУБМ» демонструє стабільні фінансові показники, що є результатом ефективної стратегії діяльності. Висока частка власного капіталу у структурі джерел фінансування свідчить про автономність підприємства від зовнішніх джерел та дозволяє забезпечувати фінансування операційної діяльності без значних ризиків. Такий фінансовий фундамент створює умови для збереження конкурентних позицій та подальшого розвитку підприємства в умовах ринкової динаміки (таблиці, рисунки та джерела збережено).

2.2. Аналіз системи управління персоналом АТ «Коломийське ЗУБМ»

Управління людськими ресурсами виступає одним із вирішальних чинників ефективності діяльності підприємства, оскільки забезпечує залучення кваліфікованих фахівців, розвиток їх професійного потенціалу та стимулювання до досягнення корпоративних цілей. Система управління персоналом включає підбір кадрів, їх адаптацію, професійне навчання, побудову кар'єрних траєкторій, мотиваційні механізми та оцінювання результативності праці. Саме інтеграція цих елементів формує продуктивне трудове середовище, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства в умовах мінливої економічної кон'юнктури [24].

Формування збалансованого трудового потенціалу є основою для забезпечення сталого розвитку організації. Досягнення цього можливе за умов належного функціонування організаційної структури, яка представлена на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Організаційна структура управління АТ «Коломийське ЗУБМ»

Джерело: побудовано автором

У структурі управління АТ «Коломийське ЗУБМ» функціональні обов'язки розподілено між основними посадовими особами відповідно до їх

компетенцій. Директор координує фінансово-господарську діяльність підприємства, а заступник директора здійснює функції, пов'язані з маркетингом, закупівлею та збутом. Організацію виробничих процесів контролює заступник з виробничих питань. Бухгалтер відповідає за ведення обліку активів, грошових коштів, взаєморозрахунків з контрагентами й працівниками, а також здійснює контроль касових операцій. До компетенцій економіста належить аналіз господарської діяльності, фінансове планування та підготовка розрахункових матеріалів для звітності. Водночас, підприємство стикається з кадровими викликами: упродовж останніх років спостерігається зростання плинності персоналу, що зумовлено військовою мобілізацією. Забезпеченість кадрами є важливим показником стабільності, оскільки чисельність та кваліфікація працівників визначають здатність компанії функціонувати ефективно. Для цього здійснюється аналіз змін у кількості працівників у динаміці, що дозволяє виявити потенційні проблеми в управлінні персоналом і «приймати відповідні організаційні рішення (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз чисельності персоналу АТ «Коломийське ЗУБМ» за 2022-2024 роки

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2024/2022, %
Середньорічна чисельність працівників, із них:	85	73	61	71,76
Адміністративний персонал	12	8	14	116,67
у тому числі, керівники:	6	4	7	116,67
Виробничий персонал, у тому числі:	73	65	47	64,38
працівники виробництва	32	29	22	68,75
водії	6	5	5	83,33
вантажники	12	9	6	50,00
комірники	3	3	2	66,67
Інші працівники виробництва	20	19	12	60,00

Джерело: розраховано автором, на сонові» [40].

У період 2022–2024 років середньорічна чисельність персоналу АТ «Коломийське ЗУБМ» істотно скоротилася — на 71,76%, що свідчить про

стійку негативну тенденцію зменшення трудових ресурсів. Така динаміка охоплює як виробничий, так і адміністративний персонал підприємства, що вказує на системні трансформації у кадровій політиці компанії. У 2023 році спостерігалось короткочасне зростання чисельності адміністративного персоналу, однак у 2024 році ця тенденція була скоригована, і відбулося повернення до низхідного тренду. Це може свідчити про зміни в управлінських пріоритетах або адаптацію організаційної структури до нових умов функціонування.

Особливо значне скорочення торкнулося виробничого персоналу, зокрема робітників, зайнятих на фізичних операціях, таких як вантажники, що може свідчити про автоматизацію певних процесів або зміну обсягів виробничих завдань. Такий структурний дисбаланс між адміністративним та виробничим персоналом потребує перегляду внутрішніх політик управління людськими ресурсами з метою збереження стабільної продуктивності та забезпечення відповідності між кадровим потенціалом і виробничими потребами.

Скорочення трудових ресурсів впливає на загальну ефективність підприємства, зокрема на обсяги виробництва, ритмічність виконання виробничих планів та навантаження на наявний персонал. У зв'язку з цим доцільно проводити регулярний аналіз змін у кадровій структурі та адаптувати управлінські підходи до актуальних умов господарювання. Графічне представлення розподілу працівників АТ «Коломийське ЗУБМ» за рівнями управління у 2024 році подано на рис. 2.6.

Аналіз даних про розподіл працівників за рівнями управління в АТ «Коломийське ЗУБМ» вказує на суттєві зміни у організаційній структурі підприємства, що відбулися в період 2023–2024 років. Відзначається значне збільшення чисельності керівників, що може бути результатом не лише перегляду існуючих управлінських практик, а й розширення функціональних обов'язків чи навіть зміни в стратегії управління. Таке зростання кількості адміністративного персоналу, в тому числі керівників, спостерігалось вже в

2023 році, коли відбулися певні організаційні корективи, а в 2024 році продовжувався розвиток цих процесів. Ці зміни можуть бути спричинені необхідністю оптимізації управлінських процесів, а також можливими кадровими перестановками у керівному складі підприємства.

Інституційний рівень ■ Управлінський рівень ■ Технічний рівень

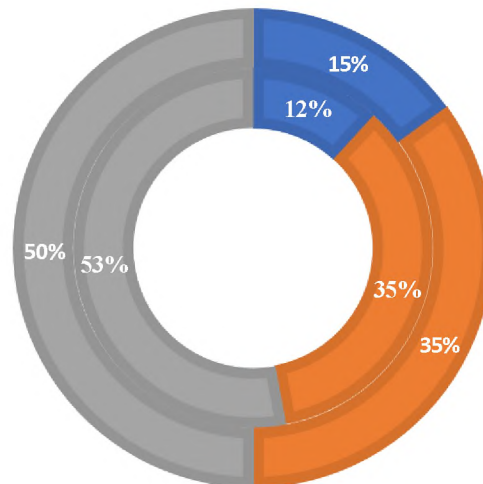


Рис. 2.6. Розподіл працівників за рівнями управління АТ «Коломийське ЗУБМ» у 2023-2024 роках

Джерело: побудовано автором

Для більш точного аналізу варто враховувати не лише зміни в кількості керівників, але й детальнішу інформацію щодо їхніх функцій, обов'язків, а також рівня відповідальності та компетентності на кожному рівні управління. Такий підхід дозволяє глибше оцінити ефективність організаційної структури та виявити можливості для подальшого вдосконалення управлінських практик. Зміни в розподілі працівників за рівнями управління впливають на ефективність функціонування підприємства та можуть свідчити про прагнення адаптуватися до нових умов ринку.

Графічне зображення структурного розподілу працівників АТ «Коломийське ЗУБМ» за 2022 і 2024 роки подано на рис. 2.7, що дає можливість наочно порівняти зміни в організаційній структурі та оцінити

тенденції в управлінському складі підприємства.

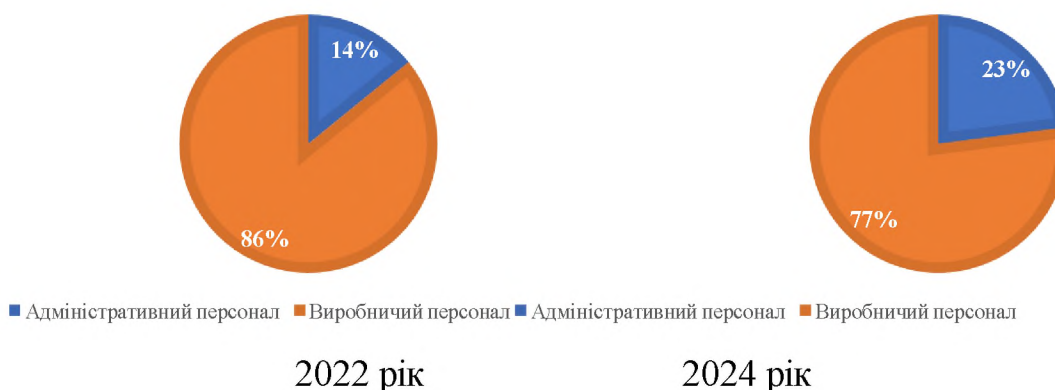


Рис. 2.7. Структурний розподіл працівників АТ «Коломийське ЗУБМ» у 2022 році та 2024 році

Джерело: побудовано автором

У 2024 році структура адміністративного персоналу АТ «Коломийське ЗУБМ» збільшилася на 9%, що свідчить про зміни в організаційній структурі підприємства, однак одночасно відбулося зменшення чисельності виробничого персоналу. Така динаміка може мати негативний вплив на загальну ефективність діяльності компанії, оскільки зменшення чисельності виробничих працівників може призвести до зниження обсягів виробництва та вплинути на продуктивність на основних виробничих напрямках.

Оцінка якості управління персоналом на підприємстві охоплює широкий спектр аспектів, що характеризують здатність працівників ефективно виконувати свої обов'язки. Перш за все, необхідно звернути увагу на фізичний та психологічний потенціал співробітників, їхню здатність виконувати завдання та адаптуватися до умов роботи, а також на їхній стан здоров'я та рівень фізичного розвитку, що може безпосередньо впливати на продуктивність та витривалість. Додатково важливим аспектом є оцінка професійних знань та навичок працівників, що є ключовими для якісного виконання завдань. Це включає як загальні, так і спеціалізовані знання, а також навички роботи з відповідними інструментами та технологіями, що забезпечують ефективне функціонування підприємства.

Не менш важливим є оцінювання поведінкових характеристик працівників, зокрема їх відповідальності, мотивації та зацікавленості в досягненні результатів. Взаємодія між членами колективу, їхнє ставлення до економічної діяльності підприємства та рівень залученості в процеси господарської діяльності також відіграють суттєву роль у загальній якості управління персоналом. Комплексний підхід до оцінки всіх цих аспектів дозволяє створити стійку та ефективну систему управління персоналом, що позитивно впливає на загальний успіх підприємства та його здатність адаптуватися до змінюваного економічного середовища [25].

Розподіл працівників АТ «Коломийське ЗУБМ» за категоріями протягом останніх трьох років представлено на рисунку 2.8, що дозволяє детальніше оцінити зміни в організаційній структурі та чисельному складі підприємства.

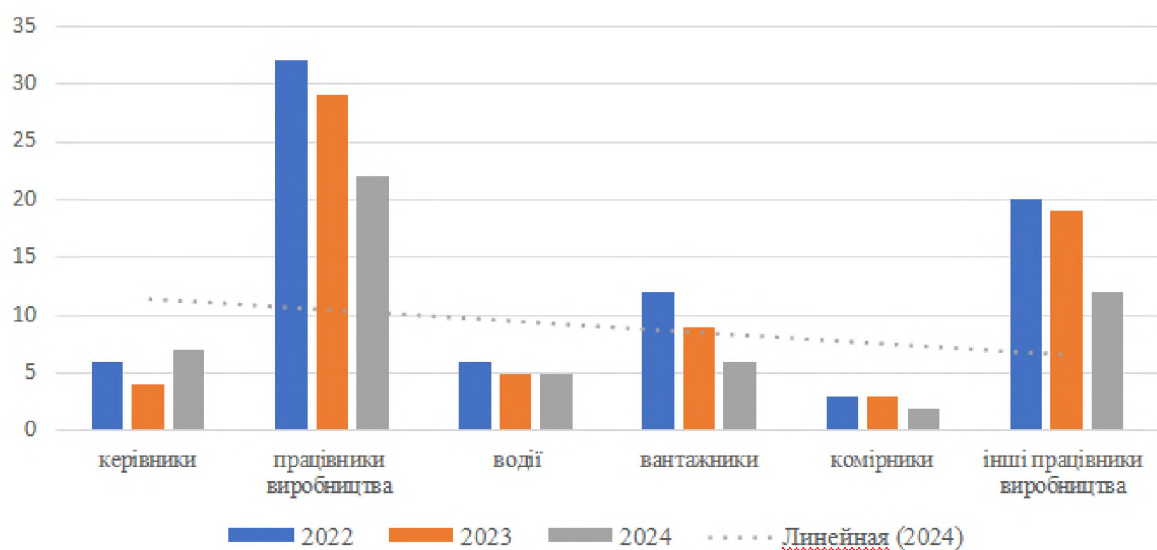


Рис. 2.8. Розподіл працівників за категоріями працівників АТ «Коломийське ЗУБМ» за 2022-2024 роки

Джерело: побудовано автором

Протягом останніх років на АТ «Коломийське ЗУБМ» спостерігається значне зменшення чисельності персоналу у всіх категоріях. Зокрема, кількість керівників демонструє певні коливання, але загалом залишається

стабільною, не піддаючись значним змінам. Водночас кількість працівників у категорії «працівники виробництва» відзначається поступовим зниженням протягом трьох років, що вказує на зменшення робочої сили в цій сфері. Аналіз більш детально показує, що зниження чисельності працівників, зокрема серед водіїв, вантажників і комірників, є стійким і спостерігається протягом усього періоду. Це може бути результатом стратегічних змін в організації робочих процесів, що включають оптимізацію кількості працівників для зниження витрат або реорганізацію трудових ресурсів.

