

Центральноукраїнський національний технічний університет Економічний факультет
Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Допущена до захисту:

Зав. кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності
к.е.н., доц.

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

„03” січня 2024 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№10 від „03” січня 2024 р.)

Кваліфікаційна робота

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему: «Удосконалення механізму управління персоналом підприємства»

Виконав: здобувач вищої освіти II курсу, магістратури,
групи ОКД-22М
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ОПП Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

_____ Владислав ЧАПЛЮН

Керівник: к.е.н., доц.

_____ Ольга ГОРПИНЧЕНКО

Рецензент: _____

ЗМІСТ

Вступ	4
Розділ 1. Формування теоретичних засад механізму менеджменту персоналу як ключового фактору зростання ефективності діяльності підприємства	8
1.1. Сутність поняття «персонал» та ключові аспекти формування механізму управління персоналом в організації	8
1.2. Параметри та ознаки для визначення ефективності механізму управління персоналом на підприємстві	18
1.3. Особливості формування ефективного механізму управління персоналом підприємства у закордонній практиці	28
Розділ 2. Вивчення механізму управління персоналом на АТ ДАК «Автомобільні дороги України»	37
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	37
2.2. Характеристика техніко-економічних показників господарської діяльності підприємства	44
2.3. Оцінка ефективності механізму управління персоналом на АТ «ДАК Автомобільні дороги України»	53
Розділ 3. Пропозиції, що сприятимуть підвищенню ефективності механізму управління персоналом АТ ДАК «Автомобільні дороги України»	59
3.1. Особливості реформування дорожньої галузі України: проблеми та шляхи реалізації	59
3.2. Ключові напрями вдосконалення підвищення кваліфікації працівників на підприємства	68
3.3. Заходи щодо зменшення відтоку кадрів та шляхи підвищення ефективності механізму управління персоналом	77
Висновки	85
Список використаних джерел	88
Додатки	92

ВСТУП

Актуальність теми. Трансформаційні зміни в економіці нашої країни, вплив воєнного конфлікту та розгортання бойових дій на території нашої країни чинять вплив на всі сфери господарського комплексу. Глобальні трансформації, зміни в організаційній структурі, технологічні перебудови чинять вплив на соціально-економічну роль суєта господарювання. Особливістю цього процесу є те, що зміни відбуваються по всіх ланкам діяльності та у кількох напрямках. Загальні структурні та технологічні трансформації у виробництві, а також його інформатизація призвели до значущої переосмислення ролі працівників на підприємстві. Персонал, який виступає як носій взаємовідносин, пов'язаних з товарами і грошима, формуванням, розподілом і частковим використанням людських ресурсів, представляє собою ключовий ресурс у вирішенні завдань, пов'язаних з конкурентоспроможністю, економічним зростанням та забезпеченням якісної роботи. Таким чином, наявна потреба у підвищенні ефективності менеджменту персоналом, що враховує ряд змін та вимоги ринкової економіки. Здійснення управління персоналом, будучи різнобічним і вкрай багатогранним процесом, володіє своїми специфічними особливостями та закономірностями. Для досягнення системності і завершеності цей процес вимагає комплексного підходу до вирішення кадрових питань, впровадження нових методів роботи та удосконалення існуючих форм і методів управління персоналом.

Питання створення ефективної системи управління персоналом, що є одним з ключових аспектів функціонування промислових підприємств, постійно знаходить віддзеркалення в увазі економічних вчених. Значний внесок у розвиток теорії управління персоналом внесли вчені із зарубіжжя, такі як: Е. Емерсон, К. Адамс, Д. Нортон, Е. Нілі, П. Друкер, Д. Френсіс, М. Кеннерей, та інші. Але не завжди можна використовувати теорії, які були розроблені зарубіжними вченими, у вітчизняних умовах, оскільки вони не

враховують специфіку розвитку економіки України на данному етапі розвитку. Українські вчені, такі як В.А. Савченко, В. Воронков, Л. Євченко, Р.З. Вечерковський, О.А. Грішнова, А.М. Колот та інші, займалися дослідженням цих питань у своїх наукових роботах, розглядаючи теоретико-прикладні аспекти менеджменту персоналом на різних суб'єктах господарювання. Ринкові трансформації в Україні призвели до об'єктивної потреби у подальшому розвитку теоретико - методичних та прикладних засад новоутворення та функціонування ефективних систем менеджменту. Це обумовлено потребою врахування стану та динаміки ринку праці в Україні, що підкреслює актуальність даної теми та необхідність проведення відповідних досліджень.

Мета дослідження. Мета написання кваліфікаційної роботи полягає у вивченні основних складових організації управлінського процесу на АТ «ДАК Автомобільні дороги України», розробка та обґрунтування загальних рекомендацій з покращення організації менеджменту з метою підвищення ефективності функціонування дорожньо-транспортного підприємства в цілому.

Завдання дослідження. Для досягнення визначеної мети виникла необхідність постановки та розв'язання послідовних завдань:

1. Визначення понятійного апарату, пов'язаного з механізмом управління персоналом.
2. Характеристика основних функцій управління на підприємстві.
3. Вивчення основних показників та критеріїв оцінки ефективності управління персоналом підприємства.
4. Визначення та вивчення ключових факторів механізму управління персоналом з використанням зарубіжного досвіду.
5. Вивчення характеристики обраного підприємства та проведення оцінки ключових техніко-економічних показників його діяльності.
6. Проведення аналізу ефективності управлінської діяльності на вивченому підприємстві.

7. Розробка стратегії для вдосконалення механізму управління персоналом для АТ «ДАК Автомобільні дороги України».

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є процес менеджменту персоналу для АТ «ДАК Автомобільні дороги України».

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні підходи та практичні рекомендації, спрямовані на оцінку та удосконалення механізму управління персоналом обраної організації.

Методи дослідження. Дане дослідження ґрунтується на загальнонаукових та спеціальних економічних методах пізнання різних явищ і процесів. Зокрема, використовуються абстрактно-логічний і діалектичний методи для узагальнення теоретичних та методичних засад управління підприємством та формулювання висновків. Крім того, застосовуються економіко-статистичний метод, метод експертних оцінок та моделювання, а також метод групування.

Наукове та практичне значення одержаних результатів. Отримані результати мають важливе наукове значення через обґрунтування теоретичних концепцій та розробку конкретних практичних рекомендацій для впровадження ефективного механізму управління персоналом, адаптованого до ринкових умов, на підприємствах. В роботі представлено підхід до оцінки якості управлінської праці з використанням експертної оцінки, що також вносить свій вклад у розвиток даної наукової області.

Вивчені результати досліджень можуть служити основою для створення та перегляду наявного підходу до організації менеджменту дорожніми підприємствами, зокрема враховуючи і зміни в ринковому середовищі.

Апробація результатів дослідження та їх публікація. Результати дослідження доповідались на VI Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України» Центральноукраїнського національного технічного університету (07-08 грудня 2023 року, м. Кропивницький), тема доповіді:

«Сучасні методи управління персоналом на підприємстві в умовах невизначеності».

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, що стосуються проблематики досліджень. Також використовуються офіційні матеріали науково-практичних конференцій і семінарів, фахові видання, включаючи періодичні та монографічні, довідково-інформаційні видання, законодавчі та нормативні документи України, опубліковані статистичні дані, Інтернет - ресурси, а також фінансова звітність досліджуваного підприємства та результати авторських спостережень.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ФОРМУВАННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ЗАСАД СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ, ЯК КЛЮЧОВОГО ФАКТОРУ ЗРОСТАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1. 1. Сутність поняття «персонал» та ключові аспекти формування механізму управління персоналом в організації

Спостереження за загостренням ринкової конкуренції та глобалізацією економіки, а також інтеграцією України в світову економічну систему, належно висуває вимогу до вітчизняних суб'єктів господарювання: визначати стійкі конкурентні переваги та здійснювати виробничу діяльність ефективніше, ніж їх конкуренти. Для того щоб кожне підприємство зберегло свою життєздатність в умовах жорсткої конкуренції, воно повинно неперервно розглядати можливості удосконалення своєї діяльності. В такій обстановці особлива увага має бути акцентована на раціональне використання наявних видів ресурсів. Один із найсуттєвіших активів підприємства – це його персонал, обладнаний різноманітними навичками, вміннями, кваліфікацією та ідеями. Необхідність постійного розвитку персоналу та пошук нових підходів до його управління є невід'ємними складовими успішного роботи організації [1].

На стадії постіндустріального розвитку цивілізації виникає інноваційний виробничий ресурс, що включає інформацію та знання. Персонал, який володіє знаннями, навичками, вміннями, досвідом і культурою, виступає ключовою силою для продуктивного соціально-економічного розвитку як для організацій, так і країни в цілому [2].

Для проведення більш детального аналізу особливостей створення системи управління персоналом на підприємстві цілком слушно розпочати з розкриття сутності поняття "персонал". Науковці використовують різні підходи до визначення даного поняття, тож розглянемо найбільш поширені серед них. І.І. Бажан [3] дає таке

визначення: персонал - це "сукупність всіх людських ресурсів, які належать організації". А.Г. Гольдфарб [4] визначає персонал як "сукупність постійних працівників, які отримали необхідну підготовку та мають досвід практичної діяльності". О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук [3] розглядають персонал як "основний, постійний штат кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом внутрішніх факторів, таких як характер продукції, технології та організації виробництва, а також зовнішніх чинників, таких як демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці і інші". Л.В. Балабанова та О.В. Сардак [4] розглядають персонал як сукупність працівників підприємства, яка включає як постійних, так і тимчасових працівників, а також кваліфікованих і некваліфікованих, які працюють по найму і утримують трудові відносини з роботодавцем.

Отже, кожен автор висловлює свій власний підхід до визначення терміну "персонал". На наш погляд, визначення Л.В. Балабанової та О.В. Сардак є найбільш точним у розкритті економічної сутності категорії "персонал", оскільки вони розглядають його як кожного працівника, що є необхідним елементом функціонуючого підприємства.

Усі цивілізації та соціуми здійснювали процеси управління людьми. Управління персоналом є конкретною функцією управлінської діяльності, головним об'єктом якої є особи, які входять до певних соціальних груп та трудових колективів. Суб'єктами управління виступають керівники і спеціалісти, які відіграють активну роль у виконанні функцій управління щодо своїх підлеглих. Таким чином, управління персоналом представляє собою систематичну діяльність керівного складу організації, спрямовану на розробку концепцій, злагодженої кадрову політику та заходи щодо управління персоналом. Менеджмент персоналу є системним та планомірно організованим впливом, реалізованим через взаємопов'язані організаційно-економічні та соціальні заходи. Його мета полягає в створенні умов для нормального розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Керування персоналом суттєво визначається

плануванням, формуванням, перерозподілом і раціональним використанням людських ресурсів.

Основна мета управління персоналом полягає в створенні висококваліфікованого та відповідального колективу, який володіє сучасним економічним мисленням, розвиває почуття професійної гордості і сприяє соціальній ефективності всього колективу.

Управління персоналом, як комплексна система, виконує ряд функцій, зокрема:

1. Організаційну функцію, що включає в себе планування потреб і джерел для комплектування персоналу.
2. Соціально-економічну функцію, спрямовану на створення комплексу умов і факторів для раціонального закріплення та використання персоналу.
3. Відтворювальну функцію, яка проявляється у розвитку персоналу [8].

Отже, управління персоналом представляє собою як науку, так і мистецтво ефективного керівництва людьми у контексті їх професійної діяльності. Це комплекс принципів, методів і механізмів, спрямованих на оптимальне формування, розвиток, мотивацію та раціональне використання персоналу. Менеджмент персоналу має відповідати стратегії розвитку підприємства, ставати на захисті інтересів працівників та гарантувати додержання норм законодавства про працю. Ще одне тлумачення управління персоналом полягає у втілення функцій менеджменту. Головною метою управління персоналом є досягнення цілей функціонування організації, і воно вбирається в систему управління підприємства як важлива складова.

У Великому тлумачному словнику української мови [7], термін "механізм" визначається як сукупність елементів (складових), що утворюють єдине ціле та взаємодіють один з одним і навколишнім середовищем. У контексті управління, термін "процес" вказує на характер перебігу явища, певну зміну станів, етапів, стадій розвитку і сукупність послідовних дій, спрямованих на досягнення певного результату. У системі управління,

процес управління виступає важливою складовою, відіграючи ключову роль в реальному функціонуванні системи.

Отже, процес менеджменту персоналу можна визначити як послідовну зміну станів або явищ, тоді як система представляє собою певний порядок, розташування та форму організації. У цьому контексті вважаємо доцільним виділити наступні складові комплексної структури менеджменту персоналу (рис. 1.1):

- Економічно-правова система, що гарантує проведення управління персоналом;
- Система, що забезпечує інформаційні аспекти менеджменту персоналу;
- Система, яка стосується комунікаційних питань у процесі менеджменту персоналу;
- Система реалізації процесу менеджменту персоналу.

Отже, система менеджменту персоналу – це складова частина системи управління організацією, яка орієнтується на конкретну мету та цілі, зміст і механізм. Основна мета системи менеджменту персоналу визначається кінцевою місією підприємства.

Система менеджменту персоналу включає в себе ряд елементів, таких як організаційна структура управління підприємством та сукупність документів, що регулюють діяльність підприємства на короткостроковому, середньостроковому та довгостроковому горизонті (методичні рекомендації, методики інструкцій, бази даних тощо), які визначають механізм функціонування системи.

Створення системи менеджменту персоналу передбачає, крім визначення набору принципів, що є її основою, урахування конкретних обставин та їхнього впливу на окремі чинники цього процесу. Ці складові володіють важливістю та є рушійною силою системи управління персоналом за своєю природою. Обставини охоплюють усі аспекти, які визначають зовнішнє і внутрішнє середовище у конкретний момент аналізу об'єкта,

включаючи такі аспекти, як місце, час, якість та метод його удосконалення. Сучасні вчені досліджують різноманітні умови і фактори, які впливають на створення розвиненої та результативно системи управління персоналом на підприємстві.

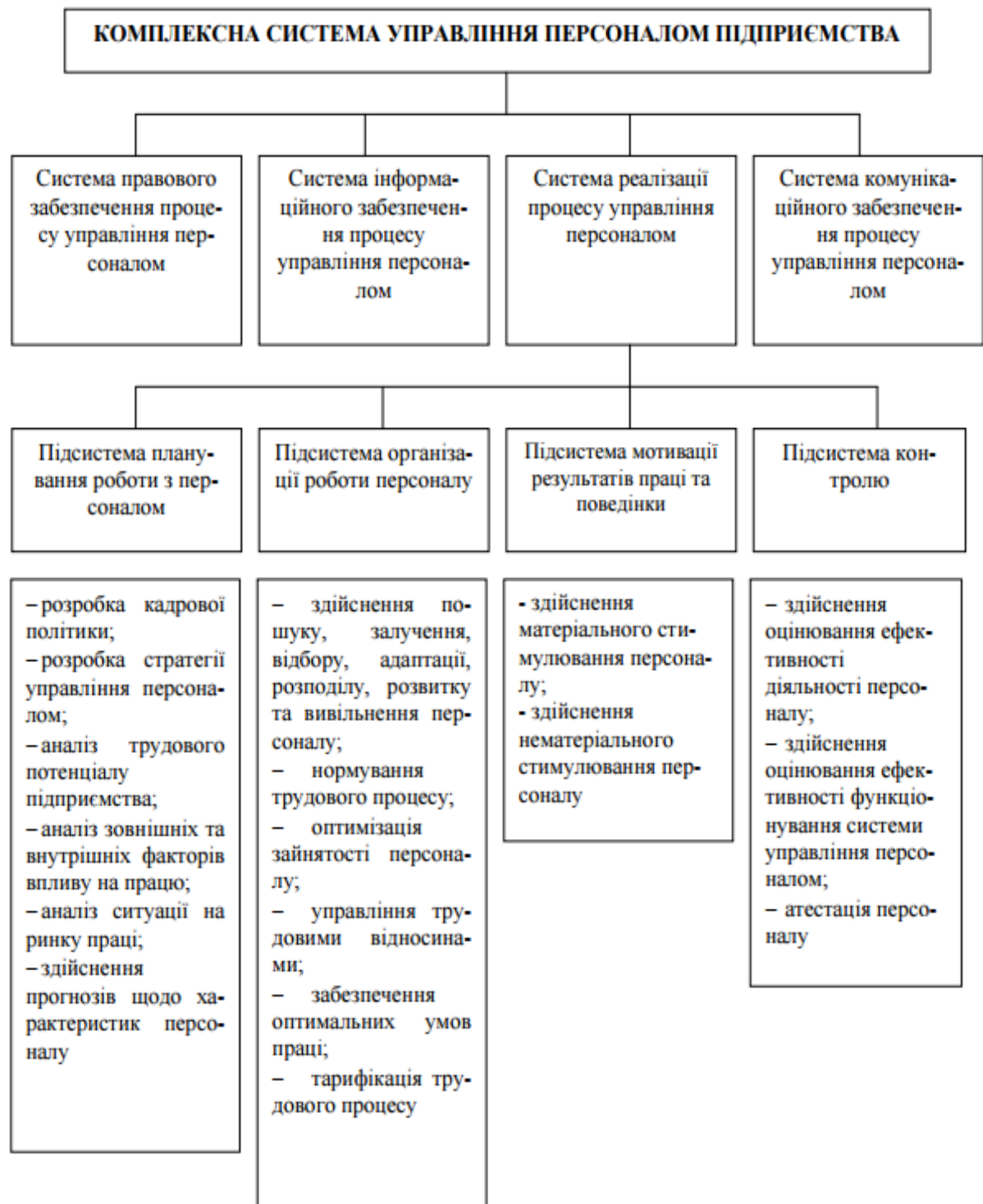


Рис. 1.1. Структура комплексної системи управління персоналом підприємства

Джерело: [9]

Вчені не мають єднання у своїх поглядах на склад обставин, які впливають на формування ефективної системи менеджменту персоналу на різних етапах. Наша спроба полягає в складанні такої сукупності обставин, яка максимально впливає на конструювання ефективної системи менеджменту персоналу на кожному етапі базування системи.