Інші категорії працівників виробництва також зазнають скорочення чисельності, що може свідчити про загальну реорганізацію виробничих процесів або впровадження нових технологічних підходів, які дозволяють зменшити потребу в робочих руках.

Розподіл складу персоналу за віковими групами на АТ «Коломийське ЗУБМ» за період з 2022 по 2024 рік представлено на рисунку 2.9, що дозволяє детальніше проаналізувати демографічні зміни серед працівників підприємства та виявити потенційні проблеми з кадровим складом в майбутньому.

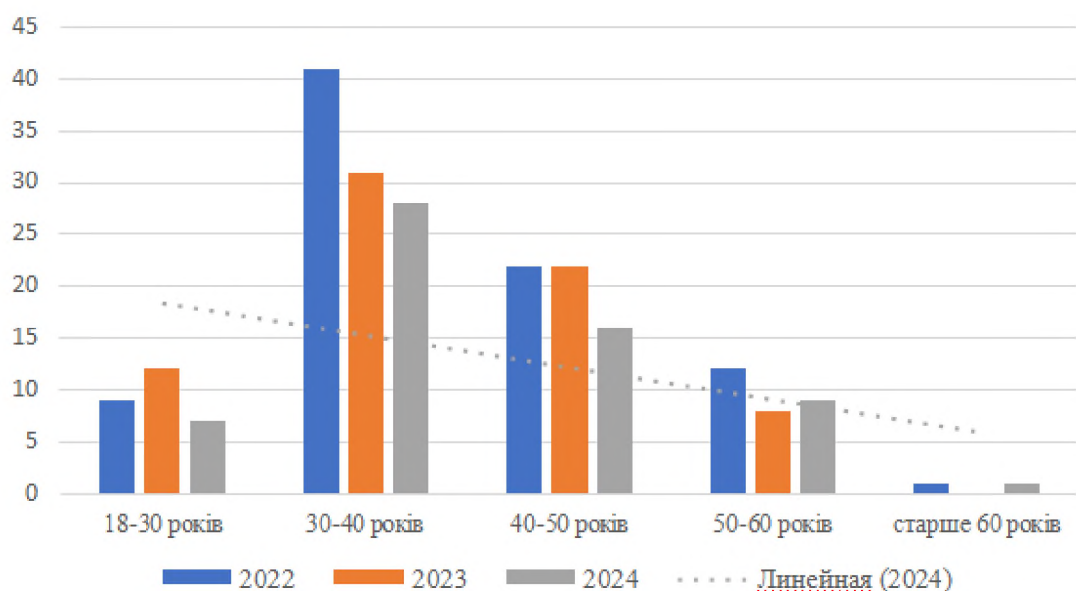


Рис. 2.9. Аналіз персоналу за віком АТ «Коломийське ЗУБМ» за 2022-2024 роки

Джерело: побудовано автором

Аналіз вікового складу персоналу на АТ «Коломийське ЗУБМ» за період 2022-2024 років виявив кілька ключових тенденцій у структурі робочої сили. Зокрема, кількість працівників у віковій групі 18-30 років зазнала змін: у 2023 році відбулося збільшення цієї категорії, однак у 2024 році спостерігалось її зменшення. Це може свідчити про певні коливання у залученні молодих спеціалістів на підприємство, що, в свою чергу, може бути наслідком змін у стратегії набору кадрів або умовах праці.

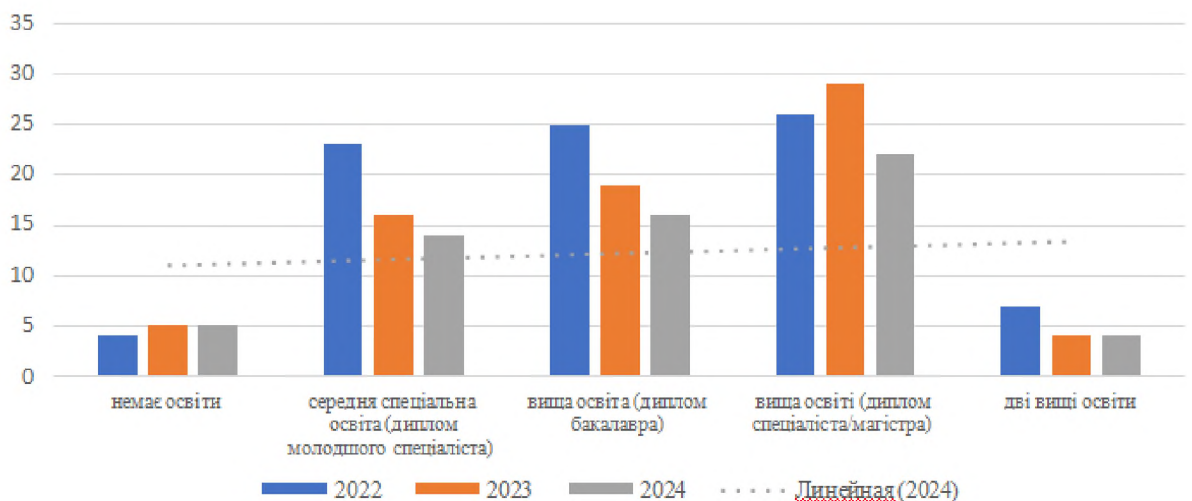
У вікових категоріях 30-40 та 40-50 років чисельність працівників залишалася стабільною протягом трьох років. Це вказує на збереження кадрового потенціалу у цих групах, що є ознакою стабільності в організації та продовження ефективної роботи в рамках середнього віку працівників. Збереження цієї групи важливе, оскільки вона складається з кваліфікованих і досвідчених працівників, що сприяють високій продуктивності і підтримці загальної діяльності підприємства.

Однак, відзначений спад у чисельності працівників вікової групи 50-60 років, зокрема в 2023 році, може вказувати на те, що частина працівників цієї категорії покинула підприємство, ймовірно, через вихід на пенсію або через інші обставини, такі як зміна життєвих пріоритетів чи стану здоров'я. Це є природним процесом старіння кадрового складу, що вимагає розробки стратегій для забезпечення відповідного заміщення цієї групи кадрів.

Найбільше зменшення кількості працівників спостерігається у старшій віковій групі, старше 60 років, що є результатом природного відтоку через вихід на пенсію та фізіологічні обмеження, пов'язані зі здоров'ям працівників. Це також свідчить про необхідність перегляду підходів до залучення молоді та створення умов для тривалої роботи осіб старшого віку, що можуть залишати значний внесок у діяльність підприємства за рахунок їх досвіду та знань.

Динаміка змін у якісному складі працівників АТ «Коломийське ЗУБМ» щодо рівня освіти за 2022-2024 роки представлена на рисунку 2.10, що дозволяє оцінити рівень підготовки кадрів та його відповідність вимогам,

що постають перед підприємством.



2.10. Аналіз складу кадрового потенціалу АТ «Коломийське ЗУБМ» за рівнем освіти

Джерело: побудовано автором

У період 2022-2024 років на АТ «Коломийське ЗУБМ» спостерігалися зміни в розподілі працівників за рівнем освіти, що відображають певні тенденції у кадровій політиці та організації підприємства. Зокрема, за цей період спостерігалось збільшення кількості працівників, які не мають формальної освіти, що може свідчити про зміни в умовах набору та потребах підприємства. Це також може бути наслідком застосування більш гнучких вимог до кандидатів, залежно від специфіки виконуваних робіт або зміни в управлінських підходах.

Одночасно з цим, зафіксовано зменшення кількості працівників з середньою спеціальною освітою, що, в контексті загальної негативної динаміки річної середньооблікової чисельності персоналу, вказує на зниження попиту на працівників з таким рівнем освіти.

Натомість спостерігається зростання кількості працівників з вищою освітою, зокрема з дипломами бакалавра та магістра. Така зміна в кадровому складі може вказувати на стратегічну орієнтацію підприємства на залучення більш кваліфікованих спеціалістів для вирішення складних задач та досягнення високих результатів у виробничій діяльності. Зокрема,

збільшення кількості працівників з дипломами магістра може свідчити про прагнення компанії до підвищення інтелектуального потенціалу і залучення фахівців з глибокими знаннями у специфічних сферах.

Кількість працівників з двома вищими освітами залишалася стабільною протягом аналізованого періоду, з незначними коливаннями. Це свідчить про відносну сталість попиту на такі кадри на підприємстві, зважаючи на їх здатність виконувати широкий спектр функцій і брати на себе більшу відповідальність у різних напрямках діяльності.

Що стосується стажу роботи працівників, то більшість з них працюють на підприємстві більше п'яти років. Це є показником високої лояльності працівників до організації, що вказує на стабільність трудового колективу. Трудовий стаж працівників АТ «Коломийське ЗУБМ» варіюється від трьох до десяти років, що відображає стабільність кадрового складу і забезпечує підприємству досвідчених спеціалістів, здатних ефективно виконувати свої обов'язки. Детальніше розподіл трудового стажу

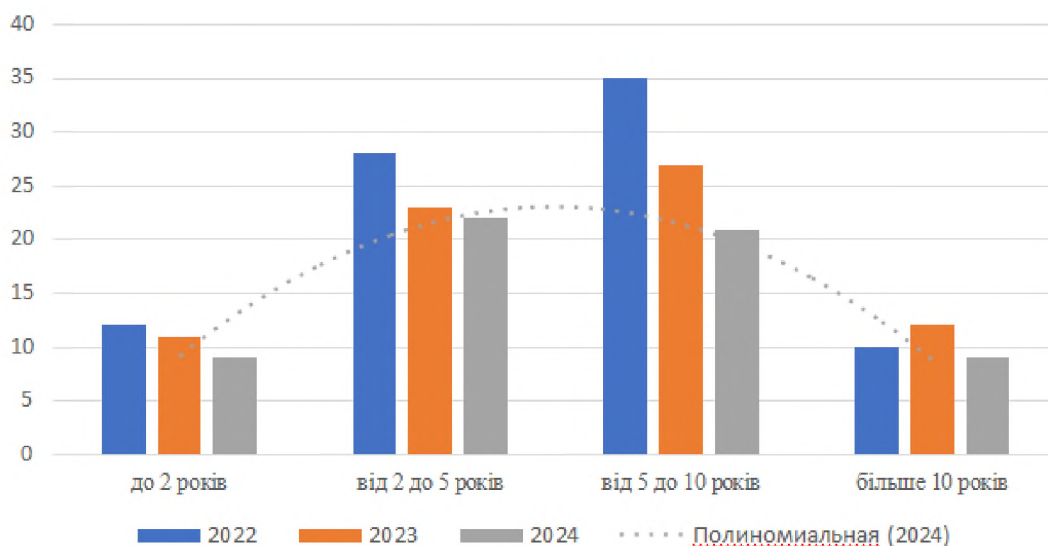


Рис. 2.11. Динаміка кадрового складу працівників АТ «Коломийське ЗУБМ» за стажем роботи за 2022-2024 роки

Джерело: побудовано автором

АТ «Коломийське ЗУБМ» суворо дотримується нормативних вимог щодо умов праці, що забезпечує відповідність виробничих процесів встановленим стандартам без перевищення допустимих меж. Це гарантує, що

трудова діяльність не завдає шкоди здоров'ю працівників, адже всі можливі негативні зміни у фізичному стані організму швидко компенсуються під час перерв або між змінами. Таким чином, умови праці на підприємстві відповідають базовим вимогам безпеки та здоров'я працівників, що дозволяє уникати серйозних наслідків для фізичного стану персоналу в результаті виконання трудових обов'язків.

Проте, незважаючи на забезпечення мінімально необхідних умов для працівників, існуючі умови праці не створюють додаткових мотивів для підвищення ефективності роботи. Нинішня організація праці на підприємстві здебільшого забезпечує відсутність дискомфорту, але не стимулює до досягнення високих результатів чи розвитку професійних навичок. Це може призвести до зниження загальної мотивації працівників і, як наслідок, до незначного зниження ефективності їх діяльності. Враховуючи це, можна припустити, що для забезпечення більшої продуктивності та покращення морального клімату в колективі, необхідно здійснити перегляд існуючої системи мотивації. Важливим кроком стане розробка нових стратегій для розвитку кар'єрних можливостей працівників, створення можливостей для визнання їх досягнень та підтримки ініціативи, що в кінцевому підсумку може сприяти підвищенню задоволення від праці.

Щодо організаційної структури управління кадрами на підприємстві, то варто зазначити, що в АТ «Коломийське ЗУБМ» на сьогоднішній день не передбачено наявності окремої посади для працівника відділу кадрів. Всі функції, пов'язані з управлінням персоналом, частково виконуються економістом та бухгалтером. Ці фахівці здійснюють не лише фінансовий облік, але й проводять співбесіди з новими працівниками, а також займаються оформленням документів, необхідних для прийому на роботу та звільнення персоналу. Така організація роботи може мати свої переваги з точки зору збереження ресурсів, але водночас створює певні виклики у питаннях ефективного управління людськими ресурсами. Враховуючи важливість кваліфікованого підходу до роботи з кадрами, підприємству

доцільно буде переглянути організаційну структуру та, можливо, запровадити окрему посаду відповідальної особи для вирішення кадрових питань, що дозволить зосередитися на більш детальному управлінні персоналом та поліпшенні кадрової політики в цілому.

2.3. Оцінка ефективності використання трудового потенціалу АТ «Коломийське ЗУБМ»

Оцінка ефективності трудового потенціалу є однією з основних складових, яка визначає рівень успішності підприємства, оскільки вона відображає не лише досягнуті результати, але й ефективність використання ресурсів для їх досягнення. Це дозволяє не лише оцінити кінцевий результат діяльності, а й зрозуміти, скільки ресурсів було витрачено для досягнення конкретних цілей і як раціонально вони були розподілені серед різних напрямків роботи. Вимірювання ефективності трудового потенціалу, таким чином, здійснюється як відношення між досягнутими цілями та витраченими на їх досягнення ресурсами, що дає змогу детально проаналізувати ефективність роботи персоналу.

Особливо важливою є оцінка результативності використання трудового потенціалу, що передбачає аналіз досягнутих економічних і соціальних результатів у співвідношенні з кількістю та якістю здібностей персоналу. Такий підхід дозволяє визначити, наскільки оптимально і результативно було застосовано потенціал робочої сили для виконання завдань підприємства, а також з'ясувати, чи відображають ці результати реальний рівень продуктивності та внесок працівників у загальний успіх організації. Адже успіх підприємства часто залежить не тільки від фінансових та матеріальних результатів, а й від того, як добре була організована робота з кадрами, наскільки ефективно використовувались їхні знання та навички. Оцінка ефективності трудового потенціалу таким чином є важливим інструментом для виявлення сильних та слабких сторін управління персоналом, що дозволяє керівництву підприємства приймати обґрунтовані рішення щодо подальшого розвитку організації та вдосконалення її кадрової політики [26].

Аналіз плинності трудового потенціалу на АТ «Коломийське ЗУБМ» за період 2022-2024 років представлений у таблиці 2.5, що дає змогу більш детально оцінити динаміку змін у складі персоналу та виявити тенденції, які можуть вплинути на ефективність підприємства в майбутньому. Така інформація є важливою для розробки стратегії з управління персоналом, що дозволить забезпечити «стабільне функціонування компанії в умовах змінюваного економічного середовища.

Таблиця 2.5

Динаміка плинності кадрів АТ «Коломийське ЗУБМ» за 2022-2024 роки

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2024/2022, %
Середньорічна вартість працівників	85	73	61	71,76
Прийнято на роботу на протязі року	3	5	7	233,33
Звільнено з підприємства на протязі року, зокрема:	15	17	12	80,00
за порушення трудової дисципліни	1	0	1	100,00
за власним бажанням	9	12	5	55,56
через скорочення посади	2	3	3	150,00
через не виконання умов контракту	3	2	3	100,00
Всього прийнято і звільнено протягом року працівників	18	22	19	105,56
Коефіцієнт прийняття на роботу кадрів	3,53	6,85	11,48	325,14
Коефіцієнт звільнення з роботи кадрів	17,65	23,29	19,67	111,48
Коефіцієнт обороту кадрового потенціалу	33,43	49,81	41,39	123,81
Коефіцієнт плинності кадрів	21,18	30,14	31,15	147,09
Частка персоналу, які працювали більше одного року	63,85	59,83	54,05	84,65

Джерело: побудовано автором, на сонові» [40].

За останні кілька років на АТ «Коломийське ЗУБМ» спостерігається суттєва зміна в середньорічній чисельності працівників, що має важливе значення для подальшої оцінки ефективності управління трудовим потенціалом підприємства. Якщо в 2022 році середньорічна чисельність працівників становила 85 осіб, то в 2024 році цей показник зменшився до 61

особи, що призвело до скорочення на 71,76%. Така динаміка може вказувати на низку факторів, серед яких, зокрема, оптимізація витрат на оплату праці або ж значні зміни в структурі персоналу, пов'язані з економічною ситуацією чи організаційними змінами на підприємстві.

Одночасно спостерігається зростання кількості працівників, які були прийняті на роботу протягом року, з 3 осіб у 2022 році до 7 осіб у 2024 році, що свідчить про збільшення на 233,33%. Така тенденція може бути результатом як розширення діяльності підприємства, так і необхідності заміщення вакансій, що виникли через природні втрати кадрів. Зважаючи на це, збільшення кількості нових працівників може вказувати на активну кадрову політику, спрямовану на заповнення вакантних місць, що виникли у результаті відтоку персоналу або намагання посилити певні відділи підприємства.

Водночас, зменшення кількості звільнених працівників з 15 осіб у 2022 році до 12 осіб у 2024 році, що становить спад на 80%, є позитивним показником. Це свідчить про підвищену стабільність ситуації з персоналом і може бути ознакою того, що на підприємстві було вдосконалено політику управління персоналом, що дозволяє зменшити рівень текучості кадрів. Такі результати можуть бути показником ефективнішого мотиваційного управління та вдосконалення умов праці.

У процесі аналізу показників плинності трудового потенціалу на АТ «Коломийське ЗУБМ» були зроблені наступні висновки щодо динаміки кадрових змін:

Коефіцієнт прийняття на роботу кадрів за останні три роки значно зріс, з 3,53% у 2022 році до 11,48% у 2024 році, що становить збільшення на 325,14%. Це вказує на значну активізацію політики найму нових співробітників, що є результатом зростання потреби у робочій силі або ж необхідності заміщення звільнених працівників.

Коефіцієнт звільнення з роботи кадрів також зріс, проте в меншій мірі — з 17,65% у 2022 році до 19,67% у 2024 році, що становить збільшення на

111,48%. Така динаміка може свідчити про стабільніші умови для працівників або більшу ефективність у збереженні існуючих кадрів у порівнянні з попередніми роками.

Коефіцієнт обороту кадрового потенціалу та коефіцієнт плинності кадрів також показують зростання протягом трьох років. Це може бути наслідком інтенсивних процесів заміщення працівників та їх ротації на підприємстві, що свідчить про активні зміни в кадровому складі.

Частка працівників, які працюють на підприємстві більше одного року, зменшилася з 63,85% у 2022 році до 54,05% у 2024 році, що представляє спад на 84,65%. Цей показник може вказувати на зростання текучості кадрів та зміни в структурі персоналу, зокрема на збільшення кількості працівників, які залишають компанію або не працюють на одному місці довго.

Динаміка показників плинності трудового потенціалу на АТ «Коломийське ЗУБМ» за період 2022-2024 років, що відображена на рисунку 2.12, дозволяє зробити висновки щодо змін у кадровій політиці та її впливу на ефективність функціонування підприємства.

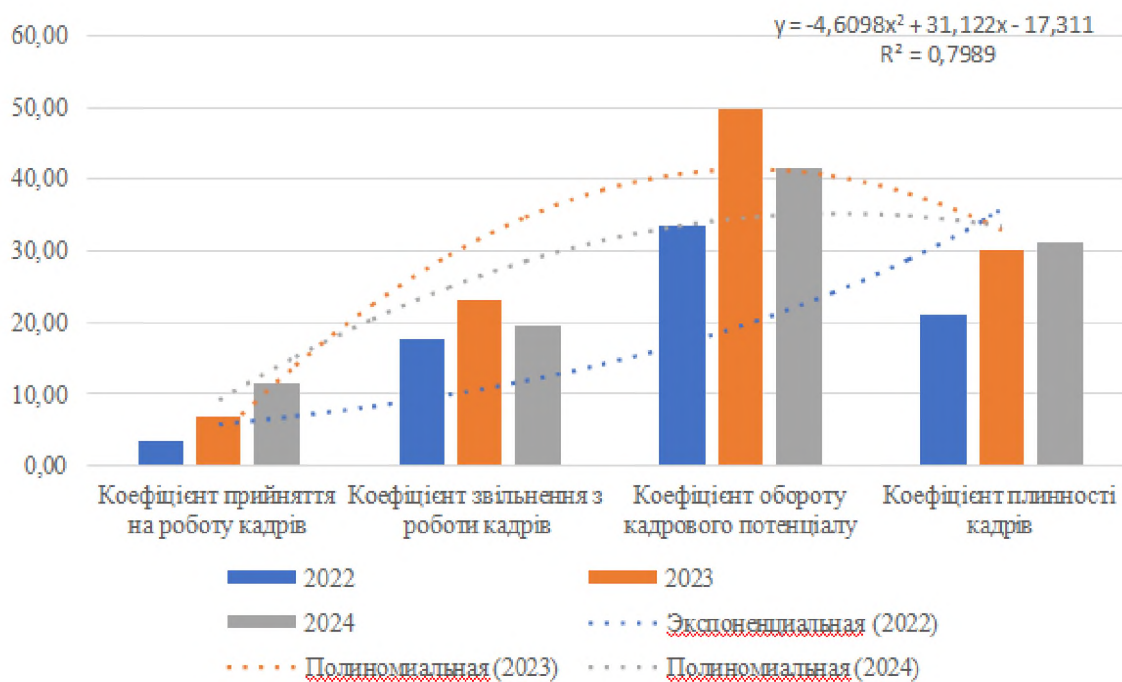


Рис. 2.12. Динаміка показників плинності трудового потенціалу АТ «Коломийське ЗУБМ» за 2022-2024 роки

Ефективність роботи підприємства, яка є невід'ємною складовою концепції гідної праці, передбачає досягнення максимальної продуктивності та високого рівня віддачі у всіх аспектах соціально-трудових відносин. Це, в свою чергу, вимагає того, щоб використання трудового потенціалу призводило до суттєвих позитивних змін у різних сферах діяльності підприємства, а також забезпечувало належну винагороду за результати праці. Для забезпечення ефективності в рамках цієї концепції особливу увагу слід приділяти не лише досягненню високих виробничих показників, але й створенню умов, за яких працівники отримують належне визнання за свою працю, що стимулює їх до подальшого вдосконалення та продуктивної діяльності.

Одним із ключових елементів результативної діяльності є те, як правильно організовані соціально-трудові відносини, що мають важливий вплив на розвиток підприємства. Адже зростання ефективності використання трудового потенціалу безпосередньо пов'язане з економічним розвитком організації, а також із створенням сприятливого клімату для всіх учасників трудового процесу. Такі умови сприяють не лише підвищенню загальної продуктивності праці, а й підтримці основних принципів справедливості та гідності працівників, що є важливим аспектом сучасних соціально-економічних моделей.

Результативна діяльність на підприємстві, як показує практика, веде до значного зростання економічних показників, при цьому важливо враховувати не лише кількісні, а й якісні аспекти виконання праці, зокрема умови для працівників, мотивацію та загальний морально-психологічний клімат в організації. Відповідно, ефективна робота має забезпечувати позитивні зрушення у соціальній сфері, що є основою для подальшого успішного розвитку підприємства в умовах сучасної економіки. Розвиток таких принципів дає можливість створити організацію, в якій кожен працівник відчувається оціненим і має можливість для професійного зростання.

Показники продуктивності праці, що відображають ефективність

використання трудового потенціалу, мають велике значення для аналізу результативності діяльності підприємства. Динаміка продуктивності праці АТ «Коломийське ЗУБМ» за період 2022-2024 роки, яка представлена в таблиці 2.6, дає можливість чітко оцінити зміни в рівні ефективності трудових ресурсів підприємства, а також «виявити основні фактори, що впливають на ці зміни.

Таблиця 2.6

Продуктивність праці АТ «Коломийське ЗУБМ» за 2022-2024 роки

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2024/2022, %
Середньорічна вартість працівників	85	73	61	71,76
Чистий дохід від реалізації	12905	73675	116445	902,32
Середньорічний виробіток одного працівника	151,80	1009,20	1908,90	1257,51
Середньодобовий виробіток одного працівника	35,36	201,85	319,03	902,32
Фонд оплати праці	1239	1498	1678	135,43
Середньомісячна заробітна плата працівника	1,21	1,71	2,29	188,72
Продуктивність праці	12,73	17,08	143,18	1124,80

Джерело: розраховано автором , на сонові» [40].