Усі фактори зовнішнього середовища, що впливають на менеджмент персоналу, можна розглядати на двох рівнях. На першому рівні враховуються умови макросередовища, такі як демографічні, міжнародні, правові, політичні та інші аспекти. На другому рівні аналізуються фактори найближчого оточення, такі як місцевий ринок праці, його структура, динаміка, а також рівень освіти і культури.

Планування потреби в персоналі на підприємстві визначається, передусім, метою і завданнями, які воно ставить перед собою. Оскільки для виконання цих завдань необхідні відповідні трудові ресурси, розрахунок потреби в персоналі є ключовим етапом в управлінні кадрами. Довгострокові цілі підприємства, виражені через бізнес-стратегію або бізнес-план, мають визначальний вплив на розрахунок потреби в персоналі. Чітка формулювання цілей спрощує процес визначення необхідних кадрових ресурсів для їхньої успішної реалізації. На підприємствах із стабільною стратегією на довгий термін, потреби в персоналі залишаються сталими з року в рік, і розробка планів для цих потреб не є особливо складною задачею.

Якщо організація змінює свою стратегію, наприклад, розширює асортимент товарів, входить на нові ринки або припиняє діяльність в окремих сегментах бізнесу, процес розрахунку потреб у персоналі стає більш складним. Необхідно розглядати можливість впровадження змін у всій системі управління персоналом [10].

Таблиця 1.1

Послідовність побудови механізму управління персоналом

Особливості механізму управління персоналом		
	При створенні нового підприємства	При реструктуризації, реорганізації діючого підприємства
I етап	1.Формування організаційної структури управління підприємством 2.Розробка штатного розкладу	1. Удосконалення діючої організаційної структури управління підприємством і її затвердження. 2.Розробка штатного розкладу
II етап	1.Набір персоналу згідно з затвердженої організаційної структури підприємства 2. Розміщення набраного персоналу на посади згідно штатного розкладу	1. Переатестація діючих кадрів і їх розміщення згідно затвердженої організаційної структури управління 2. Звільнення зайвого управлінського персоналу 3. Набір додаткового персоналу на вакантні посади згідно штатного розкладу
III етап	Розробка регламентуючих документів, щодо функцій виконуваних персоналом за кожною посадою	Удосконалення і розробка нових регламентуючих діяльність управлінського персоналу документів
IV етап	1.Оцінка ефективності і системи управління персоналом виявлення їх недоліків	2. Розробка і впровадження заходів щодо усунення недоліків і підвищення ефективності системи управління персоналом (для реформуючого підприємства)

Джерело: [10]

У функціонуючих підприємствах система управління персоналом вже існує. Однак, питання щодо її удосконалення виникає перед управлінцями у випадках створення нового підприємства, проведення реструктуризації наявного підприємства або при здійсненні процесів злиття чи розподілу наявного підприємства.

У кожному з представлених випадків, вирішення проблем щодо формування системи менеджменту персоналу є стандартним і включає послідовні етапи. Але, слід врахувати особливості, пов'язані з конкретним змістом завдань на кожному з етапів(табл. 1.1).

Згадувалося вище, що модель системи менеджменту персоналу, що розробляється, створюється під впливом конкретних обставин. Зазначимо, що на кожному етапі формування системи їх сукупність відрізняється. Це показано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Фактори, що впливають на особливості створення системи управління персоналом на підприємстві

Етапи	Зміст робіт на етапах формування системи управління персоналом	Перелік умов, обставин і факторів
I.	1. Формування нової організаційної структури або вдосконалення діючої 2. Розробка штатного розкладу	Спеціалізація підприємства, масштаб та тип виробництва, форма власності, організаційно-правова структура та ін.
II.	1. Набір персоналу згідно штатного розкладу, кількості і складності виконуваних операцій 2. Розміщення персоналу за посадами та складністю робочих місць	Соціально-демографічні, науково-технічні, правові, рівень організації виробництва та праці, соціальний захист, охорона праці та ін., кадровий потенціал підприємства, його оцінка, професійно - кваліфікаційний рівень відношення між керівниками і іншими категоріями персоналу, трудові відносини з приводу обліку виробітку, оплати праці та ін.
III.	1. Розробка регламентуючих документів щодо функцій які виконуються персоналом за кожною посадою 2. Розробка положень «Про оплату персоналу», «Про формування розподілу і використання прибутку», «Про планування діяльності підприємства»	Організаційна культура, клімат в колективі, оплата праці, фінанси підприємства, підтримання кар'єри, перспективи розвитку, особисті цінності, активний саморозвиток, творчий підхід до роботи, ієрархія в прийнятті рішень, клімат в колективі

Продовження табл.1.2

IV.	1. Оцінка ефективності системи управління персоналом, виявлення їх недоліків 2. Розробка і впровадження заходів щодо усунення недоліків і підвищення ефективності системи управління персоналом (для реформуючого підприємства)	Корпоративна культура, дисципліна праці, мотивація, стимулювання персоналу. Знання, досвід, уміння персоналу, інновації
-----	--	--

Джерело: [10]

У більшості випадків аналіз ефективності управління персоналом на підприємстві, як правило, здійснюється в двох площинах: економічній та соціальній (рис.1.2).

Ефективність в цьому контексті означає досягнення результатів. Економічна ефективність визначається як досягнення значних результатів при незмінних витратах або зменшення витрат при збереженні того ж результату.

Управління персоналом, як окрема функція в діяльності, яка включає найм, навчання, оцінку та оплату праці працівників, є ключовим елементом для забезпечення ефективного функціонування виробництва.

Підвищення результативності управління персоналом включає в себе оптимізацію відношення адміністративного персоналу, удосконалення підготовки та підвищення кваліфікації управлінського персоналу, посилення трудової дисципліни та зменшення витрат робочого часу.

У сучасний час не існує єдиної методології для вимірювання ефективності управління персоналом. Труднощі полягають у тісному зв'язку між процесом трудової діяльності персоналу та управлінням, який взаємодіє з виробничим процесом та його результатами, а також взаємодіє із соціальною діяльністю суспільства та сталим розвитком організації. Для оцінки результативності управління персоналом важливо використовувати комплексний підхід, який акцентує увагу на важливості досягнення кінцевих

результатів, ефективності та якості праці, а також на менеджменту роботи працівників як соціальної системи [12].

Однак, на наш погляд, оцінка ефективності управління персоналом не повинна обмежуватися лише порівнянням різних показників, що характеризують економічний стан.

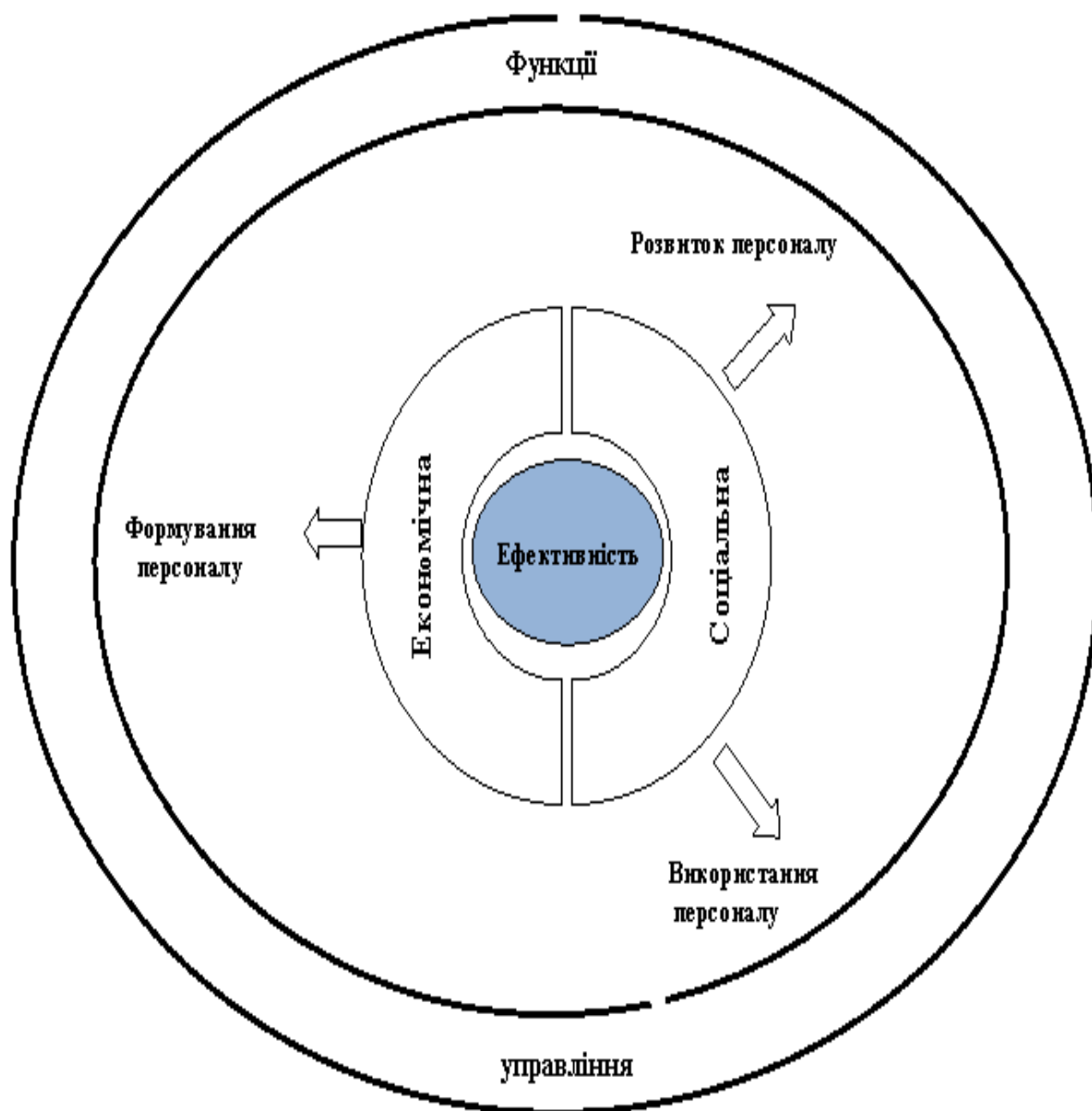


Рис. 1.2. Ефективність механізму управління персоналом підприємства

Джерело: [13]

Основною задачею ефективного управління є організація діяльності персоналу організації так, щоб конкурентні переваги кадрів, пов'язані з його якістю та потенціалом, гармонійно впливали на спільну діяльність всіх аспектів організації. Використання інструментів ціннісно-орієнтованого менеджменту розглядається як вчасний та доцільний підхід.

Реалізація принципів ціннісно-орієнтованого спрямування на підприємстві спрямована на оптимізацію стратегії управління персоналом та забезпечення конкурентоспроможності компанії в довгостроковій перспективі. Це включає в себе формування системи організаційних умов, спрямованих на етапове покращення функціонування підприємства. Наслідком таких якісних трансформацій має бути неперервне удосконалення та підвищення ефективності діяльності організації.

Перехід від боротьби за продукти та технології до боротьби за цінності і враження фігурує саме людський фактор як ключовий ресурс. Мати конкурентну перевагу означає ефективне використання унікальних ресурсів у порівнянні з конкурентами, що сприяє управлінню економічним розвитком.

1.2. Параметри та ознаки для визначення ефективності механізму управління персоналом на підприємстві

Ефективне управління персоналом стає критичним аспектом стратегії у сучасному підприємстві, оскільки розвиток високотехнологічного виробництва підвищує важливість людських ресурсів. Здібності, рівень знань і кваліфікація персоналу стають предметом все більших вимог.

Введення ринкових відносин, ускладнення економічних взаємозв'язків та швидкий науково-технічний прогрес викликають значні зміни в продуктивних силах. Це в свою чергу призводить до суттєвих трансформацій у методах праці, що вимагає налагоджених та гнучких управлінських структур та методів для підвищення ефективності потенціалу працівників. Оцінка ефективності управління персоналом тісно взаємодіє з усіма етапами процесу управління, і отримані результати можуть стимулювати керівника

вносити відповідні зміни. У той час як оцінювання забезпечує безперервний зворотний зв'язок на підприємстві, воно також є потужним інструментом для підвищення результативності управлінського процесу. Для оцінки ефективності будь-якої системи управління персоналом необхідні конкретні критерії, які дозволяють провести об'єктивне оцінювання цієї системи. Вибір критеріїв для оцінки ефективності системи управління персоналом залежить від того, на що спрямоване оцінювання: на діяльність конкретного керівника, трудові показники колективу або характеристики виконавців [14].

Таким чином, наскільки ефективно відбувається управління персоналом залежить успішність його діяльності. Метою цього процесу є порівняння результатів кадрових діяльностей з підсумками минулої діяльності підприємства, результатами інших підприємств і стратегічними цілями самого підприємства.

Для визначення ефективності системи управління персоналом необхідно встановити конкретні показники, які дозволять здійснити оцінку цієї системи. Оцінка ефективності роботи системи управління персоналом передбачає проведення систематичного аналізу, оцінка витрат і переваг від узагальненої програми управління персоналом та оцінка її результативності з продуктивністю роботи підприємства за аналогічний період. Управління персоналом вважається ефективним в тому випадку, якщо персонал підприємства успішно використовує свій потенціал для досягнення встановлених цілей. Ефективність менеджменту персоналу оцінюється з урахуванням обсягу, масштабів, якості та наскільки вчасно виконуються визначені для нього функції. Визначення ефективності управління персоналом вимагає наявності відповідних критеріїв та показників. При визначенні критеріїв оцінки важливо враховувати, з одного боку, результати оцінки для вирішення конкретних завдань, а з іншого боку, встановлювати критерії для різних категорій працівників, враховуючи, що вони повинні відрізнятися трьома факторами: складністю, відповідальністю та характером діяльності.

В оцінці ефективності управління персоналом враховуються три складові: економічна ефективність, яка визначає досягнення цілей підприємства через оптимальне використання персоналу з урахуванням економічних ресурсів; соціальна ефективність, що відображає задоволення потреб та інтересів працівників; і організаційна ефективність, яка оцінює цілісність та організаційну структуру підприємства [18 та 21].

У складі економічної ефективності управління персоналом вчені висувають два компоненти:

Співвідношення результатів та витрат на персонал: Цей аспект розглядається в контексті досягнення організаційних цілей. Аналізується, як витрати на персонал співвідносяться з досягнутими результатами роботи, враховуючи організаційні завдання.

Внесок персоналу в довгострокове існування та розвиток підприємства: Цей компонент враховує, як персонал сприяє тривалому існуванню та розвитку підприємства. Аналізується вплив персоналу на стратегічні аспекти та перспективи розвитку компанії в майбутньому.

До цих критеріїв відносяться:

Стабільність: Виявляється у наступності кадрового складу, надійності виконання завдань працівниками, відсутності напруженості та конфліктів. Цей аспект визначає, наскільки ефективно персонал утримує стійкість в колективі, забезпечуючи спокійне та продуктивне робоче середовище.