Протягом останніх трьох років на АТ «Коломийське ЗУБМ» спостерігається значне зростання середньорічного та середньодобового виробітку одного працівника, що є важливим індикатором ефективності використання трудового потенціалу на підприємстві. Зокрема, середньорічний виробіток працівника збільшився на 1257,51%, а середньодобовий — на 902,32%. Такі суттєві зміни можна пояснити оптимізацією виробничих процесів та покращенням організації праці, що дозволило значно підвищити продуктивність та ефективність роботи персоналу. Підвищення показників виробітку є безпосереднім результатом того, як ефективно були використані трудові ресурси в рамках підприємства, що сприяло досягненню високих результатів.

Одночасно спостерігається зростання таких важливих показників, як фонд оплати праці та середньомісячна заробітна плата працівників. Зокрема, за три роки фонд оплати праці збільшився на 135,43%, а середня заробітна

плата — на 188,72%. Ці зміни свідчать про позитивну тенденцію в соціальній політиці підприємства, яке направляє зусилля на підвищення рівня доходів працівників, що також сприяє мотивації та залученню кваліфікованих кадрів. Зростання заробітної плати є важливим фактором не тільки для поліпшення матеріального благополуччя співробітників, але й для створення позитивного робочого клімату, що, в свою чергу, підвищує загальну ефективність трудового процесу.

Продуктивність праці на підприємстві також зазнала значного зростання, що за три роки збільшилося на 1124,80%. Це відображає значні покращення в організації робочих процесів, автоматизації та інноваційних підходах до управління виробництвом. Зростання продуктивності праці є результатом інтеграції новітніх технологій, підвищення кваліфікації працівників та поліпшення умов праці, що дозволяють досягти більш високих результатів при збереженні ресурсної бази.

Для детальнішого аналізу проблемних аспектів та недоліків у системі управління і використання трудового потенціалу на підприємстві було проведено анкетне опитування серед працівників. Використовуючи Google Forms, було розроблено анкети для співробітників АТ «Коломийське ЗУБМ», за допомогою яких зібрані відповіді від 48 працівників (13 осіб не брали участі в опитуванні). Анкета, що містила 17 питань, була розроблена з урахуванням різних аспектів трудової діяльності. Серед запитів були питання, що стосувалися рівня задоволеності роботою на підприємстві, рівня матеріальної та нематеріальної мотивації, а також умов праці під час війни та їх впливу на результати роботи. Окрім того, респонденти мали можливість висловити пропозиції щодо покращення системи управління персоналом.

Перше питання анкети стосувалося рівня задоволеності роботою працівників АТ «Коломийське ЗУБМ». Згідно з отриманими результатами, рівень задоволеності можна вважати нормальним, що вказує на відсутність серйозних проблем у роботі персоналу підприємства (рис. 2.13). Результати опитування надають корисну інформацію для подальшого вдосконалення

процесів управління персоналом, а також для оцінки ефективності тих змін, які були впроваджені на підприємстві за останні роки.

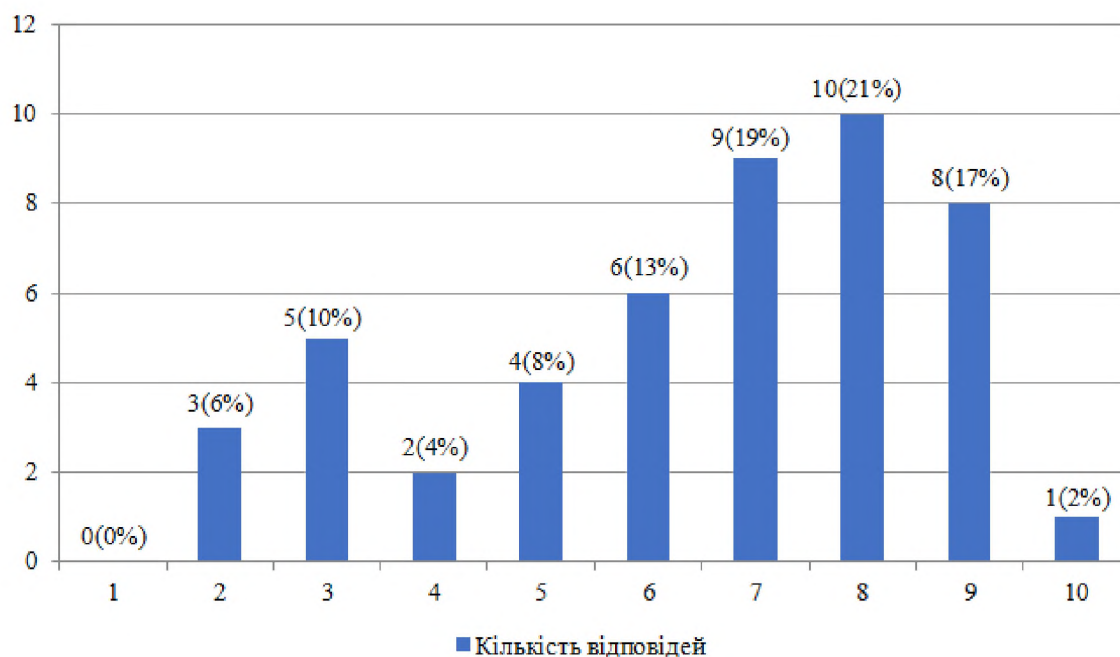


Рис. 2.13. Результати відповіді на питання «Задоволення роботи працівників» АТ «Коломийське ЗУБМ»

Джерело: побудовано автором

За результатами проведеного опитування, що відображено на рис. 2.13, більшість працівників АТ «Коломийське ЗУБМ» виявляють високий рівень задоволеності своєю роботою. Зокрема, 61% респондентів оцінили свою роботу на 7-10 балів за десятибальною шкалою, що вказує на загальне позитивне сприйняття трудової діяльності на підприємстві. Це свідчить про те, що більшість працівників вважають умови праці задовільними, а також про ефективність управлінських підходів, що сприяють комфортній атмосфері та стимулюють продуктивність.

Проте не можна ігнорувати той факт, що 22% респондентів висловили незадоволеність роботою, оцінивши її на 5 або менше балів. Цей результат вказує на наявність певних проблем чи недоліків в організації праці, які потребують серйозної уваги з боку керівництва. Важливо зазначити, що незадоволеність може бути обумовлена різними факторами, такими як

недостатня мотивація, невідповідність умов праці або внутрішні конфлікти в колективі. Зважаючи на це, необхідно здійснити глибший аналіз причин таких оцінок і розробити відповідні заходи для покращення ситуації.

Для досягнення кращих результатів в управлінні персоналом важливо не лише враховувати загальні показники задоволеності, а й зосередитися на індивідуальних потребах і думках кожного працівника. Це дозволить створити більш сприятливу атмосферу на підприємстві, що, в свою чергу, позитивно позначиться на результативності та продуктивності праці. Таким чином, керівництву підприємства необхідно регулярно проводити подібні опитування, щоб своєчасно виявляти проблеми і вдосконалювати систему управління.

Крім того, аналіз відповідей на питання, що стосуються задоволеності матеріальною мотивацією, дозволяє зробити висновки про рівень ефективності політики винагороди на підприємстві. Як показано на рис. 2.14, розподіл відповідей дає змогу оцінити, наскільки поточні практики оплати праці відповідають потребам працівників і чи є потреба в їх коригуванні для досягнення більшого рівня мотивації серед персоналу.

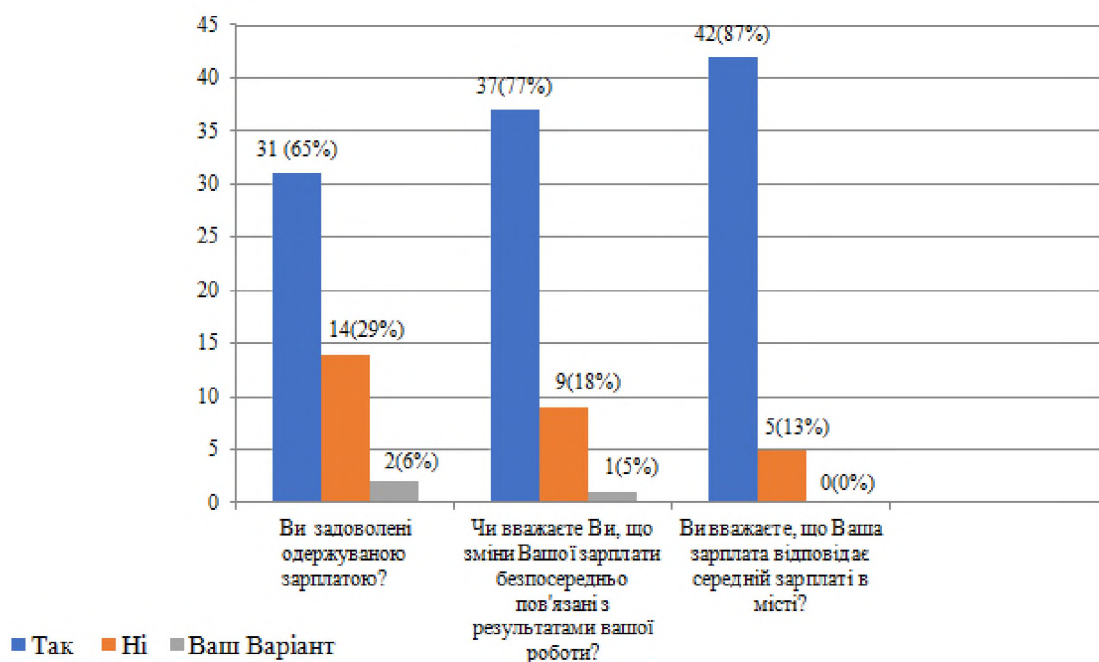


Рис. 2.14. Результати відповідей на питання щодо рівня матеріальної мотивації АТ «Коломийське ЗУБМ»

Джерело: побудовано автором

Аналіз задоволеності працівників рівнем своєї заробітної плати показав, що 65% респондентів виявили задоволеність своїм доходом, тоді як 29% висловили незадоволеність. Важливо зазначити, що варіативність рівня заробітної плати серед працівників АТ «Коломийське ЗУБМ» не завжди корелює з їхньою робочою продуктивністю. Це свідчить про те, що система оплати праці на підприємстві не завжди забезпечує пропорційну винагороду за результати праці. Більшість працівників отримує оплату згідно зі штатним розписом, що передбачає певну сталу величину заробітної плати незалежно від індивідуальних досягнень чи внеску працівника в розвиток компанії. Тому навіть працівники, які демонструють високу продуктивність та значний внесок у досягнення підприємства, можуть отримувати однакову заробітну плату, як і їхні колеги, що не досягли подібних результатів.

Такий підхід до визначення заробітної плати свідчить про необхідність перегляду системи мотивації, яка повинна бути більш гнучкою та справедливою. Врахування не тільки факту виконання трудових обов'язків, але й індивідуальних досягнень працівників, їхньої активності та здобутків має стати основою для розробки більш ефективної системи винагороди. Важливо, щоб компенсаційна політика підприємства стимулювала працівників до досягнення високих результатів, підвищення продуктивності та зростання ефективності їхньої діяльності. У такому випадку, система мотивації не лише покращить задоволеність працівників, але й сприятиме підвищенню загальних результатів діяльності компанії.

Також необхідно зазначити, що відповідно до результатів опитування, питання задоволеності нематеріальною мотивацією також відіграють важливу роль у формуванні загального рівня задоволеності працівників. Як показано на рис. 2.15, результати відповідей працівників АТ «Коломийське ЗУБМ» на це питання демонструють важливість нематеріальних аспектів мотивації, таких як визнання досягнень, можливості для кар'єрного росту та

позитивна атмосфера в колективі. Врахування цих факторів є важливим елементом у створенні ефективної системи управління персоналом на підприємстві.