Гнучкість: Показник гнучкості вказує на здатність персоналу адаптуватися до нових умов, активно підтримувати організаційні зміни та бути готовим до вирішення конфліктів, якщо це необхідно для впровадження інноваційних концепцій.

Оцінка ефективності управління персоналом ґрунтується на критеріях, що виражені в конкретних показниках розвитку виробництва та зображені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Показники, що визначають ефективність управління персоналом

Показники ефективності	Напрямок аналізу	Показники
	Продуктивність праці	Обсяг реалізації на одного працівника і його динаміка. Обсяг прибутку до сплати податків на одного працівника і його динаміка
	Поліпшення якості продукції, послуг	Кількість рекламаций та їх динаміка. Питома вага неякісної продукції і її динаміка
	Витрати на персонал	Загальні витрати підприємства на персонал за період. Частка витрат підприємства на персонал в обсязі реалізації за період. Витрати на одного працівника та їх динаміка
	Ефективність управлінських програм	Витрати на окремі напрями і програми діяльності служб управління персоналом в розрахунку на одного працівника. Ефект впливу окремих програм на результативність діяльності працівників і підприємства в цілому
	Соціально-психологічний клімат у колективі	Взаємовідносини з колегами. Взаємовідносини з керівництвом. Взаємовідносини з клієнтами
	Рівень задоволеності персоналу	Відповідність організаційних та особистих цілей. Коефіцієнт плинності персоналу і його динаміка. Рівень абсентеїзму. Рівень конфліктності в колективі. Кількість скарг від працівників

Джерело: [14]

Як ефективний показник, що відображає економічну ефективність управління персоналом, використовують середньорічний обсяг виробництва

на одного працівника, розрахований як відношення середньорічних обсягів реалізації підрозділу до середньої чисельності персоналу.

Аргументи на підтримку вибору цього показника продуктивності праці базуються на тому, що він може служити універсальним для всіх підприємств, а також на тому, що методика його розрахунку є загальноновизнаною:

$$V_{\text{вир}} = U/P \quad (1.1)$$

де $V_{\text{вир}}$ - середньорічна виробіток на одного працівника;

U - середньорічний обсяг реалізації продукції (послуг) підрозділів;

P - середньооблікова чисельність персоналу.

Ефективним показником, що відображає соціальну ефективність управління персоналом, виділяють коефіцієнт плинності. Даний показник характеризує динаміку персоналу в організації і також служить показником, який впливає на продуктивність праці і вказує на успішність управління персоналом. Високий рівень плинності може призводити до значних витрат для організації. Тому важливо уважно аналізувати причини, з яких персонал покидає підприємство.

Коефіцієнт плинності розраховується як відношення числа працівників, які залишили підприємство за власним бажанням, були звільнені за прогули, або за іншими причинами порушення трудової дисципліни протягом певного періоду (зазвичай рік), до середньої чисельності зайнятих протягом цього періоду, вираженого у відсотках:

$$K_m = P_v/P \cdot 100\% \quad (1.2)$$

де K_m - коефіцієнт плинності;

P_v - чисельність працівників, звільнених з причин, відношуваних до плинності;

P - середньооблікова чисельність персоналу.

Природна плинність, яка становить 3-5% щорічно, сприяє природньому оновленню колективу і не потребує спеціальних заходів з боку керівництва та кадрової служби. Зайва плинність, перевищуючи 5% на рік, призводить до значних економічних втрат і породжує організаційні, кадрові, технологічні та психологічні труднощі. Дослідження показують, що надмірна плинність негативно впливає на моральний стан залишених працівників, їх трудову мотивацію та відданість організації.

Отже, можна зробити наступні висновки:

Плинність кадрів має вплив не лише на продуктивність праці тих працівників, які виходять, але й на тих, які залишаються, впливаючи на життя всієї організації.

Плинність ускладнює формування ефективно працюючої команди і негативно впливає на корпоративну культуру організації.

Плинність персоналу має свої особливості, тому в разі її виникнення керівнику організації слід негайно звернути увагу на цей аспект і вжити необхідні заходи для вирішення ситуації. Важливо детально розглянути причини відтоку персоналу в організації, які призводять до коливань у складі кадрів на підприємстві.

Основні фактори, що призводять до відтоку персоналу на підприємствах та в організаціях, включають:

1. Низькі рівні оплати праці, які не є конкурентоспроможними.
2. Несправедлива структура оплати, що порушує принципи справедливості.
3. Нестабільні доходи працівників, що може викликати невизначеність фінансового стану.
4. Невлаштований графік роботи, який може бути не зручним для працівників.
5. Некомфортні умови праці, що негативно впливають на добробут працівників.

6. Некоректне ставлення з боку керівництва, що може викликати незадоволення серед персоналу.
7. Довгі відстані до місця роботи, що може бути непрактичним для працівників.
8. Відсутність можливостей для кар'єрного зростання, навчання та підвищення кваліфікації.
9. Обмежений обсяг роботи, що може впливати на стимулюючий аспект роботи.
10. Неефективна процедура відбору та оцінки кандидатів на роботу.
11. Відсутність контролю за адаптацією нових працівників в організації.
12. Зміни в іміджі організації.
13. Розбіжність у підходах до управління персоналом, зокрема, різкі звільнення та прийняття нових працівників, що призводить до нестабільності в компанії.

Під час аналізу текучості персоналу важливо провести оцінку того, які працівники за "якістю" залишають організацію, а які покидають її. Також слід визначити, чи співпадає тенденція зміни якості кадрів зі стратегічними цілями організації. Це допомагає визначити, чи є текучість позитивним або негативним явищем:

- якщо основні відходи стосуються працівників, від яких давно слід було відмовитися, то це свідчить про правильний курс організації;
- у випадку втрати найкращих співробітників потрібно серйозно розглядати питання текучості кадрів.

Щоб керувати та мінімізувати відтоком персоналу, рекомендується впроваджувати наступні методи:

1. Аналізувати причини виходу кожного працівника, ведучи статистику цих причин.
2. Вести детальну статистику звільнень, враховуючи їх кількість за різні періоди, розподіл по відділах, посадах і стажу роботи.

3. Розробляти програму ротації персоналу, охоплюючи горизонтальні та вертикальні рухи.
4. Впроваджувати систему відбору та адаптації персоналу.
5. Запроваджувати систему наставництва для нових співробітників, залучаючи досвідчених колег.
6. Чітко визначати імідж компанії на ринку праці і, за необхідності, коригувати його.
7. Створювати тимчасові групи для роботи над проектами.
8. Залучати кваліфікованих співробітників як внутрішніх консультантів у різних структурах організації.
9. Впроваджувати систему оцінки працівників і формування кадрового резерву.
10. Слідкувати за кар'єрним розвитком та рейтингом співробітників, які покинули компанію.
11. Реагувати на попит на ринку праці, якщо колишні співробітники користуються попитом, це може вказувати на недоліки в плануванні кар'єри і розвитку.
12. Розглядати можливість найму керівника з питань персоналу або звертатися за консультаціями до фахівців у галузі кадрового менеджменту.

Для аналізу зміни чисельності працівників, що виникає внаслідок прийому на роботу та звільнення, використовують два важливих відносних показники: коефіцієнт обороту по прийому і коефіцієнт обороту з вибуття.

Коефіцієнт обороту по прийому розраховується як відношення кількості прийнятих протягом звітного періоду до середньооблікової чисельності працівників за той самий період. Аналіз цього показника варто проводити не лише взагалі по організації, але й для окремих структурних підрозділів та категорій працівників.

На сучасному ринку праці виявляються різноманітні причини звільнення, такі як ліквідація підприємства, скорочення чисельності та економічний спад. Ці причини можуть викликати значні обсяги вибуття

працівників. Звільнення з цих причин не завжди залежать від працівників і призводять до зайвого обороту, маючи негативні економічні та соціальні наслідки. Раціональним є розгляд цього виду виходу окремо для більш точного аналізу.

Також, коефіцієнт абсентеїзму представляє важливий показник соціальної ефективності управління персоналом, і його взаємозв'язок з показником плинності є очевидним, оскільки обидва ці явища виникають з тих самих факторів. Значення абсентеїзму на високому рівні може свідчити про можливу збільшену плинність персоналу в найближчому майбутньому.

$$A = Dn / N \cdot D \quad (1.3)$$

де А - абсентеїзм;

Дп - число робочих днів, втрачених за певний період через відсутність на роботі;

Д - число робочих днів;

N - середня кількість працівників.

Абсентеїзм призводить до значних економічних втрат, які включають:

- ряд обов'язкових виплат, незалежно від присутності працівника на роботі;
- оплату понаднормових робіт для заміщення відсутнього співробітника;
- втрати, пов'язані з простоями устаткування та зниженням продуктивності праці.

Плинність та абсентеїзм також тісно пов'язані з іншими показниками, такими як скарги та конфлікти, що служать індикаторами ефективності управління персоналом у створенні сприятливих умов для задоволення працівників та підвищення їхньої працездатності в організації.

Оцінку ефективності менеджменту персоналу раціонально проводити за трьома ключовими позиціями:

- Оцінка налагодження управлінської праці.

- Аналізується взаємодія управлінських працівників з об'єктами управління та між собою.

- Аналіз якості управління персоналом

Проводиться в контексті конкретних завдань, що стоять перед органом управління. Зосереджується на якості взаємодії з персоналом та досягненні стратегічних цілей підприємства.

Поряд із наведеними концепціями в теорії і практиці менеджменту склались три найбільш поширені підходи до оцінки ефективності управління: інтегральний, рівневий та часовий. Інтегральний підхід до оцінки ефективності управління ґрунтується на побудові синтетичного показника, Рівневий підхід до оцінки ефективності управління виокремлює в процесі оцінки три рівні ефективності. Часовий підхід виокремлює в процесі оцінки коротко-, середньо- та довгострокові періоди.

Аналіз якості управління персоналом підприємства може бути представлений докладним оглядом результатів, включаючи рекомендації з подальшого вдосконалення наводиться в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Напрямки аналізу якості менеджменту персоналу підприємства

Напрямок аналізу	Використовувані критерії
Аналіз ступеня відповідності кадрової політики і практики управління персоналом цілям і завданням підприємства	Послідовність, несуперечність цілей і шляхів їх досягнення
Оцінка якості документів, що регламентують роботу персоналу	Чіткість і повнота викладу, відповідність КЗзПУ
Оцінка найважливіших формальних правил і процедур, що забезпечують процес управління персоналом підприємства	Трудові показники працівників, ефективність роботи підприємства
Оцінка основних елементів організаційної культури, які мають вплив на поведінку працівників	Стан трудової етики. Морально-психологічний клімат у колективі

Продовження табл.1.4

Оцінка показників, що характеризують якість управління персоналом (рівень плинності персоналу, стан трудової дисципліни, задоволеність працівників роботою, морально-психологічний клімат та ін.)	Задоволеність персоналу роботою, відсутність скарг, інших проявів невдоволення. Імідж підприємства в очах клієнтів. Прихильність працівників своєму підприємству.
---	---

Джерело: [14]

Ефективний менеджмент персоналу визначається персональними та професійними якостями керівника, а також рівнем його усвідомлення потреби і постійного самовдосконалення і підтримки навчання персоналу, щоб забезпечувати відповідність вимогам постійно змінюючогося соціально-економічного середовища.

Всі окреслені показники та критерії повинні бути основою для оцінки ефективності менеджменту персоналу. Оцінка ефективності, яка включає в себе систему процедур, є інструментом, допоміжним для керівника у визначенні та оцінці якості системи управління персоналом в цілому. Це також дозволяє виявити недоліки, які слід виправити або коригувати в процесі роботи.

1.3. Особливості формування ефективного механізму управління персоналом підприємства у закордонній практиці

Система менеджменту персоналу у кожної країни укладається під впливом національних цінностей та культурної спадщини. Кожне наступне покоління, враховуючи досвід своїх старших поколінь, поетапно передає поведінкові стереотипи, методи та моделі управління персоналом, виткані в культурному контексті, традиціях та менталітеті спільноти країни, що досліджується.

Потреба у дослідженні сучасного досвіду при формуванні ефективної системи менеджменту персоналу визначається наступними причинами:

1. Розгляд будь-якої сфери управління на вітчизняному підприємстві має розпочинатися з історичного аналізу становлення та розвитку цілісної системи управління підприємством загалом. Важливо урахувати помилки та недоліки управління підприємством на основі існуючого досвіду, який сформувався як вітчизняний, так і зарубіжний.

2. Упродовж існування менеджменту економічно розвинені країни накопичили значні знання в галузі управління трудовою діяльністю працівників на підприємствах. Лише враховуючи специфічні особливості світових моделей менеджменту, можна узагальнити та вдосконалити методи управління організацією та кадровим складом конкретного підприємства.

3. Заповнюючи "порожнє" місце, опустивши досвід управління персоналом іноземних країн, створити щось нове, цікаве та функціональне в управлінні трудовою діяльністю працівників для національного підприємства стає складно.

4. Зібраний світовий управлінський досвід створює базу для вдалого вирішення проблем управління персоналом на вітчизняних підприємствах.

5. Поєднання ідей світового менеджменту та наукових управлінських підходів дозволяє більш загально дослідити, критично проаналізувати і адаптувати кращі досягнення управління найбільш розвинених країн для вітчизняних підприємств.

У сфері управління персоналом попередні роки спостерігається взаємодія різних моделей, включаючи американську, японську та західноєвропейську [17]. Це свідчить про процес інтернаціоналізації у сучасному управлінні. Ключовим етапом цього розвитку є асиміляція ідей системного підходу та створення різних моделей організації, які не лише функціонують, але й є розвиваючимися. Це визначило новий підхід до кадрового менеджменту - управління людськими ресурсами.

Основу американської моделі менеджменту становить суб'єкт, тобто індивід, а не колектив, як у японській моделі. Згідно з американською концепцією, менеджер повинен самостійно визначати свій шлях, що відображає підхід "створи себе сам".

Американський метод менеджменту передбачає дослідження професійно-кваліфікаційної моделі "посади" та акцент самих відповідних працівників, звертаючи увагу на такі критерії, як освіта, досвід роботи та психологічна сумісність. В системі управління американських компаній персонал розглядається як ключовий фактор у підвищенні ефективності виробництва, надається автономія та сприяється спеціалізації менеджерів, інженерів і вчених. Менеджери характеризуються орієнтацією на індивідуальні цінності та результати, базуючи свою управлінську діяльність на індивідуальній відповідальності, оцінці результатів і розробці короткотермінових кількісних цілей.

Особливостями умов праці є:

- скорочення робочих обсягів в центральних службах та зменшення адміністративного апарату;
- розширений перелік професій та службових інструкцій;
- зміна до гнучких форм оплати праці;
- об'єднання технологів-інженерів, науковців у колективи - проектно-цільові групи.

Значущу роль у використанні людського потенціалу відіграють кадрові служби підприємств – особливі підрозділи організацій, обладнані передовою технікою, де працюють кваліфіковані працівники, що володіють специфічним методичним інструментарієм для вирішення соціальних проблем виробництва.

Основним завданням діяльності кадрових служб фірм є забезпечення виробництва високоякісною силою робітників через поповнення, планування, відбір і найм, вивільнення, аналіз плинності. Важливою метою

цих служб є розвиток потенціалу працюючих, включаючи профорієнтацію, перепідготовку, атестацію та оцінювання кваліфікаційного рівня, організацію службового зростання. Органічні функції включають удосконалення організації і стимулювання праці, забезпечення дотримання техніки безпеки та соціальних виплат. Ці підрозділи приймають участь у переговорах із профспілковими організаціями в момент укладання колективних договорів та іншому [18].

Ключовим аспектом управління персоналом є оптимізація формальних та встановлення неформальних взаємин між працівниками в рамках технологічного поєднання від "проектування" до "реалізації виробу". Ці неформальні стосунки є основою для пошуку нових, нетрадиційних рішень, що призводять до найбільш ефективних результатів.

Особливий акцент робиться на вдосконаленні організаційної структури та стимулюванні праці. Сучасна структура підприємств включає в себе відсутність вертикальних ланок менеджменту, розширення кола персоналу, відповідальних за виконання поставлених завдань, та переміщення повноважень керівників низького та середнього рівня на рівень робочого місця. Послідовним продовженням цієї перебудови є категорична відмова від організації праці, що відповідає потребам масового виробництва, на користь робочих груп та бригад, обдарованих виробничою самостійністю. Важливішою стає організація праці в групах та бригадах, де працює до 50% робітників.