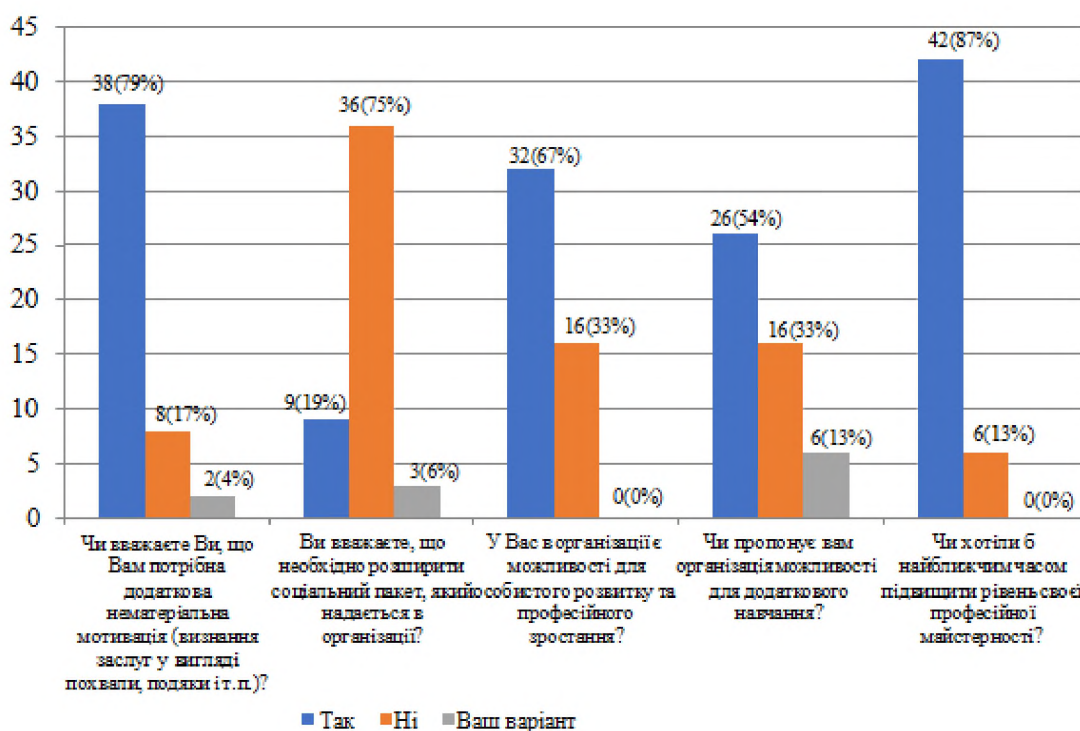


Рис. 2.15. Результати відповіді на питання стосовно нематеріальної мотивації на АТ «Коломийське ЗУБМ»

Джерело: побудовано автором

Задоволеність нематеріальною мотивацією працівників АТ «Коломийське ЗУБМ», як показує аналіз результатів опитування, є неоднозначною. Зокрема, 79% опитаних вважають, що їм необхідна додаткова нематеріальна мотивація, що свідчить про наявність значного потенціалу для вдосконалення цього аспекту. Це є важливим індикатором, що вимагає реагування з боку керівництва підприємства. Враховуючи ці дані, директору компанії необхідно вжити заходів для покращення нематеріального стимулювання працівників в межах його повноважень. Одним з пріоритетних напрямів є необхідність забезпечення більш індивідуалізованого підходу до мотивації, що включає як професійне визнання досягнень, так і створення умов для кар'єрного росту. Важливою є також організація додаткового навчання для працівників, що сприятиме їх

професійному розвитку і підвищенню загальної ефективності роботи підприємства.

Крім того, на підставі відповідей працівників на сімнадцять питань анкети, серед пропозицій, які неодноразово зустрічалися, можна виокремити кілька ключових аспектів. Зокрема, на думку працівників, слід переглянути систему матеріального заохочення, а також розглянути можливість врахування виробітку працівників цеху як критерію для визначення їхньої оплати праці. Також важливим є покращення внутрішньої комунікації на підприємстві, що сприятиме зростанню ефективності роботи між різними рівнями працівників. Інші пропозиції включають необхідність проведення ремонту в столовій, організацію місць для перерви на каву в офісах, а також розгляд можливості проведення корпоративних поїздок на відпочинок, що може позитивно вплинути на моральний клімат у колективі. Ще однією важливою пропозицією є передбачення створення посади працівника відділу кадрів, а також перегляд процесу підбору працівників для виробничих спеціальностей.

Отже, на підставі проведеного дослідження, можна виокремити кілька основних проблемних аспектів у системі управління персоналом АТ «Коломийське ЗУБМ», які потребують удосконалення. По-перше, необхідно покращити систему підбору кадрів та забезпечити наявність працівника, відповідального за кадрові питання, що є важливим елементом ефективного управління. По-друге, слід удосконалити систему матеріального та нематеріального преміювання, щоб вона відповідала вимогам працівників і сприяла мотивації до досягнення високих результатів. По-третє, на підприємстві необхідно активно працювати над розробкою та впровадженням політики професійного зростання працівників, що дозволить підвищити кваліфікацію та конкурентоспроможність персоналу.

Успішний розвиток підприємства залежить від систематичного підвищення продуктивності праці, що досягається через постійне навчання та вдосконалення навичок працівників. Впровадження сучасних технологій

виробництва є ключовим елементом, оскільки це сприяє більш ефективному використанню наявних ресурсів і підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку. Комплексний підхід до розвитку підприємства, який включає покращення мотиваційної політики, навчання та впровадження інновацій, дозволить забезпечити стабільне зростання і досягнення успіху в майбутньому.

Розділ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ «КОЛОМІЙСЬКЕ ЗУБМ»

3.1. Стратегія розвитку трудового потенціалу АТ «Коломийське ЗУБМ»

Для забезпечення ефективного використання трудового потенціалу на підприємстві необхідно провести реформи, спрямовані на удосконалення системи формування і використання трудових ресурсів. Ключовим елементом цих змін є створення мотиваційної системи, яка відповідає вимогам сучасного працівника. Це дозволить забезпечити не лише ефективне функціонування підприємства, але й сприятиме збалансованому розвитку як економічної, так і соціальної складових підприємства. У цьому контексті важливою є також адаптація стратегії до нових умов праці, що дозволить підприємству зберігати конкурентоспроможність на ринку праці і забезпечити стабільне зростання.

Стратегічне планування займає важливе місце в системі управління персоналом, оскільки воно визначає довгострокові орієнтири і пріоритети розвитку організації. У рамках стратегічного планування визначаються основні напрямки розвитку трудового потенціалу, що забезпечує високий рівень ефективності у роботі підприємства. Проте, на рівні оперативно-тактичного планування завдання стають більш конкретними і орієнтованими на короткострокову перспективу. Оперативне планування включає конкретні заходи, розроблені для досягнення стратегічних цілей, які повинні бути виконані в межах обмеженого часу. Це дозволяє забезпечити плавний перехід до реалізації більш глобальних стратегічних ініціатив в майбутньому.

У цьому процесі важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей є SWOT-аналіз. Він дозволяє оцінити сильні і слабкі сторони організації, а також виявити можливості і загрози, які можуть впливати на успішність реалізації стратегії. Один із підходів до проведення SWOT-аналізу передбачає використання якісних методик збору та систематизації інформації. Це може включати групові обговорення, інтерв'ю з ключовими

учасниками процесу та аналіз внутрішніх і зовнішніх документів підприємства. Завдяки цьому можна отримати детальну картину, яка включає всі важливі аспекти для подальшого удосконалення системи управління трудовими ресурсами на підприємстві. Застосування цих методів дозволяє врахувати різноманітні фактори і забезпечити комплексний підхід до розвитку трудового потенціалу, що є важливим етапом у стратегічному управлінні підприємством.

Таким чином, підвищення ефективності використання трудового потенціалу є багатогранним процесом, що включає в себе не лише вдосконалення мотиваційної системи, але й стратегічне та оперативне планування, а також систематичний аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників.

Таблиця 3.1

SWOT-аналізу управління персоналом АТ «Коломийське ЗУБМ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Достатній рівень оплати праці Достатній рівень задоволеності роботою 3. Повний і достатньо розвинений соціальний пакет	1. Недостатньо розвинена система комунікації серед працівників 2. Недостатньо розвинена система професійного навчання на підприємстві Відсутність працівника відділу кадрів Система мотивації на підприємстві
Ринкові можливості	Ринкові загрози
1. Створення кращих умов для роботи працівників 2. Впровадження нових технологій у виробничий процес Розвиток системи навчання персоналу	Принність кадрів через війну Погіршення якості освіти

Джерело: побудовано автором

Керівництву АТ «Коломийське ЗУБМ» слід звернути особливу увагу на розробку та впровадження ефективних управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію слабких аспектів діяльності підприємства. Паралельно з цим важливо працювати над локалізацією можливих загроз і активно використовувати відкриваючі можливості зовнішнього середовища для покращення фінансових і управлінських показників. Така комплексна діяльність не лише дозволить зберегти конкурентоспроможність підприємства, але й сприятиме його сталому розвитку в умовах постійно

змінюваного ринку. У цьому контексті стратегічне управління має на меті забезпечити довгострокову стабільність організації шляхом чіткої і своєчасної реакції на зовнішні і внутрішні фактори, що впливають на її діяльність.

Одним з потужних інструментів для аналізу і розв'язання складних управлінських проблем є модель Ісікави, яка представлена у вигляді причинно-наслідкової діаграми. Цей інструмент дозволяє ефективно виявляти і візуалізувати взаємозв'язки між різними факторами, що впливають на результати діяльності підприємства. Завдяки такому графічному підходу можна не лише розглядати окремі проблеми, але й досліджувати їх взаємозв'язки та вплив на загальний результат. Причинно-наслідкова діаграма Ісікави є важливим засобом для систематичного аналізу проблем і дозволяє з'ясувати основні чинники, що призводять до виникнення тих чи інших ситуацій або результатів [27]. Це дає можливість фахівцям сфокусуватися на найбільш важливих аспектах управлінського процесу і розробити конкретні стратегії для подолання існуючих труднощів.

Метод діаграми Ісікави є надзвичайно корисним для аналізу проблемних аспектів управління персоналом у таких організаціях, як АТ «Коломийське ЗУБМ». Використання цього інструменту дозволяє візуалізувати і систематизувати складні взаємозв'язки між різними факторами, що перешкоджають ефективній роботі підприємства. Застосування цієї методики дає змогу глибше вникнути в процеси управління, виявити слабкі місця і вказати на критичні проблеми, які потребують негайного вирішення. Технологія аналізу через діаграму Ісікави допомагає визначити, які саме чинники є основними причинами неефективності і дозволяє зрозуміти, як вони впливають на загальний стан підприємства.

Для зручності та ефективності управлінських рішень, діаграма Ісікави дозволяє побудувати чітку ієрархію проблем, розташовуючи їх по спадаючій важливості. Проблеми, які мають найбільший вплив на ефективність

управління персоналом, знаходяться ближче до «хребта» діаграми і потребують першочергової уваги. Такий підхід дозволяє не лише виявити всі існуючі недоліки, а й створити план дій для усунення їх, орієнтуючись на найбільш пріоритетні питання. Результати діагностичного аналізу, що буде відображено на графіках і діаграмах, дають змогу детально зрозуміти поточну ситуацію в підприємстві та розробити обґрунтовані заходи для покращення управлінських процесів.

Таким чином, використання діаграми Ісікави є важливим інструментом у процесі аналізу і вдосконалення управлінської діяльності на підприємстві, зокрема в контексті управління трудовим потенціалом. Цей метод дозволяє побачити повну картину ситуації, зрозуміти причини існуючих проблем і розробити ефективні стратегії для їх подолання, що в кінцевому підсумку забезпечить підвищення ефективності роботи АТ «Коломийське ЗУБМ».



Рис. 3.1. Причинно-наслідкова діаграма Ісікави проблем щодо управління персоналом АТ «Коломийське ЗУБМ»

Джерело: побудовано автором

Одним з ключових аспектів стратегічного розвитку в управлінні персоналом є налагоджена система мотивації, що відіграє центральну роль у підвищенні ефективності роботи організації. Система мотивації на підприємстві повинна

бути комплексною і орієнтованою на задоволення потреб як самого підприємства, так і його працівників, оскільки мотивація є основою для забезпечення високих результатів трудової діяльності. Керівництво АТ «Коломийське ЗУБМ» має на меті не лише підвищення продуктивності праці, а й створення умов для задоволення особистих потреб кожного працівника. Стимулювання трудової активності працівників є не просто частиною стратегії підвищення ефективності бізнесу, але й важливим інструментом розвитку корпоративної культури, що забезпечує належний рівень мотивації на всіх етапах взаємодії з працівниками.

Однією з головних проблем у розробці ефективної системи мотивації є необхідність балансування між інтересами підприємства та індивідуальними потребами працівників. Метою такого підходу є створення умов, за яких співробітники будуть активно сприяти розвитку підприємства, водночас задовольняючи свої особисті прагнення та амбіції. Система мотивації, що враховує ці два аспекти, є основою для створення продуктивної та стабільної організації, де кожен працівник має стимул для покращення результатів своєї роботи. Лише таким чином можна досягти бажаного балансу між інтересами організації та її кадровим потенціалом, що, у свою чергу, позитивно впливатиме на загальну атмосферу та ефективність роботи колективу [28].

Одним із основних завдань для керівництва АТ «Коломийське ЗУБМ» є не тільки створення умов для залучення кваліфікованих фахівців з ринку праці, але й забезпечення довгострокового утримання цінних працівників. Для цього потрібно зосередитися на розвитку двох важливих аспектів мотивації: мотивації залучення та мотивації утримання. Мотивація залучення має на меті приваблення талановитих і досвідчених фахівців, що відповідатимуть вимогам підприємства. Мотивація утримання, в свою чергу, дозволяє забезпечити стабільність кадрового складу, зберігаючи висококваліфіковані кадри та знижуючи плинність персоналу, що є важливим фактором для підтримки безперервності та ефективності виробничих процесів.

Для удосконалення системи мотивації в АТ «Коломийське ЗУБМ» пропонується запровадити конкретні заходи, що зможуть підвищити рівень залученості та мотивації працівників. Одним з таких заходів є система винагороди за керівництво бригадою. Це дозволить не лише оцінити ефективність управлінської діяльності на рівні бригад, але й стимулювати лідерські якості серед працівників. Іншим важливим елементом є винагорода за стаж роботи на підприємстві, що буде сприяти формуванню лояльності серед працівників і підвищенню рівня їх зацікавленості у стабільній роботі на підприємстві. Крім того, доцільно впровадити премії за особистий творчий внесок працівника в розвиток підприємства. Це сприятиме визнанню індивідуальних досягнень, а також стимулюватиме працівників до постійного вдосконалення своїх професійних навичок та внеску в успіх компанії.

Такий комплексний підхід до мотивації персоналу дозволить створити більш сприятливу атмосферу для розвитку кожного працівника, а також забезпечити підвищення загальної ефективності роботи підприємства. Водночас важливо враховувати, що система мотивації повинна бути гнучкою і адаптованою до змінюваних умов ринку праці та вимог, що постійно виникають у динамічному бізнес-середовищі. Тільки в такому разі вона буде сприяти сталому розвитку організації та забезпеченню її конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Для наочності, на рисунку 3.2 представлена структура матеріальної мотивації в АТ «Коломийське ЗУБМ», що дозволяє візуалізувати основні елементи системи мотивації та сприяє кращому розумінню того, як окремі аспекти мотивації взаємодіють між собою.

Запровадження розширеної системи мотивації в організації є важливим кроком для підвищення ефективності праці та досягнення високих результатів у діяльності підприємства. Ця система дозволяє не лише покращити фінансові стимули для працівників, але й забезпечити більш прозору та справедливу структуру нарахунків, що складається з двох основних компонентів — постійної та змінної частини заробітної плати.

Постійна частина служить стабільним базовим доходом для працівника, тоді як змінна частина залежить від результатів діяльності, що дозволяє забезпечити безпосередній зв'язок між досягненнями працівника та його винагородою.

Пропозиції щодо удосконалення напрямків матеріальної мотивації		
Вид мотивації	Категорія визначення розміру суми	Періодичність
за суміщення професій, за виконання роботи тимчасово відсутнього працівника*	20-25 % від тарифного окладу	при виконанні умови суміщення
за роботу у вечірній час, на вихідні і святкові*	відповідно до передбачених законодавством норм	щомісячно
за керівництво бригадою**	20% від тарифного окладу	щомісячно
за ненормований робочий час*	відповідно до передбачених законодавством норм	щомісячно
за стаж роботи на підприємстві**	5% від тарифного окладу - стаж до трьох років; 10% від тарифного окладу – стаж від 3 до 6 років; 15% від тарифного окладу – стаж від 6 і більше років	щомісячно
за особистий творчий внесок працівника у діяльність підприємства**	залежно від відсотку перевиконання плану визначеним розпорядженням	при виконанні умови

Примітки:

* система мотивації (доплат, преміювання) передбачена на підприємстві

** запропоновано для удосконалення системи мотивації на підприємстві

Рис. 3.2. Удосконалена система мотивації АТ «Коломийське ЗУБМ»

Джерело: побудовано автором

Один з найбільших переваг такої системи мотивації полягає у створенні чіткої, зрозумілої та прозорої моделі винагороди, що дозволяє працівникам точно розуміти, які саме результати їхньої праці впливають на розмір їхньої заробітної плати. Це забезпечить не лише задоволення від досягнутого, але й підвищить рівень зацікавленості у досягненні більш значущих результатів. Працівники будуть мати стимул до підвищення ефективності та покращення якості своєї роботи, оскільки чітко бачать взаємозв'язок між своєю працею і матеріальною винагородою.

Таким чином, розширення системи мотивації дає змогу організувати більш цілеспрямовану і ефективну стратегію розвитку трудового потенціалу,

яка передбачає не тільки регулярне вдосконалення умов праці, але й активне заохочення до досягнення результатів, що приносять конкретну вигоду для підприємства. Введення таких елементів мотивації є одним з основних інструментів підвищення ефективності роботи та підтримання високого рівня задоволення працівників, що в свою чергу веде до покращення загальної атмосфери в колективі та сприяє стабільному розвитку організації.

Модель стратегії розвитку трудового потенціалу підприємства АТ «Коломийське ЗУБМ», яку можна представити на рисунку 3.3, передбачає комплексне використання як фінансових, так і нефінансових методів мотивації, що дозволяє забезпечити як короткострокові, так і довгострокові результати в управлінні персоналом. Така модель є основою для ефективного функціонування підприємства в умовах сучасного ринку праці, оскільки вона враховує не лише потреби організації, але й інтереси її працівників.



Рис. 3.3. Стратегія розвитку та ефективності використання трудового потенціалу АТ «Коломийське ЗУБМ»

Джерело: побудовано автором за [29]

У контексті нематеріальної мотивації для АТ «Коломийське ЗУБМ» одним з найбільш ефективних підходів є впровадження соціального пакету, орієнтованого на створення умов праці, що поєднують комфорт, безпеку та соціальний захист для працівників. Розроблений соціальний пакет має на меті не лише покращити загальне самопочуття та рівень задоволення працівників, а й сприяти стабільності та зниженню плинності кадрів, що є

важливим аспектом для забезпечення ефективного функціонування підприємства.

Пропонований соціальний пакет складається з кількох основних компонентів, кожен з яких надає додаткові переваги співробітникам. Перша складова — це допомога при втраті працездатності, яка становить 35% від загальної суми соціального пакету. Ця частина пакету забезпечує фінансову підтримку працівникам у разі тимчасової втрати працездатності через хворобу чи нещасний випадок, що є важливою складовою соціального захисту та сприяє збереженню стабільності на підприємстві.

Іншим важливим елементом є одноразова допомога на пам'ятні дати, яка становить 10% від загальної суми соціального пакету. Це виплата надається співробітникам з нагоди важливих особистих подій, таких як ювілеї, дні народження або інші значущі події, що є додатковим фактором, який підвищує рівень лояльності та задоволення працівників.

Суттєву частину соціального пакету становить допомога при народженні дитини або втраті рідних — 45% від загальної суми. Цей аспект є важливою складовою підтримки працівників у складні моменти їхнього життя, що дає змогу зберегти відчуття соціальної стабільності та впевненості у завтрашньому дні. Окрім того, такі виплати допомагають підтримувати моральний клімат в колективі, сприяючи створенню атмосфери взаємоповаги та співчуття.

Останнім компонентом соціального пакету є виплати на понаднормові відрядження, що складають 10% від загальної суми пакету. Цей елемент надає працівникам додаткову компенсацію за виконання роботи понад встановлену норму, що стимулює до виконання складних завдань та забезпечує ефективне використання трудового ресурсу в умовах змінних виробничих потреб.

Таким чином, впровадження такої моделі соціального пакету для працівників АТ «Коломийське ЗУБМ» дозволяє не лише підвищити рівень соціального захисту і мотивації співробітників, але й оптимізувати витрати

на персонал. Відзначається, що реалізований підхід є комплексним та сучасним, оскільки він враховує регламентні вимоги держави, передбачає використання інструментів управління за цілями, а також забезпечує працівникам різноманітні доплати і соціальні пільги, що загалом сприяє покращенню організаційного клімату та стабільності діяльності підприємства.

3.2. Пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом підприємства

Проведений детальний аналіз ефективності системи управління та використання трудового потенціалу на АТ «Коломийське ЗУБМ» показав, що керівництво підприємства недостатньо зосереджене на важливих питаннях організації управлінських процесів та структури менеджменту трудового потенціалу. Оскільки ефективне управління трудовими ресурсами є одним з основних факторів для забезпечення стабільності та розвитку підприємства, ці проблеми потребують негайного вирішення для підвищення загальної ефективності діяльності компанії.

Одним з основних недоліків, що впливає на функціонування системи управління персоналом, є відсутність посади працівника відділу кадрів або юриста, що негативно позначається на використанні адміністративних методів управління. Така організаційна нестача знижує ефективність виконання управлінських завдань та погіршує функціонування внутрішніх механізмів контролю. Зокрема, саме відсутність таких посад сприяє виникненню ситуацій, коли проблеми з дисципліною працівників, наприклад, крадіжки ПММ, залишаються не до кінця врегульованими, що вимагає впровадження адміністративних методів менеджменту для дисциплінарного впливу. Цей аспект є особливо важливим для забезпечення належної роботи всіх підрозділів підприємства та дотримання встановлених норм і процедур.

Також варто зазначити, що при обґрунтуванні вибору стратегії підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві, керівництво часто обмежується лише використанням якісних методів, не

враховуючи повною мірою можливості, які надають кількісні підходи, зокрема метод експертної оцінки. Такий метод дозволяє не тільки визначити вагу кожного критерію, але й сприяє більш глибокому розумінню взаємозв'язків між різними аспектами управління. Експертна оцінка дає змогу точно оцінити, які цілі є найбільш важливими для досягнення загальних результатів, а також надає можливість ідентифікувати пріоритетні напрямки для подальших дій.

Застосування методу експертної оцінки дозволяє систематизувати цілі управління персоналом, визначити їхню ієрархію і зробити стратегічне планування більш ефективним. Використовуючи цей метод, можна визначити ті аспекти, які мають найбільший вплив на кінцевий результат, що є важливим для успішного досягнення поставлених завдань і розвитку підприємства в цілому. Таким чином, застосування цього методу дозволяє розвинути структуру управлінських цілей та уточнити пріоритети у стратегічному плануванні, що дозволить підприємству досягти бажаних результатів на всіх рівнях діяльності [30].

Для більш чіткого відображення та організації стратегії підвищення ефективності використання трудового потенціалу на підприємстві можна використовувати так зване «дерево цілей». Цей метод є зручним інструментом для систематизації цілей, оскільки дозволяє наочно продемонструвати їхні взаємозв'язки та визначити, які з них є найбільш важливими. На основі цього підходу розробляється концепція «дерева цілей», де кожен рівень ієрархії має чітко визначені напрями розвитку та відповідні мети. Оцінка значущості кожної цілі за допомогою кількісних критеріїв дозволяє виокремити пріоритетні завдання, що повинні бути реалізовані для досягнення головних цілей підприємства.

Отже, використання «дерева цілей» допомагає в комплексному та обґрунтованому плануванні стратегії підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства, дозволяючи ефективно розподіляти ресурси та фокусувати увагу на найбільш важливих аспектах діяльності. Цей

метод є незамінним інструментом для організації стратегічного планування на підприємствах, що прагнуть до досягнення високих результатів у розвитку трудового потенціалу та «організації ефективної роботи колективу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

«Дерево цілей» щодо стратегії управління та ефективності використання трудового потенціалу АТ «Коломийське ЗУБМ»

Суть проблеми	Заходи щодо вирішення проблеми
Відсутність працівника відділу кадрів та/або юриста	Передбачити штатним розкладом посаду начальника відділу кадрів або провідний юрист господарства
Недосконала система оплати праці, а також система мотивації і стимулювання	Розробка програм стимулювання праці в залежності від виконаної роботи сезонного характеру, вислуги років, стажу та інше
Порушення комунікаційних зав'язків між працівниками різних рівнів	Включення працівників різних рівнів в обговорення перспектив розвитку господарства
Непрогресивний підхід до управління	Вдосконалення організаційної структури підприємства та зменшення рівня «авторитарного» стилю керівництва
Відсутність чіткої системи кадрового документообігу	Удосконалення системи документообігу на підприємстві з можливим впровадження відповідного програмного забезпечення
Відсутність системи навчання кадрів	Розробити план професійного навчання та/або підвищення кваліфікації для працівників різних рівнів

Джерело: побудовано автором, на сонові» [40].