Робочі групи та бригади, разом із горизонтальними структурами підприємства, є ключовими факторами мотивації працівників. Ця мотивація забезпечується гнучким грошовим стимулюванням особистих здібностей та досягнень в праці, включаючи різні доплати і премії за нові професії, раціоналізаторські пропозиції і т. п. Також до них входять доходи від участі в прибутках та в акціонерному капіталі компанії, що сприяє зв'язку між доходами працівників і створеними ними цінностями. Одним із основних

положень нового підходу до управління є мотивація працівників через їх участь у управлінській діяльності, що радикально розв'язує проблему відчуження. Децентралізація прийняття рішень залучає працівників до обговорення питань удосконалення виробництва і розширює обсяг їхньої участі в управлінні. Цей підхід стає основним чинником співпраці персоналу та адміністрації для досягнення спільних стратегічних цілей підприємства [20, с. 208].

США характеризуються високою технологічністю, де близько 40% всіх працюючих у світі зайняті комп'ютерами. Що десять років витрати на науково-дослідні та дослідно-конструктивні розробки подвоюються. Головними рушіями американської економіки стали сфера високих технологій та послуг, а не традиційне виробництво. У виробництві США, станки з ЧПУ забезпечують зростання продуктивності праці у порівнянні з універсальним обладнанням в 1,8-2,5 рази більше, а оброблювані центри - в 2,5-4 рази, гнучкі виробничі системи - в 5-8 разів. Інтелектуальне виробництво, що поширилося з початку 90-х років, підвищило продуктивність праці в 10-12 разів. СІМ-технологія дозволяє підняти продуктивність праці в 12-18 разів, а CALS-технології, які отримують популярність, - у 20-25 разів. CALS-технології забезпечують неперервну інформаційну підтримку життєвого циклу виробів або продуктів, інтегрують планування та управління усім життєвим циклом, починаючи від проектування до виготовлення, продажу, утилізації, а також формують загальні бази даних і системи документообігу [26, с. 212].

Країна вживає заходи для вдосконалення національного управління, зокрема:

- розслаблення адміністративних важелів та посилення ринково-економічних;
- скорочення функцій та управлінського персоналу;
- диверсифікація виробництва у великих корпораціях;

- впровадження обов'язкової оцінки законопроектів з економічних і соціальних наслідків;
- здійснення диверсифікації великих корпорацій та створення спеціалізованих підприємств;
- підтримка науково-дослідницьких робіт;
- фокус на професіоналізацію управлінської діяльності та підготовку магістрів ділового адміністрування.

У США активно застосовується комплексний підхід до ефективності виробничих систем, визначений моделлю "Семи С": стратегія; структура; інформаційне забезпечення; персонал; кваліфікації; стиль; головна мета. Згідно з цією моделлю розробляють механізми управління.

В США широко підтримується ідея перегляду організаційних структур управління з метою зменшення кількості рівнів. Пропонується плоска структура для комп'ютеризованих організацій, де імпульси виникають знизу, направляються вгору, а потім повертаються вниз. Великі та середні корпорації активно використовують програмно-цільові структури, такі як проектне управління, впровадження нововведень, управління окремими продуктами та матрична структура.

У США розгалужена мережа освітніх закладів призначена для підготовки та підвищення кваліфікації кадрів. В Америці полишили застосування практики призначення робітників на керівні посади, вірячи, що це повинні робити спеціально підготовлені особи.

В індустріальних країнах, таких як Канада та США, як малі, так і великі підприємства віддавали перевагу відкритій політиці «вхід - вихід», де процедура підбору кадрів є простою, і робітник може бути звільнений або переведений, якщо це необхідно для фірми.

Японська модель передбачає аналіз сильних і слабких сторін працівника для відповідного підбору робочого місця, що називається система «працівник-посада». Вона характеризується:

- довгостроковою перспективою роботи на одному підприємстві;
- оцінкою якості освіти та особистого потенціалу робітника;
- комплексним визначенням оплати праці з урахуванням віку, стажу, освіти та здібностей;
- участю працівників у фірмових профспілках;
- підтриманням балансу між інтересами робітників, керівників та інвесторів.

В управлінні персоналом визначають такі принципи:

- взаємодія інтересів фірми і працівників;
- висока залежність працівників від фірми;
- збалансований вплив керівників, інвесторів і працівників.

В Японії не існує розділення працівників на три категорії, всі вони приймаються як некваліфіковані, зобов'язані постійно підвищувати свою кваліфікацію, а межі між інженерно-технічним персоналом і робітниками є нечіткими.

В Європі та США ретельно визначені обов'язки інженера, техніка та робітника. Дві ці моделі, американська і японська, мають свої переваги та недоліки. Тому в світовій практиці спостерігається тенденція використання комбінованої системи управління людськими ресурсами.

Європейська модель включає в себе особливості оплати праці. Розходи на персонал розподіляються на зарплату та додаткові витрати, що витрачаються на соціальні пільги для співробітників, а також на підвищення кваліфікації. В угоді закріплено нерозголошення інформації про заробітну плату іншим працівникам підприємства. Оцінка та атестація працівників є конфіденційною і вимагає згоди працівника. Участь робочих в управлінні виражається через створення виробничих та наглядових рад, які не є профспілками, обмежені членством співробітників тільки однієї фірми.

Особливості європейської моделі можна взяти на прикладі Німеччини. У цій країні всі аспекти займає спеціальна служба, кількість працівників якої

залежить від загальної чисельності компанії - приблизно 1 керівник на 140 працівників. У компетенції служби з менеджменту персоналом може також входити бухгалтерія та оплата праці. Основний принцип при призначенні керівників полягає в тому, щоб набирати людей, здатних до самостійності та відповідальності в рамках їхніх знань та досвіду. Останні, в свою чергу, повинні відповідати цілям організації. В інших ситуаціях управління персоналом визначається обставинами, такими як зміна цілей організації, державне регулювання, характеристики персоналу та інші. Не дивлячись на це, управління персоналом розглядається як одна з найважливіших справ в організації, тому за нею обов'язково допомагає член правління. В європейських компаніях відсутня загальна політика управління персоналом. Важливою особливістю німецьких фірм є те, що вони, як правило, просувають своїх власних працівників на вищі посади, рідко вдаючись до зовнішнього найму [21].

Обмінюючись досвідом в країнах Європи формують асоціації працівників служб по менеджменту персоналу, які користуються великою популярністю. В Німеччині, наприклад, Товариство нараховує більше 5 тисяч чоловік.

У великих організаціях практикується заміни співробітників за різними посадами, проте зі збереженням рівної заробітної плати. Загальною рисою європейського менеджменту персоналом є децентралізація, дозволяючи кожному підрозділу вільно проводити власну політику в області людського розвитку. У той час, як на рівні холдингу надаються загальні рекомендації та вказівки.

За зарубіжною практикою, ефективна система управління має бути жорсткою та здатною забезпечувати необхідний контроль відповідно до верховенства. Це передбачає застосування централізованого управління, концентрації політики, фінансів, маркетингу, реклами, підготовки та розстановки кадрів та контролю за іншими показниками. В розвинутих

країнах Заходу велику увагу приділяють ефективному використанню кадрового потенціалу суб'єкта господарювання та системі оцінювання різних категорій персоналу. Самооцінювання персоналу набуває значного поширення.

Вивчаючи зарубіжний досвід ефективного менеджменту персоналу організацій, можна зробити висновки:

- Люди, їхня майстерність, освіта, підготовка та мотивація діяльності є найважливішими елементами продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки.

- Основні концепції управління персоналом включають в себе інвестування в кадри, координацію активностей через взаєморозуміння та комунікацію, а також спільне вирішення проблем колективом.

- Набір та адаптація нових працівників визначають кадровий потенціал організації, зокрема проблема оптимального співвідношення нових та існуючих працівників.

- Головною метою системи управління персоналом є забезпечення кадрами, їх ефективне використання, а також професійний та соціальний розвиток [27].

В Україні на сьогодні велике значення має використання закордонного досвіду у формуванні та ефективному використанні кадрового потенціалу. Лише активна участь працівників на всіх рівнях, від робітників до керівників, може створити сприятливі умови для відбудови країни в умовах воєнної агресії, швидкого економічного зростання, що в свою чергу призведе до збільшення доходів національного бюджету та поліпшення добробуту населення. Спрямовання економіки на використання ефективних концепцій управління персоналом, ґрунтованих на соціально-економічних факторах, революційно змінює підходи до вирішення управлінських питань, особливо тих, які стосуються підвищення ефективності праці персоналу. Впровадження заходів західного досвіду управління персоналом на основі

людського фактора, при вдалому розумному підході, дозволяє вітчизняним підприємствам відновлювати роботу, підвищити продуктивність праці та ефективність загальної діяльності з мінімальними матеріальними витратами, що є особливо постає актуальним у сучасний період економічної кризи [26, с. 217].

РОЗДІЛ 2

ВИВЧЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА АТ «ДАК АВТОМОБІЛЬНІ ДОРОГИ УКРАЇНИ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Створення акціонерного товариства державно-акціонерної компанії "Автомобільні дороги України" виникло в результаті рішення Державного агентства мобільних доріг України.

Внаслідок реорганізації дорожнього господарства України за Указом Президента від 08.11.2001р. №1056/2001, була утворена Державна служба автомобільних доріг України (Укравтодор) як правонаступник Української державної корпорації по будівництву, ремонту та утриманню автомобільних доріг. Укравтодор отримала статус головного розпорядника державних коштів для фінансування дорожнього господарства.

З початку 2002 року, дорожнє господарство України перейшло на інноваційну модель розвитку. Реформування системи управління дорожнім господарством призвело до розмежування функцій між державним та господарським управлінням. Державна служба автомобільних доріг України бере на себе державне управління, тоді як відкрите акціонерне товариство "Державна акціонерна компанія Автомобільні дороги України" відповідає за господарське управління. Останнє було створено відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 28.02.2002 р. №221.

Держава, представлена Державною службою автомобільних доріг, є засновником та власником 100% акцій державної акціонерної компанії

"Автомобільні дороги України". Всі повноваження вищого органу управління покладаються на засновника, а самі акції перебувають у державній власності, забороненої для відчуження та використання для формування статутних фондів будь-яких суб'єктів господарювання.

Компанія, яка виконує будівництво, ремонт та утримання автомобільних доріг, мостів та інших споруд, включає 33 дочірні підприємства, що операційно діють у всіх областях України та налічують понад 350 філій. Ці філії, такі як райавтодори, ДЕУ, та ДЕД, обслуговують дороги загального користування на різних рівнях та територіях згідно їхніх функцій та розміщення. Основне завдання цих філій полягає в забезпеченні безпечного та безперебійного руху транспорту на дорогах України, незалежно від погодних умов.

Щорічно підприємство виконує роботи на суму близько 4 млрд. грн., зокрема будівництво та ремонт 3 тис. км доріг. На їх балансі знаходиться широкий спектр виробничих потужностей, включаючи понад 14 тис. одиниць машин, механізмів та спеціальної техніки. Це включає в себе машини для ремонту і утримання автомобільних доріг, виробничі бази для виготовлення будівельних матеріалів, а також кар'єри для видобування матеріалів, бітумно-емульсійні бази тощо.

При виконанні дорожніх робіт широко використовуються новітні матеріали та технології. Зараз придбано понад 600 одиниць сучасної техніки, яка використовується для виконання різноманітних завдань, включаючи спеціалізовані машини для ямкового ремонту Schafer, самохідні фрези Wirtgen W2000, котки німецької фірми HAMM, асфальтоукладачі Vogele тощо. В ремонті доріг широко використовуються дорожні фрези для покращення рівності покриттів та якості ямкового ремонту.

Крім того, застосовуються поверхневі обробки і тонкошарові покриття з використанням бітумно-емульсійних технологій, а також ресайлінговий

комплекс для відновлення дорожнього покриття та економії будівельних матеріалів. Під час будівництва, ремонту та реконструкції автомобільних доріг застосовується щебенево-мастиковий асфальтобетон. З метою захисту та посилення залізобетонних конструкцій мостів і шляхопроводів використовуються полімерні суміші типу "Сілол" та "Сіко". Під час зимового утримання автомобільних доріг впроваджуються соляні технології для попередження утворення ожеледиці.

Акціонерна компанія "Автомобільні дороги України" визнає, що її найбільшою цінністю є її трудовий колектив. Зараз в дочірніх підприємствах працює 19 тис. висококваліфікованих працівників, включаючи понад 5 тис. інженерно-технічних фахівців із необхідним досвідом та освітою.

Головною метою діяльності Організації є (схематично подано на рис.2.1):

1. Організація будівництва, реконструкції, ремонту та утримання автомобільних доріг загального користування, включаючи інженерне облаштування та об'єкти дорожнього сервісу.

2. Розробка пропозицій щодо формування державної економічної, науково-технічної, інноваційної, інвестиційної, кадрової, соціальної та зовнішньоекономічної політики у сфері дорожнього господарства, забезпечення її реалізації, а також розроблення і впровадження стратегії розвитку дорожнього господарства.

3. Своєчасне та повне виконання боргових зобов'язань за запозиченнями, залученими державою або під державні гарантії для розвитку мережі автомобільних доріг загального користування, відповідно до умов кредитних угод.

4. Підготовка та організація виконання державних програм розбудови транспортних коридорів, спрямованих на надійний та безпечний рух по автомобільних дорогах загального користування, а також вдосконалення та забезпечення розвитку дорожнього господарства.

5. Технологічне оновлення дорожнього господарства шляхом розроблення та впровадження сучасних технологій, обладнання та устаткування.

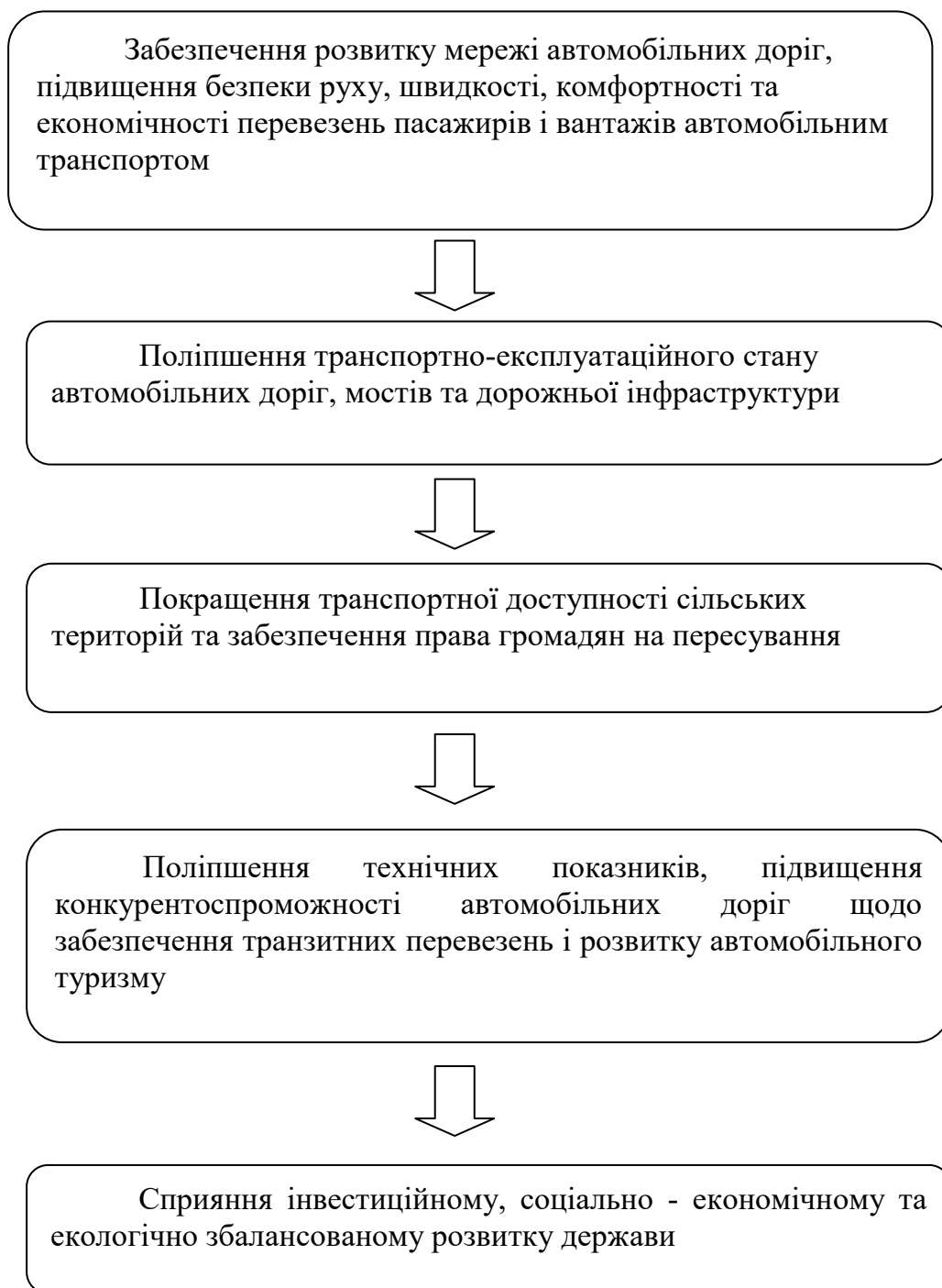


Рис. 2.1. Мета діяльності підприємства

Джерело: складено на основі додатку А

Підприємство спеціалізується на виконанні різноманітних робіт, включаючи початкове будівництво, часткову реконструкцію, поточний ремонт та утримання автомобільних доріг, мостових конструкцій та інших значних споруд та елементів доріг.

Підприємство також розвиває промисловість та виробництво, включаючи будівельні, дорожні будівельні матеріали та інші продукти, необхідні для будівництва та ремонту автомобільних доріг та інших споруд. Крім того, проводиться розробка будівельних матеріалів, переробка гірничих мас та виробництво будівельних матеріалів. Підприємство також займається закупівлею, повним постачанням та реалізацією різноманітних продуктів, матеріалів та енергоносіїв, зокрема в повоєнний період. Розбудовується мережа закладів дорожнього сервісу та виготовляє дорожні знаки, інформаційну та рекламну продукцію для забезпечення безпеки учасників дорожнього руху. Окрім цього, займається складанням проектно-кошторисної документації та виконанням наукових, науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт.

Підприємство також впроваджує ряд заходів для підготовки дорожнього комплексу, як у межах області, так і у місті, особливо під час осінньо-зимових та весняно-літніх періодів. Це відбувається відповідно до встановленого порядку співпраці з Службою автомобільних доріг у регіоні.

Підприємство співпрацює з головним управлінням МНС України в області під час негативних погодних умов на дорогах загального користування та діє в надзвичайних ситуаціях. Кожен підрозділ обласного дорожнього управління має відповідний паспорт готовності, а також проводиться навчання та інструктаж персоналу, включаючи водіїв і машиністів дорожніх машин. Приділяється увага підготовці баз для

зберігання протижеледних матеріалів, а запаси паливно-мастильних матеріалів зберігаються на автомобільних заправочних станціях. Розроблені та узгоджені схеми організації дорожнього руху та дотримується порядок організації на випадок надзвичайних ситуацій.

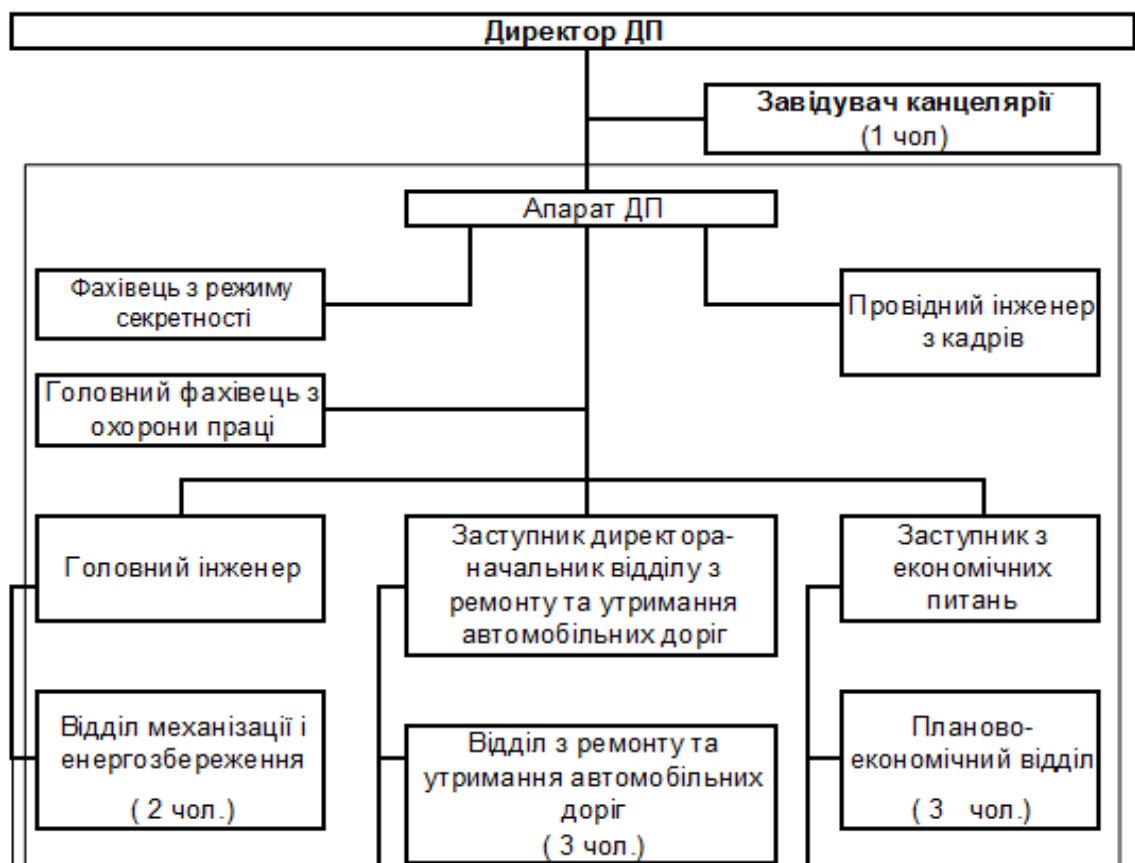
Підприємство, як юридична особа, має свій власний баланс та рахунки у банках, включаючи валютний та розрахунковий. Дочірні підприємства повинні своєчасно виконувати оплату податків і інших обов'язкових відрахувань відповідно до чинного законодавства. Крім того, підприємство зобов'язане дотримуватися норм та вимог, пов'язаних із захистом навколишнього середовища.

Майно підприємства охоплює основні засоби, обігові кошти та відповідні цінності, передані в коротко- та довгострокове користування та управління від засновника підприємства. Джерелами формування майна та фінансових ресурсів є доходи від продажу продукції, надання послуг та іншої господарської діяльності. Серед цих джерел можуть бути кредити від банків і інших кредиторів. Також враховуються безоплатні та благодійні внески, а також майно, отримане відповідно до законів України.

Головним елементом організаційного механізму є структура управління. Дана структура поєднує різні сторони діяльності підприємства. Також вона регламентує внутрішні зв'язки, пов'язані з виробництвом. Таким чином досягається стійка системи службових взаємовідносин між керівними та структурними підприємствами, а також іншими працівниками апарату управління. Таким чином структура управління залежить в значній мірі від діяльності всього механізму. Структура управління – це складна, упорядкована сукупність різних взаємопов'язаних елементів, що визначає розподіл праці та різних службових зв'язків між, по-перше, структурними підрозділами та працівниками апарату, а також, по-друге, прийняття та безпосередня реалізація рішень. Дана структура закріплює різні функції за підрозділами та працівниками і регламентує потоки інформації у

управлінську структуру. Це виражається в схемах і параметрах структури управління. Також відображено в штатному розкладні. Відображається в співвідношенні структурних підрозділів та працівників, що входять до апарату управління. Також сюди входять положення про відділи та служби.

Для того, щоб здійснити ефективне реагування на різні ситуації, що виникають, також чіткого керівництва за підрозділами, що входять до організації, оптимального розподілу обов'язків між працівниками, заступниками та підлеглими на даному підприємстві, розроблену та застосовану в дію схему структурної побудови всього колективу, що входить до складу організацій. Структура даного апарату організацій наведена на рисунку 2.2.



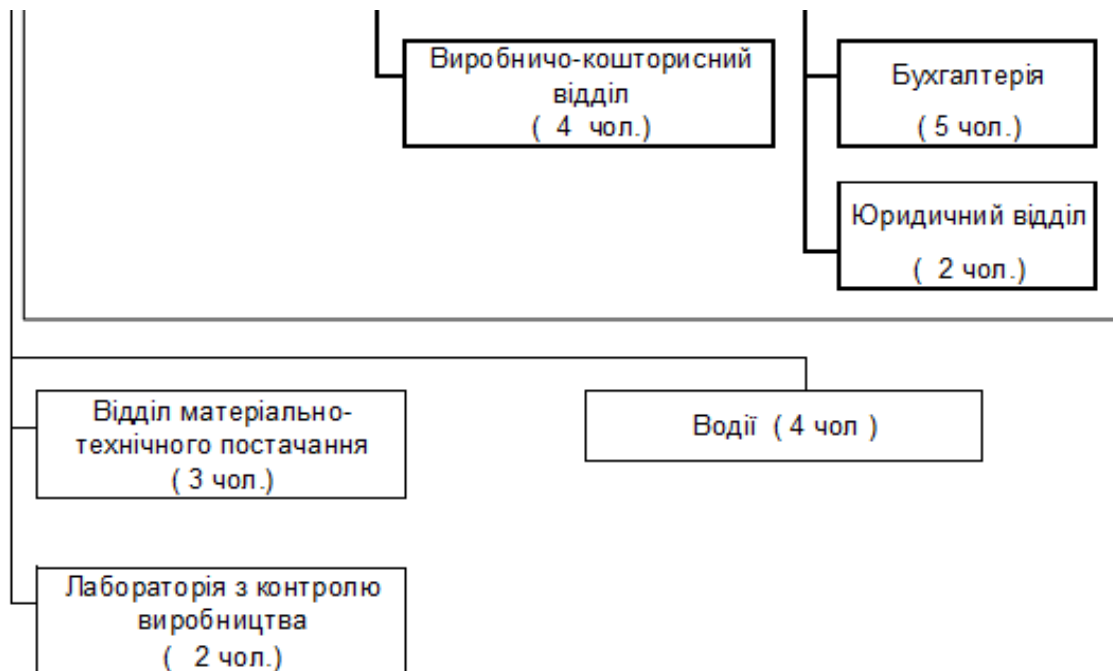


Рис. 2.2. Структура Підприємства

Джерело: складено на основі додатку А

Правова база включає перелік законодавчих та нормативних актів, таких як статут підприємства, Конституція України, Цивільний кодекс, закони про акціонерні товариства, дорожні рухи та автомобільні дороги, Господарський та Цивільний кодекс, є важливою правовою базою для функціонування підприємства. Вони визначають правові засади його діяльності, права та обов'язки сторін, а також регулюють відносини в сфері господарювання та цивільного права.

2.2. Характеристика техніко-економічних показників господарської діяльності підприємства

Техніко-економічний аналіз господарської діяльності підприємства включає в себе оцінку різних показників, таких як планування та організація виробництва, рівень забезпеченості технікою, якість продукції, використання основних та оборотних фондів, а також наявні трудові ресурси. Аналіз цих

аспектів дозволяє оцінити ефективність та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

На даний момент аналіз техніко-економічних показників зріс, оскільки ці показники характеризують ефективність заходів для впровадження науково-технічних розробок та впровадження нових організаційних виробничих процесів.

Підприємство може здійснювати розрахунки і розробляти подальший план самостійно. Також важливим елементом є фінансовий аналіз стану підприємства і перспектив його подальшої діяльності.

Фінансовий стан підприємства – це поняття, що включає комплекс показників, які є результатом взаємодії елементів фінансових відносин підприємства. Він визначається сукупністю господарських та виробничих факторів, а також характеризується рядом показників, що відображають розміщення, наявність, а також наскільки вдалим є використання фінансових ресурсів.

Таким чином, аналіз фінансового стану – це комплекс дій з аналізу та вивчення результатів фінансової та господарської діяльності підприємства для виявлення можливих недоліків, порушень або не використаних резервів для підвищення результативності його діяльності.

Так, для проведення аналізу техніко-економічних показників та фінансового стану підприємства ключовою є підготовка основної фінансової звітності.

Фінансова звітність представляє собою систему показників, яка відображає інформацію про фінансовий стан та результати діяльності організації за певний період. Ця інформаційна база є важливою для аналізу та прийняття рішень стосовно подальшого розвитку підприємства.

Для того, щоб визначити стан підприємства, визначається сукупність показників, які показують наявність використання ресурсів підприємства, їх розміщення, реальні та потенційні фінансові можливості, а також загрози.

Стан підприємства впливає наскільки ефективно здійснюється підприємницька діяльність, також фінансовий стан суб'єктів господарювання залежить від їх результатів підприємницької діяльності. Якщо в результаті господарської діяльності ми маємо прибуток, то відповідно утворюються додаткові джерела, де ми можемо брати кошти, які в результаті будуть сприяти зміцненню фінансового стану аналізованого підприємства. В разі дефіциту формування і використання активів, це може стати ключовим фактором, що впливає на заборгованість постачальникам за одержані матеріали або одержану сировину.

Так, зменшення прибутковості та погіршення виконання зобов'язань можуть призвести до негативних наслідків для підприємства. Річна та квартальна бухгалтерська звітність є важливими джерелами інформації для техніко-економічного аналізу, дозволяючи оцінити фінансове становище та результативність підприємства на різних етапах його діяльності.

Оцінку активів підприємства подана в порівняльній таблиці (табл. 2.1) (додатки Б-Б2, В-В2, Г-Г2)

Таблиця 2.1

Показники майнового стану підприємства

Показники	На кінець року					Абс. відх., (2022р. до 2018р.)
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021р.	2022р.	
Частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах (Човф)	21092/ 75516 = 0,280	58513/ 80271 = 0,729	35648/ 54031 = 0,660	24022/ 47030 =0,510	29304/ 44052 =0,665	0,385
Частка основних засобів в активах (Чоз)	48742/ 138365 = 0,352	50450/ 142520 = 0,353	50625/ 116545 =0,434	50612/ 109239 =0,463	49888/ 106095 =0,470	0,118

Коефіцієнт зносу основних засобів (Кзн)	48955/ 97697 = 0,501	53008/ 103458 = 0,512	56120/ 106745 =0,525	59541/ 110063 =0,540	62135/ 112023 =0,554	0,053
Коефіцієнт мобільності активів (Кмоб)	75516/ 62849 = 1,201	80271/ 62249 = 1,290	54031/ 62514 =0,864	47030/ 62209 =0,756	44052/ 62043 =0,710	-0,491

Джерело: [розраховано на основі дод. Б-Б2, В-В2, Г-Г2]

Фінансовий стан підприємства та організації характеризується використанням активів і джерел їх наповнення – це власний капітал або ж зобов'язань (пасив балансу). Дана інформація представлена в балансі організації. Таким чином, проаналізувавши дані в таблиці 2.1 і розрахувавши відповідні коефіцієнти майнового стану підприємства, ми бачимо, що відбулися негативні зміни в майновому стані. Наочно це зобразимо на малюнку 2.3 і дамо відповідні рекомендації.

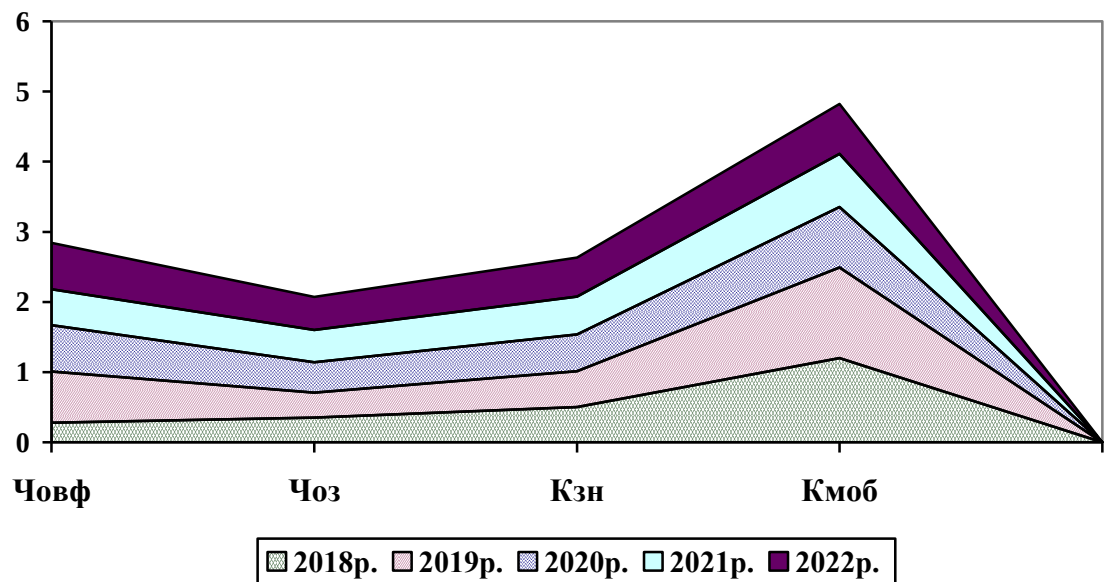


Рис. 2.3. Показники майнового стану АТ «ДАК Автомобільні дороги України»

Умовні позначення:

Човф — частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах;

Чоз — частка основних засобів в активах;

Кзн — коефіцієнт зносу основних засобів;

Кмоб — коефіцієнт мобільності активів.