Для визначення пріоритетності заходів, спрямованих на покращення системи менеджменту трудового потенціалу в АТ «Коломийське ЗУБМ», було організовано комплексне опитування серед експертів. Це дозволило систематично зібрати та оцінити численні пропозиції і ідеї, орієнтовані на вдосконалення управлінських практик у сфері людських ресурсів, що застосовуються на підприємстві. Збір думок фахівців різних рівнів підприємства, окрім керівництва (директора та його заступників), став основою для аналізу важливості різних аспектів управління персоналом. В результаті цього опитування були виокремлені найбільш суттєві напрямки дій, які в майбутньому повинні відповідати стратегічним цілям компанії і

вносити найбільший вклад у підвищення ефективності використання трудового потенціалу.

Ретельне проведення цього процесу дало змогу виявити найбільш пріоритетні напрямки, які потребують удосконалення в рамках управлінської діяльності підприємства. Важливими аспектами стали ті елементи, які безпосередньо сприяють підвищенню продуктивності праці та оптимізації внутрішніх процесів, що стосуються взаємодії з персоналом. Врахування думок працівників різних рівнів підприємства дозволило створити більш обґрунтовану і системну картину потреб у поліпшеннях, а також підвищити залучення і мотивацію персоналу до участі в процесах удосконалення організаційної діяльності.

Для подальшого аналізу та обробки отриманих даних, результати експертного опитування були подані у вигляді таблиці, що дозволило наочно відобразити важливість і значущість кожного запропонованого заходу. Це дало змогу більш чітко оцінити вплив кожної ініціативи на загальний розвиток підприємства, а також на ефективність управління трудовими ресурсами, що є основою для розробки подальших кроків у стратегічному плануванні. Результати опитування, представлені в табл. 3.3, свідчать про пріоритетність тих напрямків, які мають безпосереднє відношення до зростання мотивації працівників, удосконалення системи винагороди, а також покращення умов праці та корпоративної культури в АТ «Коломийське ЗУБМ».

Для визначення вагомості заходів, спрямованих на покращення системи управління та підвищення ефективності використання трудового потенціалу на підприємстві АТ «Коломийське ЗУБМ», було запропоновано використовувати систему оцінки, яка базується на ранжуванні важливості кожного запропонованого заходу. Кожен захід оцінюється в межах шкали від 0 до 1, де 0 вказує на відсутність значущого впливу на ефективність системи управління, а 1 свідчить про суттєвий вплив на поліпшення управлінської діяльності.

Таблиця 3.3

Розрахунок коефіцієнтів вагомості заходів щодо удосконалення системи управління та ефективності використання АТ «Коломийське ЗУБМ»

Експерти	Передбачити штатним розкладом посаду працівника відділу кадрів	Розробка програм стимулювання праці в залежності від виконаної роботи	Включення працівників різних рівнів в обговорення перспектив розвитку	Вдосконалення організаційної структури підприємства та налагодження комунікаційних зв'язків між	Удосконалення системи кадрового документообігу на підприємстві з можливим впровадження
1	4	5	4	4	2
2	4	5	4	4	2
3	4	5	3	4	2
4	5	5	3	3	3
5	5	4	5	3	2
6	3	5	4	4	3
7	4	5	4	3	1
8	4	4	5	4	1
Середнє значення показника	4,13	4,75	4,0	3,63	1,6
Коефіцієнт вагомості показника	0,21	0,24	0,20	0,18	0,08

Джерело: розраховано автором

За цією шкалою оцінювання, запропоновано визначати рівень вагомості заходів за трьома категоріями:

Значення від 0 до 0,10 свідчить про незначний вплив на ефективність системи управління.

Показники від 0,11 до 0,19 вказують на середній вплив на управлінську діяльність.

Значення від 0,20 і більше свідчать про суттєвий вплив заходу на підвищення ефективності системи управління.

Ця методика дозволяє ефективно ранжувати пропозиції за рівнем їхнього впливу на загальну ефективність управління та використання трудового потенціалу на підприємстві. Важливим аспектом є також використання шкали балів від 1 до 5, де кожен захід оцінюється за важливістю: 1 бал вказує на мінімальний вплив, а 5 балів – на максимальний вплив на кінцевий результат роботи підприємства. Завдяки такій шкалі експерти мають можливість чітко відобразити вагомість кожного з запропонованих заходів, що дає змогу визначити пріоритетні напрямки для

удосконалення управлінських процесів та оптимізації використання людських ресурсів.

У результаті цієї оцінки були отримані коефіцієнти вагомості для кожного заходу, що дозволяє здійснити більш обґрунтоване стратегічне планування. Підсумкові коефіцієнти дають змогу визначити, які заходи мають найбільший вплив на удосконалення системи управління та ефективність використання трудового потенціалу підприємства. Найвищі показники були зафіксовані для таких ініціатив, як розробка програм стимулювання праці в залежності від виконаної роботи, а також введення в штатний розклад посади працівника відділу кадрів чи провідного юриста. Ці заходи отримали коефіцієнти вагомості 0,24 та 0,21 відповідно, що свідчить про їхню важливість для покращення загальної ефективності організації.

Серед заходів середньої вагомості найбільше значення отримали пропозиції щодо залучення працівників до обговорення перспектив розвитку підприємства (0,20) та удосконалення організаційної структури і комунікаційних зв'язків між працівниками різних рівнів (0,18). Ці ініціативи сприяють підвищенню рівня взаємодії та комунікації, що є важливим елементом для розвитку корпоративної культури та зростання ефективності управлінських процесів.

Найменш важливими на поточному етапі виявились заходи, які були оцінені на рівні 0,08, зокрема вдосконалення системи кадрового документообігу з можливістю впровадження спеціалізованого програмного забезпечення. Цей захід, хоча й є важливим для оптимізації внутрішніх процесів, наразі не має настільки великого впливу на загальний результат діяльності підприємства.

Побудована програма реалізації запропонованих заходів спрямована на подальше вдосконалення системи управління та покращення ефективності використання трудових ресурсів АТ «Коломийське ЗУБМ». Результати розрахунків та аналізу, представлені в таблиці 3.4, дозволяють чітко визначити пріоритетні напрямки для реалізації стратегічних змін, що

забезпечать максимальний ефект від впроваджених ініціатив та підвищать загальну «ефективність роботи підприємства.

Таблиця 3.4

Програма заходів щодо покращення системи управління та ефективності використання трудових ресурсів АТ «Коломийське ЗУБМ»

Шляхи вирішення	Посадові особи відповідальні за виконання	Термін реалізації	Вартість, грн.
Передбачити штатним розкладом посаду працівника відділу кадрів або провідного юриста	Рівник та його заступники	Протягом трьох місяців	12000-15000 грн. (або інший розмір запропонованої заробітної плати)
Розробка програм стимулювання праці в залежності від виконаної роботи сезонного характеру, вислуги років, стажу та інше	Рівник та його заступники	Протягом трьох місяців	Відповідно передбачених витрат
Включення працівників різних рівнів в обговорення перспектив розвитку господарства	Працівники різних рівнів на підприємстві	Протягом трьох місяців	Не потребує грошових витрат
Удосконалення організаційної структури підприємства та налагодження комунікаційних зв'язків між працівниками різних рівнів	Працівники різних рівнів на підприємстві	Протягом трьох місяців	Не потребує грошових витрат
Удосконалення системи кадрового документообігу на підприємстві з можливим впровадження відповідного програмного забезпечення	Заступник голови, бухгалтери та економіст	Протягом шести місяців	Відповідно передбачених витрат на придбання ПЗ

Джерело: побудовано автором, на сонові» [40].

Таким чином, проблема відсутності в штатному розписі підприємства АТ «Коломийське ЗУБМ» працівників, що виконують функції кадровика та/або юриста, може бути вирішена через внесення відповідних змін у структуру підприємства. Включення таких посад у штатний розпис дозволить значно полегшити навантаження на керівництво підприємства, оскільки це дасть змогу більш ефективно розподіляти обов'язки щодо документообігу, а також оформлення організаційних і розпорядчих документів, що є важливою частиною внутрішніх процесів. Призначення кваліфікованих спеціалістів на

ці посади дозволить поліпшити організацію роботи з персоналом, зокрема в частині контролю за виконанням кадрової документації, що безпосередньо впливатиме на загальну ефективність діяльності підприємства та своєчасність вирішення правових і кадрових питань.

Що стосується існуючих проблем в системі оплати праці та преміювання, то наявні недоліки в цих сферах також призводять до серйозних негативних наслідків для функціонування господарства, зокрема до несанкціонованих втрат, таких як крадіжки пально-мастильних матеріалів під час виконання польових робіт. Така ситуація свідчить про необхідність удосконалення існуючої системи стимулювання праці, що повинно бути здійснене на основі детальної оцінки сезонності виконуваних робіт, вислуги років, а також стажу роботи працівників на підприємстві. Тому, для вирішення цього питання, важливо розробити відповідну програму стимулювання праці, яка б враховувала всі перелічені фактори. Впровадження такої програми можливо реалізувати через створення спеціального Положення, яке регламентуватиме всі аспекти преміювання та матеріального стимулювання працівників залежно від виконаних робіт.

Таким чином, запропоновані заходи, спрямовані на удосконалення системи управління та підвищення ефективності використання трудових ресурсів на АТ «Коломийське ЗУБМ», мають комплексний характер, охоплюючи як кадрові, так і економічні аспекти діяльності підприємства. Впровадження цих ініціатив сприятиме не лише зниженню ризиків, пов'язаних із несанкціонованими втратами, але й загальному покращенню ефективності роботи підприємства в цілому. Розробка та реалізація програм, які зважатимуть на потреби як підприємства, так і працівників, забезпечить сталий розвиток організації, підвищуючи рівень задоволення працівників та стимулюючи їх до досягнення більш високих результатів.

ВИСНОВКИ

На основі проведених досліджень у кваліфікаційній роботі можна зробити наступні висновки:

Дослідження показали, що система управління персоналом в організаціях орієнтована не лише на реалізацію поточних операційних завдань, але й на виконання стратегічних цілей, серед яких підвищення рівня кваліфікації працівників, вдосконалення професійних навичок, а також поліпшення продуктивності праці. Це досягається через формування мотиваційних механізмів, удосконалення організаційних структур, а також застосування психофізіологічних аспектів, ергометричних показників та естетичних норм праці. Таким чином, система управління людськими ресурсами підприємства забезпечує високий рівень ефективності господарських процесів завдяки таким складовим, як інструментальне забезпечення прийняття управлінських рішень, методи впливу на персонал, а також принципи, що забезпечують ефективність реалізації цих методів.

Механізм управління персоналом підприємства відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності виробничо-збутових процесів. Це досягається за рахунок комплексу складових: наявності інструментів для прийняття управлінських рішень, методів впливу на персонал та принципів, що гарантують успішну реалізацію цих методів. Система управління персоналом здатна забезпечити безперервний розвиток підприємства шляхом інтеграції цих елементів у загальну стратегію організації.

Управління кадровими ризиками в рамках системи управління персоналом є важливим аспектом, що здатний суттєво підвищити цінність підприємства. Політика управління кадровими ризиками може сприяти створенню додаткової вартості, враховуючи ключові функції системи управління персоналом, такі як забезпечення ресурсами, навчання та розвиток персоналу, винагорода, комунікації та інші загальні функції. Проте, емпіричне оцінювання ефективності впливу системи управління персоналом на кожну з цих сфер є досить складним. Водночас, ефективне управління

персоналом дозволяє знижувати ризики на підприємстві, зокрема, через ефективну роботу з кадровими ресурсами, забезпечення необхідними ресурсами, проведення навчання та розвитку персоналу, а також вдосконалення процесів набору та відбору, винагороди та компенсацій. Це сприяє зменшенню плинності кадрів і підвищенню стабільності в організації.

Стратегічне управління персоналом є комплексною структурою, що визначає формування та реалізацію індивідуальних стратегій підприємства, систематично інтегруючи управління персоналом з корпоративною стратегією. Таке управління дозволяє ефективно зв'язати кадрову політику з загальними цілями організації, що дозволяє підприємству досягти бажаних результатів у довгостроковій перспективі.

Основною метою стратегічного управління персоналом є формування стратегічного потенціалу, який забезпечить підприємство висококваліфікованими та високомотивованими співробітниками, що здатні забезпечити досягнення конкурентних переваг. В рамках стратегічного управління персоналом розробляються і реалізуються практики, програми та політики, що сприяють досягненню визначених стратегічних цілей підприємства, а також підвищенню його конкурентоспроможності на ринку.

Об'єктом проведеного дослідження є акціонерне товариство (АТ) «Коломийське ЗУБМ», яке здійснює свою діяльність на ринку з 2007 року. Керівництво підприємством здійснює директор, на якого покладена відповідальність за загальне стратегічне управління підприємством, а також два його заступники, які займаються специфічними функціями в межах компанії. Основні напрямки діяльності підприємства включають виробництво виробів із бетону для будівництва, виготовлення цегли та інших будівельних матеріалів, а також оптову та роздрібну торгівлю будівельними матеріалами. Крім того, АТ «Коломийське ЗУБМ» надає послуги з підбору персоналу, що сприяє залученню кваліфікованих кадрів для потреб підприємств різних галузей.