Джерело: [розраховано на основі дод. Б-Б2, В-В2, Г-Г2]

Зафіксовано, що частка основних засобів в активах зростає до 2020 року, досягаючи 50,625 тис. грн. Після цього відбувається поступове зменшення на 737 тис. грн. порівняно з 2022 роком. Це свідчить про тенденцію до недостатнього інвестування в основні засоби та зношення існуючого обладнання, що може вплинути на обсяги виробництва та надання послуг. Причини цього можуть бути пов'язані з ковідною пандемією та військовим конфліктом на території України, що викликали перерозподіл коштів і фінансування.

Проаналізувавши коефіцієнт зносу, який вказує на доволі низький рівень придатності основних засобів, ми спостерігаємо, що на кінець аналізованого звітного періоду коефіцієнт зносу збільшився на 10,6%. Такі дані показника свідчать про негативну тенденцію і означають, що фізичний та моральний знос основних засобів підприємства підвищився. Також спостерігається тривале зниження коефіцієнта мобільності активів за аналізований період у 2022-2018 роках. Таке зменшення питомої ваги активів основних засобів за аналізований період вдвічі свідчить про спад виробничих можливостей підприємства. Далі проведемо за спрощеною методикою аналіз структури активів та їхньої динаміки в розрізі постійного та оборотного капіталу (рис.2.4).

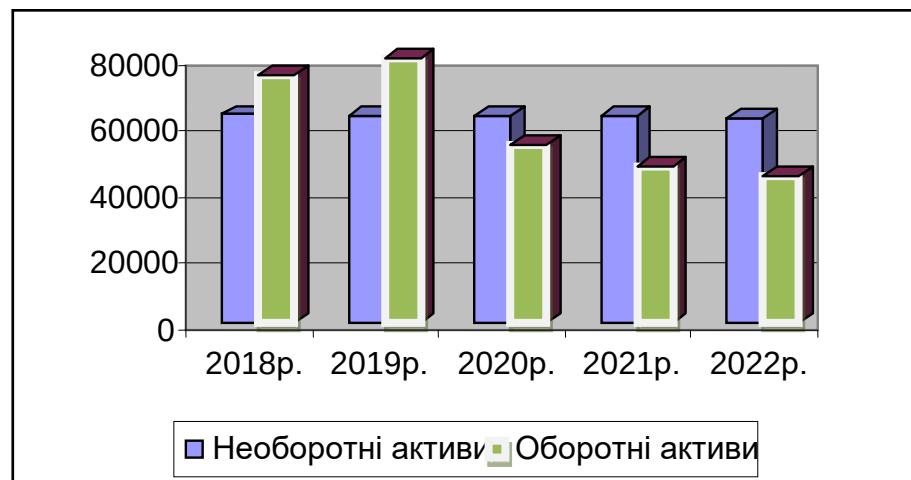


Рис. 2.4. Динаміка активів у сфері постійного та оборотного капіталу АТ «ДАК Автомобільні дороги України»

Джерело: [розраховано на основі дод. Б-Б2, В-В2, Г-Г2]

За аналізований 2018-2022 період ми спостерігаємо зменшення оборотних активів в розмірі 9,979 тисяч гривень. Це відбулося за рахунок зменшення дебіторської заборгованості за надані послуги, здійснені роботи та товари. В свою чергу, сума необоротних активів за аналізований період 5 років майже не змінилася. Дана тенденція є типовою для бюджетних установ та організацій.

Визначення показників ділової активності є важливою частиною фінансового аналізу підприємства. Коефіцієнти оборотності активів, кредиторської та дебіторської заборгованості, оборотності основних засобів, власного капіталу та строки погашення дебіторської заборгованості надають інформацію про те, наскільки ефективно компанія управляє своїми ресурсами та забезпечує ліквідність.

Аналіз цих показників дозволяє зрозуміти фінансову стійкість та ефективність управління ресурсами підприємства.

Розрахунки показників ділової активності по АТ «ДАК Автомобільні дороги України» в табл.2.2.

Таблиця 2.2

Показники ділової активності підприємства

Показники	На кінець року					Абс.відх., (2022р. до 2018р.)
	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	
1. Коефіцієнт оборотності активів	168732/ 116448 =1,44	165935/ 140442,5 =1,18	144071/ 129532,5 =1,11	99331/ 112892 =0,87	167573/ 107667 =1,55	0,11
2. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	10150740/ 168732 =60	11864340/ 165935 =71	8434260/ 144071 =58	6951780/ 99331 =70	6010920/ 167573 =36	-24
3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	168732/ 32572,5 =5,18	165935/ 34500,5 =4,8	144071/ 16497,5 =8,73	99331/ 13608,5 =7,3	167573/ 12563 =13,3	8,12
4. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддачі)	168732/ 47942 =3,51	165935/ 49596 =3,34	144071/ 50537,5 =2,85	99331/ 50618,5 =1,96	167573/ 50250 =3,3	-0,21
5. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	168732/ 29755,5 =5,67	165935/ 30346 =5,46	144071/ 54030,5 =2,67	99331/ 48527 =2,04	167573/ 40404 =4,14	-1,53
6. Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	69,5	75	41,2	49,3	27	-42,5

Джерело: [розраховано на основі дод. Б-Б2, В-В2, Г-Г2]

Аналіз ділової активності вказує на те, що компанія виводить частину капіталу з обігу, що призводить до зменшення його прибутковості. Таким чином, коефіцієнт оборотності активів на кінець 2022 року склав 1,55%. Збільшення на 0,11% за звітний період може вказувати на активізацію обороту активів. У 2022 році кредиторська заборгованість склала 36 пунктів, а зменшення цього показника до 24 пунктів порівняно з 2018 роком може свідчити про погіршення взаємин із кредиторами.

Коефіцієнт фондівддачі, або коефіцієнт оборотності основних засобів, визначає ефективність використання основних засобів підприємства у генерації прибутку. На кінець звітного періоду було зафіксовано, що коефіцієнт фондівддачі на підприємстві склав 3,3%. Це означає, що на 1 гривню основних засобів припадає 3,3 гривні прибутку. Зменшення цього показника за показник з 2018 до 2021 року до рівня 1,96% вказує на неефективне використання основних фондів протягом цього періоду.

Аналіз фінансових результатів у комплексі дозволяє оцінити ефективність господарської діяльності, оскільки сума абсолютного прибутку не надає точної інформації про ефективність саомогосподарської діяльності. З цієї причини ми розраховали коефіцієнти рентабельності активів, рентабельності діяльності та рентабельності власного капіталу.

Відповідні розрахунки по АТ «ДАК Автомобільні дороги України» представлені в табл.2.3.

Таблиця 2.3

Показники рентабельності підприємства

Показники	На кінець року					Абс.відх., (2022р. до 2018р.)
	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	
1. Коефіцієнт рентабельності активів	527/ 116448 =0,004	61/ 140442,5 =0,0004	14/ 129532,5 =0,0001	-5957/ 112892 =(-0,05)	57/ 602667 =0,00009	-0,0039
2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	527/ 29755,5 =0,01	61/ 30346 =0,002	14/ 54030,5 =0,0002	-5957/ 48527 =(-0,12)	57/ 40404 =0,001	-0,009

Продовження табл.2.3

3.Коефіцієнт рентабельності діяльності	527/ 168732 =0,003	61/ 165935 =0,0003	14/ 144071 =0,00009	-5957/ 99331 =(-0,05)	57/ 167573 =0,003	0
--	--------------------------	--------------------------	---------------------------	-----------------------------	-------------------------	---

Джерело: [розраховано на основі дод. Б-Б2, В-В2, Г-Г2]

Проведений аналіз показників рентабельності активів показує систематичне зменшення значень коефіцієнтів. Таким чином, у 2022 році кожна гривня активів приносила підприємству лише одну копійку прибутку. Важливо відзначити також спад рентабельності власного капіталу. Загалом, можна зробити висновок, що протягом аналізованого періоду з 2018 по 2022 рік рівень рентабельності майже не змінився.

Показники ліквідності свідчать про взаємодію між поточними зобов'язаннями та оборотними активами на підприємстві та вказують на рівень ризику можливих перешкод у виконанні графіка платежів. Значення цих коефіцієнтів, що знаходяться в межах нормативних значень, свідчать про збалансованість структури капіталу і здатність суб'єкта господарювання вчасно погашати короткострокові зобов'язання, а також ефективно управляти готівковими та безготівковими розрахунками. Розрахунки показників ліквідності представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники ліквідності підприємства

Показники	На кінець року					Абс.відх., (2022р. до 2018р.)
	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	
1.Показник покриття	74957/ 76929 =0,97	79628/ 82434 =0,96	54031/ 60356 =0,89	47030/ 60928 =0,77	44052/ 66414 =0,66	-0,31
2.Показник швидкої ліквідності	53827/ 76929 =0,69	40096/ 82434 =0,49	14932/ 60356 =0,24	17363/ 60928 =0,28	13861/ 66414 =0,21	-0,48
3. Показник абсолютної ліквідності	105/ 76929 =0,001	253/ 82434 =0,003	868/ 60356 =0,014	1378/ 60928 =0,022	1752/ 66414 =0,026	0,02

Джерело: [розраховано на основі дод. Б-Б2, В-В2, Г-Г2]

Для наочності отримані результати зображено у вигляді гістограми (рис. 2.5).

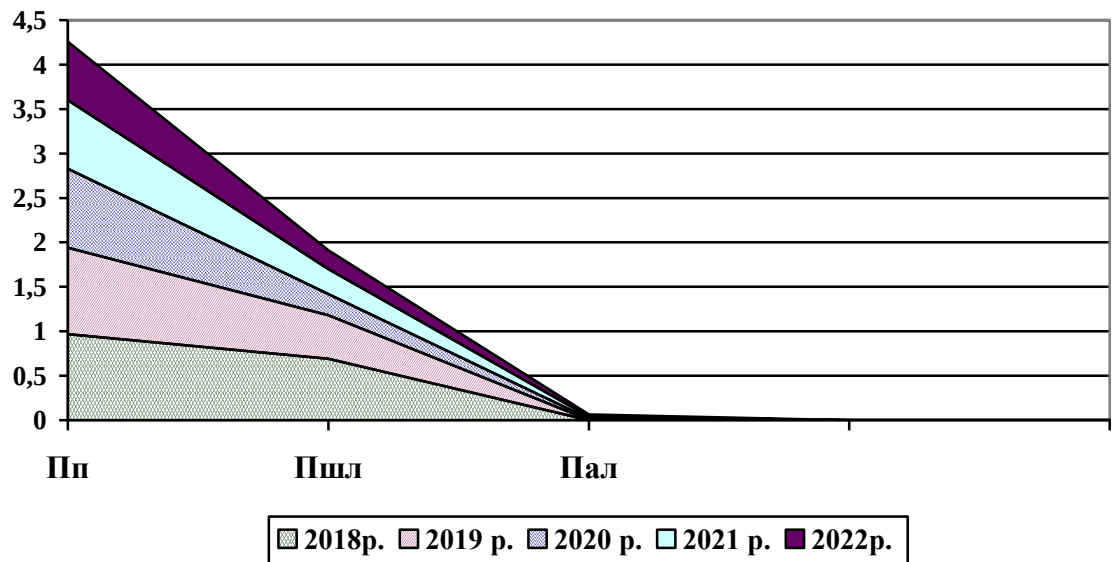


Рис. 2.5. Показники ліквідності АТ «ДАК Автомобільні дороги України»

Умовні позначення:

Пп - Показник покриття;

Пшл - Показник швидкої ліквідності;

Пал - Показник абсолютної ліквідності.

Джерело: [розраховано на основі дод. Б-Б2, В-В2, Г-Г2]

Після аналізу показників ліквідності підприємства можна зробити наступні висновки. Показник покриття зафіксований з 2018 по 2022 рік, і ми спостерігаємо його зменшення на 0,31 пункта. Також за аналізований період показник швидкої ліквідності зменшився на 0,48. Щодо показника абсолютної ліквідності, то майже не відбулося значних змін.

Висновок може бути наступним: показник покриття за аналізований період перебуває в критичному стані, оскільки його значення менше одиниці, що перевищує нормативне. Також відзначається негативна тенденція у показниках швидкої та абсолютної ліквідності. Це свідчить про значні

фінансові ризики та можливі проблеми, які можуть вплинути на ліквідність у короткостроковій перспективі.

Далі вважаємо за необхідне здійснити аналіз механізму управління персоналом на підприємстві.

2.3. Оцінка ефективності механізму управління персоналом на АТ «ДАК Автомобільні дороги України»

Враховуючи те, що АТ «Автомобільні дороги України» є підприємством, фінансується з державного бюджету, аналіз показників економічної ефективності, таких як кінцеві результати та оплата праці персоналу, є ключовим для комплексної оцінки дії механізму управління персоналом.

У таблиці 2.5 представлено дані, яким чином використовуються трудові ресурси і фонд оплати праці

Таблиця 2.5

Оцінка динаміки продуктивності праці і оплати праці персоналу

Показник	Од. вим.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміна 2022/ 2018,%
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	168732	168630	168632	167732	167573	99,3
2. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн	1197	1100	950	730	321	26
3. Середньооблікова чисельність працюючих	осіб	1236	1230	1100	1001	959	77,6
4. Відпрацьовано	люд -год	218991 8	218990 0	2178891 9	189889 19	159324 5	72,8
5. Фонд оплати праці	тис. грн	34670, 0	34660, 0	34450,0	35770, 0	35349, 9	102,0

Виготовлено на одного працюючого: реалізованої продукції	грн	136500	140500	150500	163500	174737	128
Виготовлено за одну люд. год. реалізованої продукції	грн	77,04	80,07	82,33	98,99	105,18	136,5

Продовження табл. 2.5

Рентабельність робочої сили	%	96,8	95,8	80,7	55,7	33,4	-
Трудомісткість реалізованої продукції	люд- год/ 1000 грн	12,97	11,99	10,67	10,61	9,51	73
Середня заробітна плата одного працю- ючого	грн	28050	29580	30338	32546	36861	131,4
Затрати праці на 1 грн фонду оплати праці	люд- год/ 1000 грн	0,063	0,059	0,055	0,049	0,045	71,42
Зарплатомісткість на 1 грн реалізованої продукції	грн/грн	0,205	0,206	0,203	0,209	0,211	102,9
Реалізовано продукції на 1 грн фонду оплати праці	грн/грн	4,87	4,85	4,80	4,79	4,74	97,3

Джерело: [розраховано на основі дод. Б-Б2, В-В2, Г-Г2]

Аналізуючи дані таблиці, виявлено покращення ситуації з трудовими ресурсами у звітному періоді 2022 року порівняно з 2018 роком за певними показниками. Однак, щодо ефективності механізму управління персоналом, відзначено зниження ефективності використання персоналу. Варто відзначити часткове підвищення продуктивності праці за виробітком на 28% на одного працюючого, але трудомісткість продукції зменшилась на 37%. Рентабельність робочої сили знизилась до 63,4%. Зарплатомісткість продукції збільшилась на 2,6%, але обсяг реалізованої продукції на 1 гривню фонду оплати праці зменшився на 6,7% порівняно з 2018 роком.

За допомогою аналітичної звітності спостерігаємо, що заробітна плата одного працюючого за аналізований період підвищилась на 31,4%. Проте при цьому можна казати, що коефіцієнт мотивації персоналу зменшився на 35%. Якщо порівнювати співвідношення заробітної плати на підприємстві до середньої заробітної плати по галузі в Україні, то він становить 0,83 пункта,

що значно менше нормативного значення. Але позитивною тенденцією є те, що заробітна плата одного працюючого на підприємстві по відношенню до прожиткового мініму працездатної особи збільшився на 8%.

Таблиця 2.6

**Оцінка динаміки професійного навчання
АТ «ДАК Автомобільні дороги України»**

Показник	2018 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення, (+/-)	Відносне відхилення, %
1.Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1193	959	-234	-19,61
2. Витрати на професійне навчання, тис.грн	15	8	-7	-46,7
3.Витрати на професійне навчання на одного працівника, грн.	12,57	8,34	-4,23	-33,7
4. Витрати на професійне навчання в розрізі країни	7,51*	6**	-1,51	-20,1

* статистичні дані за 2018 рік

**статистичні дані за 2020 рік

Джерело: [розраховано на основі дод. Б-Б2, В-В2, Г-Г2]

З таблиці видно, що витрати на професійне навчання та підвищення кваліфікації працівників на досліджуваному підприємстві є невеликими – лише 8 гривень на одного працівника у 2022 році. Це перевищує національний показник на 2 гривні 34 копійки, але враховуючи світову практику, де якісне навчання є важливим аспектом, можна визнати, що уваги до цього питання може бути недостатньо для забезпечення ефективного управління персоналом та успішності діяльності в майбутньому.

Для оцінки ефективності механізму управління персоналом на підприємстві слід розглянути плинність кадрів і здійснити аналіз стабільності трудового колективу на автомобільних транспортних підприємствах, зокрема, АТ «ДАК Автомобільні дороги України».

Таблиця 2.7

Рух персоналу на підприємстві

Показник	2018 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення, (+/-)	Відносне відхилення, %
1. Коефіцієнт обороту:				
1.1. з прийняття, %	28,6	34,5	5,9	-
1.2. зі звільнення, %	20,5	35,1	14,6	-
1.3. загальний,	49,1	69,6	20,5	-
2. Коефіцієнт пливності, %	30,508	30,514	-0,006	-
3. Коефіцієнт заміщення, %	93,7	98,2	4,8	-

Джерело: [розраховано на основі дод. Б-Б2, В-В2, Г-Г2]

Коефіцієнт пливності кадрів залишається стабільним на рівні 30,14% у 2022 році, і хоча зменшився незначно, на 0,006%, важливо прийняти ефективні заходи для стабілізації ситуації з персоналом. Незабезпечення вирішення цього питання може призвести до майбутніх проблем у розвитку підприємства. Хоча регулярне оновлення персоналу може призвести до дестабілізації, навчання та підвищення кваліфікації сприятиме якісній роботі та зростанню конкурентоздатності на ринку послуг.

Для оцінки якості управління персоналом на підприємстві ми використали метод експертної оцінки, анкетування та вивчення ситуації. Цей підхід дозволяє систематично досліджувати проблему та отримувати експертні оцінки для оцінки рівня якості управління персоналом на досліджуваному підприємстві.

Дана оцінка якості механізму управління персоналом включає в себе відповіді респондентів з відділу кадрів, з виробничо-технічного відділу, з планового-економічного відділу і робиться підсумок даних оцінок по десяти показникам, що відповідно оцінюється.

Таблиця 2.8

**Оцінка якості управлінської праці
АТ «ДАК Автомобільні дороги України»**

№ п/п	Показники, які оцінюються	Відділ кадрів	Виробничо - технічний відділ	Планово- економічний відділ	Сума оцінок	В середньому
1.	Професійний інтерес до роботи	3	3	4	10	3
2.	Рівень справедливості винагороди за працю	2	2	3	7	2,3
3.	Визнання важливості роботи, яка виконується	2	4	4	10	3,3
4.	Творчий характер праці	3	4	4	11	3,6
5.	Мінімізація контролю з боку керівництва	4	3	3	10	3,3
6.	Забезпечення робочого місця технічними засобами	3	3	3	9	3
7.	Участь працівників у прийнятті загальногосподарських рішень	5	2	4	11	3,6
8	Гарантія робочого місця	1	1	3	5	1,6
9.	Рівень психологічного мікроклімату	2	2	4	8	2,6
10	Рівень інформаційного забезпечення	3	3	2	8	2,6
Сума оцінок		28	27	34	89	×
Середня оцінка		2,8	2,7	3,4	×	2,97

Джерело: сформовано автором на основі опитування

За отриманими даними, середня оцінка показників становить 2,97 балів. Найвище оцінені професійний інтерес до роботи та творчий характер роботи, обидва з рейтингом 3,6 балів. З іншого боку, рівень справедливості при винагороді та гарантії робочого місця мають найнижчі оцінки – 1,6 балів.

Це свідчить про необхідність вивчення та впровадження управлінських рішень, покращення інформаційного середовища та зміцнення системи винагород. Зокрема, важливо розглядати заходи для підвищення гарантій робочих місць та ефективності винагород за працю.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ, ЩО СПРИЯТИМУЮТЬ ПІДВИЩЕННЮ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ «ДАК АВТОМОБІЛЬНІ ДОРОГИ УКРАЇНИ»

3.1. Особливості реформування дорожньої галузі України: проблеми та шляхи реалізації

Процес становлення України як самостійної правової країни та її послідовна інтеграція в світову економічну спільноту вимагають ретельної стратегії управління дорожніми підприємствами. А особливо це важливо в ситуації, що склалася на теперішній час, в умовах воєнної агресії. Проведений аналіз економічних та технічних показників АТ «ДАК АВТОМОБІЛЬНІ ДОРОГИ УКРАЇНИ» (яке є типовим державним дорожнім управлінням) відображає несприятливий стан його діяльності. Таким чином, виникає крайня потреба в розробці конкретних заходів для вдосконалення функціонування даного підприємства та аналогічних установ в Україні взагалі.

Для справжнього успіху дорожній галузі необхідно не лише забезпечувати високу якість дорожніх умов для користувачів, а й враховувати, узгоджувати та максимально задовольняти інтереси всіх учасників, таких як споживачі, постачальники, партнери, персонал, суспільство і власники. З метою досягнення тривалого успіху важливо, щоб галузь постійно вдосконалювала всі аспекти своєї діяльності, включаючи розвиток автомобільної дорожньої мережі, ефективне утримання існуючих

трас, стратегічне та поточне планування, управління персоналом та ресурсами, систему управління якістю та інші компоненти [15].

З початку 90-х років зростає важливість взаємодії трьох ключових факторів, утворюючи "трикутник: якість – вартість – час" при аналізі сфери. У майбутньому необхідно розвивати більш збалансований підхід до управління цими факторами.

Ключовими динамічними силами в розв'язанні завдань, які стоять перед дорожніми установами, такими як АТ "ДАК АВТОМОБІЛЬНІ ДОРОГИ УКРАЇНИ", є:

- конкуренція на нових ринках;
- трансформації умов праці, викликані новими технологіями в транспорті та зв'язку;
- зміни в суспільному секторі, пов'язані з приватизацією, новими методами управління та впровадженням систем управління якістю, а також розвиток Європейського Союзу (інтеграційні процеси України в Євросоюз).

Якість автомобільної дороги, оцінювана за критеріями техніко-економічними, соціальними, екологічними та естетичними, визначається певною кількістю параметрів.

Основними техніко-економічними критеріями є визначення достатнього фінансування дорожніх робіт та ефективного використання виділених коштів, що є однією з центральних завдань дорожньої галузі України.

Серед різних стратегій фінансування дорожнього господарства можна визначити різні:

- концепції використання коштів, такі як розвиток мереж доріг державного значення;
- підсилення дорожніх покриттів на напружених маршрутах (особливо у воєнний час), або створення мережі платних доріг.

Вибір концепції, за якою буде здійснюватися фінансування дорожньої галузі переважно залежить від стану транспортно-експлуатаційного стану мережі транспортних розв'язок та наявних фінансових можливостей для її ефективного утримання. У випадку неадекватного транспортно-експлуатаційного стану покриттів автошляхів, більше уваги приділяється об'єктивним концепціям (рис.3.1).



Рис.3.1. Схема розвитку дорожньої галузі в Україні

Джерело: [25]

Впровадження об'єктивних підходів можливе за допомогою ряду пунктів: нормативних, інструментальних або економічних методів.

Нормативні методи визначення обсягів фінансування дорожніх робіт представляють собою традиційний підхід, сформований ще в радянські часи, базуючись на теорії міжремонтних строків утримання доріг. Однак ця теорія не враховує змін інтенсивності та складу руху, що призводить до неефективного використання цього методу через невизначеність груп ремонтів. Іншим методом є погляд на напрямки використання коштів, пов'язаний із "мінімізацією дорожньо-транспортних витрат". Визначення цих витрат вимагає великих обсягів даних технічних характеристик ділянок автодоріг та всіх ресурсів для ремонтних робіт.

У останні роки інструментальні методи стали важливим засобом отримання інформації про фізико-механічний стан дорожнього покриття, особливо у воєнний час, а також формою організації банків даних для визначення видів ремонтно-відновлювальних заходів та розрахунку їх вартості. Це в цілому забезпечує даними про необхідні обсяги фінансування.

Більшість моделей оцінки стану доріг та визначення обсягів фінансування, такі як модель Світового банку НДМ, різновиди Європейських моделей PMS, моделі ІАСУДГ, Ukr-PMS та СУСП (Україна), створені за таким принципом.

Головною проблемою дорожнього господарства залишається мале фінансування, оскільки кошти спрямовуються на більш нагальні потреби, проте транспортні шляхи є дуже важливими у сучасній ситуації, спадщина від адміністративної економіки та ускладнене незавершеністю реформ [35].

Вивчаючи світовий досвід, можна зазначити, що навіть в розвинених країнах не вистачає фінансування, зокрема, бюджетних коштів на будівництво та додержання належного стану автомобільних доріг і дорожніх об'єктів. Особливо це стосується України, де державний бюджет постійно мав дефіцит, а в період воєнного стану особливо ситуація загострилась, отже, виділені кошти на дорожню галузь є незадовільними.

З іншого боку, стан автомобільних доріг в Україні характеризується низькою якістю, що є наслідком старіння основних фондів і призводить до невідповідності європейським стандартам та недостатньої кількості доріг для високих темпів автомобілізації. Зокрема, загальна протяжність автомобільних доріг в Україні становить 169,7 тисяч кілометрів, якщо розглядати аналогічні показники в інших країнах - то у Франції цей показник у 6 разів більший, у Японії в 7 раз, в Іспанії в 2 рази. Більшість доріг у країні входить до 4 категорії, що свідчить про низьку конкурентоспроможність автомобільних шляхів та недостатність для забезпечення транзитного потенціалу.

Сучасне нормативно-правове забезпечення стало загальнодержавною проблемою, яка впливає і на дорожню галузь. Зазначимо також, що проблема недостатнього фінансування є актуальною для дорожньої галузі, інша важлива проблема полягає в низькому рівні нормативно-правового забезпечення, що призводить до обмеження інвестицій у будівництво та реконструкцію доріг. У багатьох країнах СНГ нормативно-правовий досвід у сфері дорожніх концесій показує, що концесійне законодавство може існувати декілька років, але не застосовується через відсутність системи управління концесійним процесом та досвіду експлуатації платних автомобільних доріг.

Таким чином, головною ціллю держави у цьому аспекті є створення нової, привабливої для інвестицій та вдосконалення діючої нормативно-правової бази. Ці покращення повинні враховувати інтереси всіх учасників ринку платних автомобільних доріг, включаючи державу, інвесторів і користувачів. Основне завдання полягає в тому, щоб забезпечити послідовність цієї бази і уникнути сприяння розвитку корупції в даному секторі.

Для успішного реформування дорожньої галузі в Україні важливо поліпшити управлінську структуру та механізми. Забезпечення державної

підтримки та регулювання цих процесів визначає важливий напрямок. Схема реформування й її впровадження представлена на рис. 3.2. [20]

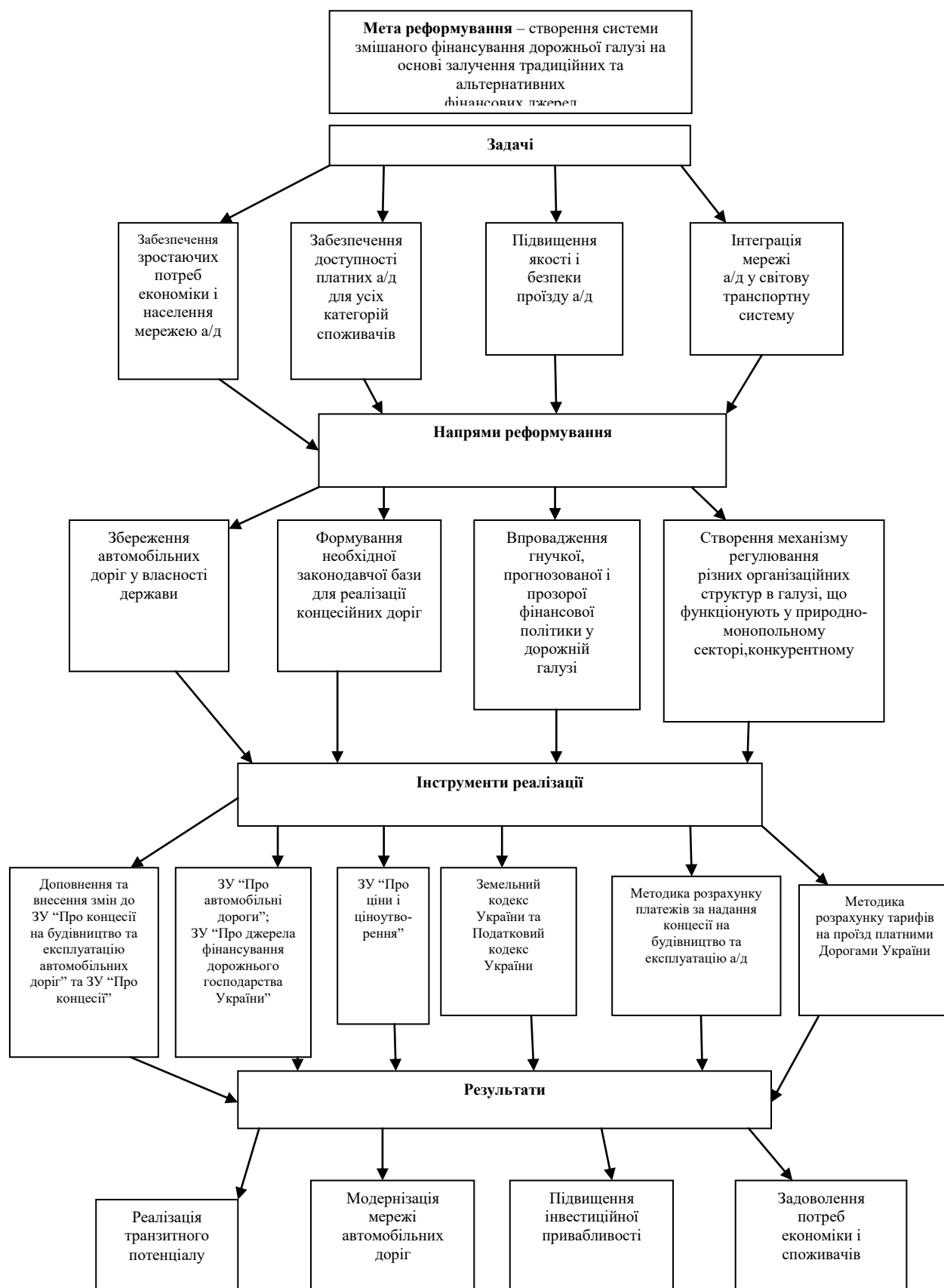


Рис.3.2. Концепція реформування дорожньої галузі України: задачі і шляхи реалізації

Джерело:[10]

Необхідно узгодити українське законодавство з міжнародними стандартами. Відсутність чіткої стратегії та тактики для платних автомобільних доріг, а також однозначної методики тарифоутворення, уповільнює впровадження таких доріг [35].

Розв'язання цих проблем через системні підходи можливе для підвищення ефективності та повноцінної модернізації української дорожньої галузі. Це не лише допоможе створити ефективну модель фінансування та розширити мережу автомобільних доріг, але й пристосує територіально-географічний потенціал, забезпечивши баланс інтересів споживачів.

Головною метою реформування фінансів дорожньої галузі є задоволення зростаючих потреб економіки та споживачів у високоякісній мережі автомобільних доріг. Вдосконалення якості та безпеки автомобільних доріг - пріоритет для розвитку транзитного потенціалу України. Вирішення цих завдань сприятиме інтеграції мережі доріг у світову транспортну систему [32].

Управління якістю та ефективністю системи управління працівниками дорожньої служби спостерігається протягом усього життєвого циклу, що зображено в табл. 3.1

Крім того, у Національній транспортній стратегії України на період до 2030 року, визначено напрями розвитку дорожнього господарства. В цьому документі визначені ключові завдання:

1. Планування розвитку автомобільних шляхів на короткий, середній і довгостроковий періоди.