Проведене дослідження діяльності підприємства дозволило оцінити

основні фінансові показники та виявити стабільний розвиток АТ «Коломийське ЗУБМ». Позитивні тенденції у фінансових показниках підприємства свідчать про успішну стратегію управління та конкурентоспроможність на ринку будівельних матеріалів. Наприклад, прибуток підприємства зріс на 807,21% у 2024 році порівняно з 2022 роком. Така значна динаміка показника прибутковості свідчить про ефективне фінансове управління та успішну адаптацію підприємства до змін у зовнішньому середовищі, що позитивно позначається на його економічних результатах та розвитку.

Що стосується фінансової стійкості, то АТ «Коломийське ЗУБМ» демонструє високу частку власних коштів у загальній структурі джерел формування фінансових ресурсів. Це дозволяє підприємству бути менш залежним від зовнішнього фінансування, що сприяє його стійкості на ринку та знижує ризики, пов'язані з використанням позикових коштів. Власні кошти ефективно використовуються для забезпечення виробничих потреб та операційних витрат, що сприяє не тільки стабільному функціонуванню підприємства, але й забезпечує можливості для подальшого розвитку та збереження високої конкурентоспроможності на ринку будівельних матеріалів.

Проте, незважаючи на фінансову стабільність, за останні кілька років спостерігається значний вплив на кадрову ситуацію на підприємстві, що частково пояснюється військовою агресією та мобілізацією чоловічої частини робочої сили. Так, за період з 2022 по 2024 роки середньорічна чисельність працівників на АТ «Коломийське ЗУБМ» зменшилася на 71,76%. Це свідчить про серйозні кадрові втрати, які зачепили як виробничий, так і адміністративний персонал. Така динаміка чисельності працівників відображає загальний тренд зменшення кількості кадрів на підприємстві, що може вплинути на ефективність його роботи, хоча й не заважає збереженню основних фінансових показників у позитивній динаміці.

Проведене дослідження також дозволило виявити кілька проблемних

аспектів у сфері управління персоналом на АТ «Коломийське ЗУБМ». Однією з основних проблем є недостатньо досконала система підбору кадрів, що потребує значних покращень. Відсутність працівника відділу кадрів на підприємстві створює додаткові труднощі в організації кадрової роботи та управлінні людськими ресурсами. Окрім цього, необхідно вдосконалити систему матеріального та нематеріального преміювання, що допоможе підвищити мотивацію працівників і забезпечити більшу зацікавленість у результатах роботи. Ще одним важливим напрямом є розробка і впровадження ефективної політики професійного зростання, що дозволить працівникам підприємства отримувати нові знання та навички, що підвищить їхню ефективність у роботі та покращить загальний рівень розвитку організації.

В рамках проведеного дослідження для оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві АТ «Коломийське ЗУБМ» було застосовано матрицю SWOT-аналізу, яка дозволила ідентифікувати як сильні, так і слабкі сторони, а також визначити ключові можливості та загрози, що впливають на систему управління персоналом. Завдяки проведеному опитуванню серед співробітників, ми змогли зібрати важливі дані, які стосуються внутрішніх процесів та ситуації в компанії. Аналіз отриманих відгуків дозволив узагальнити основні проблемні аспекти, з якими стикається організація в управлінні своїми трудовими ресурсами. Матриця SWOT, разом з побудовою моделі Ісікави, стала основою для більш глибокого розуміння існуючих проблем і допомогла визначити стратегічні напрямки для подальшого розвитку системи управління персоналом в АТ «Коломийське ЗУБМ». Використання цих інструментів дозволило не лише виявити наявні труднощі, але й визначити ключові аспекти, на яких слід зосередитися для досягнення високої ефективності управлінських процесів та максимально ефективного використання трудового потенціалу підприємства.

З метою визначення пріоритетних напрямів щодо покращення системи менеджменту трудового потенціалу на підприємстві було проведено

організоване опитування серед експертів. Цей процес дозволив систематично оцінити запропоновані заходи і ідеї, спрямовані на удосконалення управління персоналом, шляхом визначення їх важливості та потенційного впливу на загальний результат діяльності організації. За допомогою цього опитування вдалося не лише сформулювати конкретні пропозиції для покращення існуючих управлінських практик, але й обґрунтувати їх значущість, що має дозволити підприємству здійснити відповідні коригування та вдосконалення системи мотивації та управління трудовими ресурсами. Врахування думок експертів стало важливим кроком на шляху до створення ефективної стратегії розвитку, що сприятиме не лише покращенню управлінських процесів, але й загальному зростанню конкурентоспроможності підприємства.

Одним з основних кроків у покращенні управління трудовими ресурсами стало впровадження удосконаленої системи мотивації на підприємстві. Система мотивації була розширена за рахунок додавання нових робіт, за які буде проводитися доплата та преміювання. Це спрямоване на створення більш гнучкої та адаптивної моделі мотивації, що дозволяє ефективно стимулювати працівників і підвищувати їх зацікавленість у досягненні високих результатів у роботі. Враховуючи різноманітність завдань, які виконують працівники, система преміювання була адаптована до конкретних умов роботи кожної категорії співробітників, що дозволить підвищити ефективність роботи та поліпшити атмосферу в колективі.

Крім того, була розроблена і запропонована система заходів, спрямованих на покращення управлінської діяльності та підвищення ефективності використання трудових ресурсів на АТ «Коломийське ЗУБМ». Ці заходи включають не тільки розширення функціоналу управлінських систем, але й вдосконалення внутрішньої комунікації, розробку нових підходів до підвищення кваліфікації працівників та адаптацію кадрової політики до сучасних умов. Всі ці кроки мають на меті не лише поліпшення ефективності роботи підприємства, але й забезпечення сталого розвитку

компанії, створення сприятливого робочого середовища для співробітників та підтримку високої конкурентоспроможності на ринку. Таким чином, запропоновані заходи і стратегії не лише відповідають потребам сьогодення, але й закладають основу для довгострокового розвитку АТ «Коломийське ЗУБМ».

Список використаних джерел

1. Бушман Т. С. Моделювання процесу забезпечення кадрової безпеки машинобудівних підприємств / Бушман Т. С. // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2016. - № 56. - С. 25–30.
2. Водолажська Т. О. Сутність поняття «кадрова політика підприємства» / Т. О. Водолажська // Економіка транспортного комплексу, 2014. – Вип. 24. – С. 55-64.
3. Живко З. Б. Кадрова безпека в системі економічної безпеки підприємства / Живко З. Б. // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Всеукраїнська асоціація молодих вчених. - 2013.- № 20 (199). - С. 127–135.
4. Бурда І. Я. Механізм забезпечення кадрової безпеки в процесі формування та реалізації кадрової політики / Бурда І. Я. // Наукові записки УАД. - 2012. - № 3 (40). - С. 88–95.
5. Управління персоналом: підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. – К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. – 666 с.
6. Цюрко І. А. Модель ідеального керівника відділу персоналу / І. А. Цюрко // Бізнес Інформ, 2013. – № 12. – С. 372-377.
7. Терещенко Н. М. Проблеми розвитку кадрової політики в умовах глобальної нестабільності: соціально-гуманітарний аспект / Н. М. Терещенко // Наукові праці МАУП, 2015. – Вип.45(2). – С.31-37.
8. Мехеда Н.Г. Соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки / Мехеда Н.Г., Маренич А.І. // Фінансовий простір. - 2021. - № 2(6). - С. 38–45.
9. Зеленько Г. І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства / Г. І. Зеленько, Л. Ю. Ганжурова // Наукові записки НаУКМА, 2012. – Т. 133. – С. 65-71.
10. Хитра О. Поняття, фактори і наслідки кадрових ризиків на підприємстві / О.Хитра, Л.Андрушко // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – № 1 (48). – С. 163–167

11. Назарова Г. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства / Назарова Г. // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. -2020. - Вип.15. - С. 54–63.
12. Томаневич Л.М. Кадрова безпека підприємства як об'єкт дослідження / Томаневич Л.М. // ЛДУВС. - 2019. - № 1. - С. 1–8.
13. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
14. Крушельницька О.В. Управління персоналом навчальний посібник. Київ : Кондор, 2013. - 296 с.
15. Бурда І. Я. Механізм забезпечення кадрової безпеки в процесі формування та реалізації кадрової політики / Бурда І. Я. // Наукові записки УАД. - 2012. - № 3 (40). - С. 88–95.
16. Бурда І. Я. Механізм забезпечення кадрової безпеки в процесі формування та реалізації кадрової політики / Бурда І. Я. // Наукові записки УАД. - 2012. - № 3 (40). - С. 88–95.
17. Лашенко О.Ю. Кадрова безпека як підсистема в системі економічної безпеки підприємства / Лашенко О.Ю. // Problems of a systemic approach to the economy enterprises. - 2007. - Vol. 3. - № 3. P. 25–29.
18. Мойсеєнко І.П. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства / І.П. Мойсеєнко, О.М.Марченко: [навч. посіб.]. – Львів, 2011. – 380 с.
19. Зось-Кіор М.В. Особливості формування кадрової політики сучасної організації / М. В. Зось-Кіор // Глобальні та національні проблеми економіки, 2016. – Вип.13. – С. 259-263.
20. Подлужна Н. Загрози кадровій безпеці та методи їх попередження в виробничо-комерційній діяльності підприємств. URL: masters.donntu.edu.ua/2011/iem/kuzmina/library/tezl.htm
21. Управління персоналом: навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець. – Вінниця: ВНТУ, 2014. – 283 с.

22. Герасименко О. М. Моделювання системи забезпечення кадрової безпеки суб'єкта господарювання / Герасименко О. М. // Актуальні проблеми економіки. - 2021. - № 2 (128). - С. 118–124.

23. Зленко А.М. Сутність мотивації праці та її роль в забезпеченні ефективного управління трудовими ресурсами / А.М. Зленко // Економічний вісник університету. - 2010. – № 2. – С. 204.

24. Голобородько А.Ю., Андрєєва О.С. Діагностика трудового потенціалу на ІТ-підприємствах в умовах цифровізації. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 3(42). С. 60-70.

25. Ходикіна І. В. Підходи до оцінки ефективності систем управління персоналом. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. 2015. Випуск № 2(4). Частина 2. URL: <http://www.msu.edu.ua/vsn/wp-content/uploads/2015/12/2-4-2-2015-21.pdf>

26. Череп А.В., Дашко І.М. Методичні підходи до оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємства. *Агросвіт*. 2012. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/15_2012/12.pdf

27. Остапенко О.М. Застосування діаграми Ісікави для встановлення причин збитковості сільськогосподарських товаровиробників. *Вісник Запорізького національного університету*. 2017. Вип. 1(33). С. 39-46.

28. Семикіна М.В., Смірнов О.О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: теорія і практика регулювання: монографія. Кіровоград: КОД, 2008. 208 с.

29. Михайлюк О.В. Модель управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. *Наукові праці МАУП*. 2014. Вип. 1 (40). С. 187-192

30. Краснокутська Н. В. Потенціал підприємства: формування та оцінка: підруч. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.

31. Миколайчук І. П. Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої системи показників. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2019. Т. 3. Вип. 70. С. 182-188.

32. Михайлюк О.В. Модель управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. *Наукові праці МАУП*. 2014. Вип. 1 (40). С. 187-192
33. Мілаш І. В., Красноусов І.В. Методичний інструментарій оцінки результативності стратегічного управління витратами торговельного підприємства. *Бізнес-інформ*. 2014. № 4. С. 245–250
34. Навольська Н.В. Чинники впливу на формування і використання трудового потенціалу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 7. С. 426-431
35. Оцінка персоналу як фактор ефективної роботи. URL: <https://fillin.ua/stati/otsenka-personala-kak-faktor-effektivnoy-raboty/>
36. Остапенко О.М. Застосування діаграми Ісікави для встановлення причин збитковості сільськогосподарських товаровиробників. *Вісник Запорізького національного університету*. 2017. Вип. 1(33). С. 39-46.
37. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи. Харків: ІНЖЕК, 2003. 322 с.
38. Присяжнюк П.В. Механізм управління: сутність види і складові. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/152.pdf
39. Продан І. О. Становлення системи управління персоналом підприємства на інноваційних засадах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 776. С. 61-66.
40. Матеріали господарського-управлінської діяльності АТ «Коломийське ЗУБМ» Офіційна сторінка <https://clarity-project.info/edr/30323323091> (дата звернення: 25.03.2025).