2. Дослідження основних показників ефективності управління дорожнім господарством та системи моніторингу виконання цих завдань.
3. Впровадження європейських стандартів проєктування, розробки та обслуговування автомобільних доріг.
4. Поліпшення якості автодорожнього покриття та обґрунтованість вибору типу покриття.

Таблиця 3.1

Етапи управління якістю та ефективністю механізму управління працівниками дорожньої служби

1 етап	Експлуатаційне утримання: запровадження OPRC(PBC) - контрактів; наповнення єдиної інформаційної системи про стан доріг з OPRCоб'єктів
2 етап	Ремонт, реконструкція, будівництво: проведення реформи технічного нагляду; перегляд стандартів та норм перехід до превентивного контролю
3 етап	Закупівля: створення рейтингу підрядних організацій з історією виконання робіт та гарантійних зобов'язань; стандартизація тендерної документації
4 етап	Проектування: реформа Технічної ради; відповідальність та підвищення кваліфікаційних вимог до проєктантів; стимулювання технологічних рішень
5 етап	Пріоритизація: вдосконалення методології пріоритизації об'єктів ремонту та будівництва Держдор НД; упровадження механізмів відбору проєктних рішень
6 етап	Аналіз даних та планування: збір даних про стан доріг в єдиній базі, паспортизація доріг, удосконалення інструментів громадського контролю

Джерело: [25]

5. Збільшення частки автомобільних доріг загального користування із твердим покриттям.

6. Розбудова мережі пунктів дорожнього сервісу для забезпечення відповідності режимам праці та відпочинку водіїв згідно з Європейською угодою щодо роботи екіпажів транспортних засобів, що виконують міжнародні автомобільні перевезення.

7. Впровадження довгострокових контрактів з експлуатаційного утримання автомобільних доріг.

8. Збільшення кількості пересувних габаритно-вагових комплексів та здійснення ефективного контролю за перевищенням габаритно-вагових параметрів транспортних засобів.

Важливим фактором в системі реформування дорожньої галузі є впровадження ефективного механізму фінансування на рівні держави та місцевого самоврядування.

Зокрема, в рамках програми щодо цифрової трансформації галузі розроблено єдину інформаційну платформу E-road, яка об'єднує інтерактивну карту дорожніх робіт, базу даних та систему звітності, вказуючи фактичний стан робіт та їх виконавців.

Система, яка може збирати та структурувати такий значний обсяг інформації, була представлена фахівцями державного підприємства "Галузевий центр цифровізації та кібербезпеки". Проєкт Digital Road розроблено ГЦЦК за ініціатииви Міністерства інфраструктури України відповідно до Національного плану дій ініціатииви "Партнерство «Відкритий Уряд» на 2021–2022 рр.". Розробники ресурсу визначають, що першим завданням системи буде впровадження єдиної цифрової моделі паспорту дороги, яка відповідатиме чинному СОУ та паспортизація всіх доріг в новому універсальному форматі [9].

Ще однією розробкою ІТ-спеціалістів, представленою на зустрічі, є проєкт "Система управління інфраструктурними будівельними проєктами". Задля автоматизації управління інфраструктурними проєктами, що впроваджуються за публічні кошти.

3.2. Ключові напрями вдосконалення підвищення кваліфікації працівників на підприємства

Постійна необхідність у висококваліфікованих працівниках вимагає удосконалення системи підготовки працівників та пошук відповідно нових шляхів підвищення її ефективності. Аналіз витрат на навчання та підвищення кваліфікації на розглянутому підприємстві свідчить про те, що управління недостатньо приділяє увагу цьому аспекту.

За кордоном велика увага приділяється навчанню працівників, зокрема в західноєвропейських країнах. Вони, беручи на себе фінансові зобов'язання щодо підготовки та перепідготовки персоналу, встановлюють єдиний механізм співпраці між державою та підприємствами. Ця співпраця охоплює фінансування, податкову політику, регулювання соціального страхування, створення інформаційної та правової інфраструктури. Професійна підготовка та навчання персоналу в західноєвропейських компаніях мають системний та постійний характер. Це охоплює моніторинг потреб у професійній підготовці та планування використання персоналу. Навчання працівників є не лише частиною підготовки та підвищення кваліфікації, але і складовою загальної системи управління кадрами, що включає відбір, атестацію, кар'єрний розвиток та стимулювання. Зважаючи на це, важливо забезпечити інтеграцію планування та управління персоналом із стратегією господарської діяльності для досягнення максимальної ефективності.

У сфері внутрішньофірмового навчання за кордоном ключову роль відіграє взаємозалежність рівня освіти, професійного статусу та рівня життя

працівника. Наприклад, у США майже половина змін у заробітній платі працівника зумовлена базовою та трудовою освітою. Вплив навчання на виробництві значно підвищує заробітну плату, а ті, хто проходить таке навчання, отримують приблизно на 25% більше, не враховуючи можливості кар'єрного росту. Цей вплив є тривалим і відчутним протягом 13 років порівняно з 8 роками впливу шкільної освіти [36].

В Японії система професійної підготовки особливо знаходиться під контролем держави. Державні професійні школи та навчальні центри великих фірм є ключовими постачальниками кваліфікованої робочої сили для місцевої промисловості. Перші підпорядковані Міністерству освіти, а другі - Міністерству праці. Між програмами Міністерства освіти та Міністерства праці прослідковується ряд відмінностей. Навчальні заклади, які належать до Міністерства освіти, мають майже однакові програми, незалежно від регіону. Навчальні заклади Міністерства праці враховують специфіку регіону у своїх програмах. Програми Мінпраці включають більше спеціальних предметів, у той час як Міносвіти фокусуються на загальноосвітніх.

Для забезпечення стандартного рівня професійної освіти та для можливості мінімізації регулювань у процесі підготовки кадрів у Японії використовують "Нормативи освіти". Ці нормативи визначають мінімальні вимоги та містять зміст типових програм.

Нормативна база включає навчальний план, що розробляється на основі типологічних програм, що включає два типи навчання: теоретичне і практичне, включаючи не лише основи професії, а й прикладні знання.

Паралельно з базовою підготовкою, існує система курсів підвищення кваліфікації та професійного росту робітників. Забезпечується строга взаємодія між програмами навчання та підвищення кваліфікації. Нормативи переглядаються кожні три роки, щоб дотримуватися темпів науково-технічного прогресу. У Японії 80% працівників отримують навчання безпосередньо в компаніях, 18% - поза компанією, 2% - за кордоном [37].

Отже, в розвинених країнах з прогресивною ринковою економікою велику увагу приділяють навчанню персоналу. У великих іноземних компаніях відділи навчання кадрів, як правило, відповідають за менше половини офіційного навчання, переважно організованого безпосередньо на робочих місцях. Цей процес представлений групами якості, спрямованими на підвищення кваліфікації та вивчення передових методів виробництва. Групи починають свою роботу з систематичного навчання всіх своїх членів у питаннях якісної роботи, охоплюючи широкий спектр тем - від організації виробництва до різних аспектів управління.

Важливою перевагою цього підходу є його масовий характер у плані підвищення кваліфікації робітничого персоналу, причому навчання відбувається без відриву від виробництва. В умовах ринкової економіки підприємства самі визначають обсяги професійного навчання. Також на підприємствах та в організаціях реалізується підготовка нових працівників та систематичне підвищення кваліфікації робітників у зв'язку з технічним прогресом і змінами у виробництві.

Базовими формами підготовки робітників безпосередньо на підприємстві є індивідуальна та курсова. У випадку індивідуальної підготовки кваліфікований робітник, за програмою, навчає учня протягом певного періоду, готуючи його до кваліфікаційної проби на обладнаному робочому місці. Інструктор передає свої знання та досвід, допомагає оволодіти трудовими прийомами і навичками, необхідними для виконання робіт. Теоретична підготовка проводиться в спеціально організованих групах. Індивідуальний підхід є основною формою підготовки робітничих кадрів, яка найшвидше вирішує проблему забезпечення підприємств кваліфікованими робітниками. Проте ця форма підготовки призводить до отримання робітниками лише початкової кваліфікації, яка може не повністю відповідати вимогам виробничо-технічного рівня.

Отже, працівник, який не отримав необхідної загальнопрофесійної підготовки, нв короткі терміни здобуває спеціалізацію, переважно в галузі, яку визначають як вузьку. Більше того, рівень теоретичних знань у цьому випадку, вищий, ніж при навчанні в профтехучилищах. Навчання може відбуватися як з відривом, так і без відриву від виробництва для професій та спеціальностей, освоєння основ яких, зазвичай, займає не більше місяця.

Курсова форма підготовки найчастіше використовується в рамках навчання працівників, акцент на складні професії, для яких потрібно великий обсяг теоретичних знань. Підготовка містить не лише виробниче навчання, а також і вивчення теоретичного курсу в обсязі, що забезпечує набуття професійних навичок базової кваліфікації. Термін навчання може варюватися і становить від 6 до 12 місяців. Термін навчання встановлюється залежно від кваліфікаційної складності робіт окремої професії.

Підготовка кадрів робітничих професій на виробництві має свої переваги, оскільки навчає безпосередньо в цехах, на справжньому обладнанні. Це надає навчанню предметного характеру та скорочує термін навчання. Крім того, навчання безпосередньо на робочому місці має оперативний характер, завжди є конкретним, оскільки орієнтоване на освоєння конкретного трудового процесу, виконання конкретної роботи. Воно не потребує великих витрат на навчання, скорочує період адаптації робітника. Слабкими сторонами такого навчання є недостатність систематичної загальнотеоретичної освіти, застаріла орієнтація на вузький профіль підготовки. Швидке старіння знань в умовах науково-технічного прогресу зумовлює необхідність їх постійного оновлення і підвищення кваліфікації.

Процес підвищення кваліфікації – це процес постійного удосконалення теоретичних знань, вдосконалення вмінь і практичних навичок в межах професій та спеціальностей або збільшення кваліфікаційного профілю кадрів через отримання інших подібних професій.

Базові форми підвищення кваліфікації працівників на виробництві включають:

- виробничі та технічні курси;
- предметні та цільові курси;
- вивчення бази, що дозволить навчитися суміжним професіям;
- організації, що вивчають передові методи праці;
- навчання майстрів та бригадирів.

Обирати форму підвищення кваліфікації можна відповідно до планів підвищення кваліфікації та тих потреб, що має підприємство, особливо у працівниках більш високої кваліфікації. Виробничі та технічні курси спрямовані на поглиблення знань, отримання додаткових навичок та умінь робітників у межах професії, що дорівнює вимогам виробництва і його технологічного розвитку. Навчання включає теоретичні та практичні заняття, тривалість якого може коливатися від трьох до шести місяців, залежно від відриву від виробництва. Завершується навчання кваліфікаційними іспитами та, як результат, присвоєнням робітникам відповідного розряду, орієнтованого на їхню теоретичну та практичну підготовку. В машинобудуванні існує 8 розрядів для спеціалістів, які створюють та одразу перші впроваджують нову техніку, та 6 розрядів іншим робітникам. Курси за цільовим призначенням створюються з ціллю вивчення нових матеріалів, устаткування, технологічних процесів, засобів механізації та автоматизації виробничих процесів, а також виробничо-технічної документації та правил безпеки.

Школи, що спеціалізуються на вивченні передових методів праці, організовані з метою широкого впровадження новітніх методів праці. Навчання у таких закладах є важливим резервом для підвищення продуктивності праці та розвитку професійної майстерності робітників.

Серед вчених як в країні, так і за кордоном, відсутня єдина думка щодо методів оцінки економічної та, зокрема, соціально-економічної ефективності

підготовки та перепідготовки кадрів, навіть при неодноразових спробах розробки відповідних методик.

Підвищення кваліфікації працівників сприяє зростанню продуктивності праці навіть за рівних умов організації та технічних параметрів. За результатами наших та міжнародних досліджень встановлено, що кожен відсоток підвищення кваліфікації робітника забезпечує у середньому зростання продуктивності праці на 0,4-0,5%.

Підприємства використовують формулу, яка дозволяє здійснити розрахунок підвищення продуктивності праці за зростання кваліфікації працівників [39].

$$П_p = (P_{кін} - P_{поч}) * I * Y * 100\% \quad (3.1)$$

де $П_p$ - зростання продуктивності праці внаслідок підвищення кваліфікації робітників;

$P_{поч}$, $P_{кін}$ - середній розряд робітників відповідно на початок і кінець року;

I - різниця між тарифними коефіцієнтами в тому інтервалі, в якому відбувається підвищення тарифного розряду;

Y - питома вага робітників, які підвищили кваліфікацію, в загальній чисельності промислово-виробничого персоналу.

$$Y = Ч_p / Ч_{пк}, \quad (3.2)$$

де $Ч_p$ - чисельність робітників,

$Ч_{пк}$ - чисельність ПК.

Для визначення річного економічного ефекту необхідно здійснити розрахунок шляхом віднімання з загальної суми зменшення собівартості витрат помножити на здійснення заходів з підвищення кваліфікації, це зображено на формулі:

$$E_{ef} = E_{зном-зод} * x \quad (3.3)$$

де E_c - сума зниження собівартості;

$Z_{\text{пот}}$ і $Z_{\text{од}}$ - поточні (повторювані) витрати, їх збільшення, і одноразові капітальні витрати.

Отже, можна визначити, на яку швидкість відбувається відшкодування витрат на підвищення кваліфікації персоналу та який економічний приріст отримує підприємство.

На даний момент науково-технічного розвитку стоїть завдання створення схем системного та безперервного навчання. Важливість навчання протягом життя підтверджують такі аспекти:

- впровадження сучасної техніки, технології, виробництво наднових товарів, посилення комунікаційних можливостей, що творять умови для знищення або зміни деяких видів робіт, тому необхідна кваліфікація не може гарантуватися базовою освітою.

Розвиток провідних технологій зумовлює швидкість та динамізм кваліфікації;

- використання нових методів організації праці (такі як: перерозподіл повноважень, цілковитий контроль якості, децентралізація управління, загальне прийняття управлінських рішень) це все призводить до розширення професій та мікс спеціальностей;

- кваліфікаційний рівень працівників на підприємстві у багатьох випадках не відповідає вимогам ринкової економіки, що утруднює проведення економічних реформ.

- збільшення продуктивності праці на основі безперервного навчання працівників виявляється для підприємств більш ефективним і економічним, ніж залучення нового персоналу.

- світ стає ринком без меж з високим рівнем конкуренції між країнами і підприємствами.

Сучасна концепція безперервного навчання передбачає реалізацію таких принципів:

- Інтеграція навчання в розвиток підприємств є невід'ємною складовою;
- Навчання має циклічний характер і проводиться неперервно;
- Широкий спектр тем і використання сучасних методів є ключовими аспектами навчання;
- Система стимулів та оцінка результативності є необхідними складовими процесу навчання.

Процес інтеграції Європи включає утворення єдиного освітнього і наукового простору, а також розробку єдиної системи критеріїв і стандартів в цій області. Цей рух в освіті та науці складається з двох аспектів: створення партнерства між відомими університетами Європи та об'єднання національних систем освіти і науки в рамках європейського простору із спільними вимогами, критеріями та стандартами.

Болонський процес - це структурна перебудова національних систем вищої освіти, зміни в освітніх програмах та необхідні інституціональні трансформації у вищих навчальних закладах. Його ціллю є створення Європейського наукового та освітнього простору для посилення готовності випускників до вступу в професійну діяльність, поліпшення їхньої мобільності та конкурентоспроможності.

Одночасно з цим слід проявляти інтерес до особистого розвитку, тому при складанні планів навчання та підвищення кваліфікації працівників важливо враховувати думку та бажання кожного окремого співробітника. Втому випадку, коли тема та напрямок розвитку персоналу відповідають особистим цілям працівника, ефективність навчання зростає. Для оцінки значення ефективності підвищення кваліфікації керівного персоналу рекомендується використовувати анкетування, заповнену всіма працівниками, які беруть участь у різних формах навчання.

Процес розвитку персоналу та організація його: підвищення кваліфікації управлінців, важливо враховувати зміни, що відбуваються в

Україні у зв'язку з воєнними діями та переходом до ринкових умов. Ці зміни суттєво впливають на мету проведення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу.

Отже, у сьогоденні зростають вимоги до того, чи відповідає працівник кваліфікаційним характеристикам професії та посади, що обіймає, що передбачає вміння працювати якісно без порушень трудової дисципліни та здатність самостійно здійснювати виважені рішення, що стосуються сфери своєї компетенції.

Одночасно, управлінці вищої ланки і провідні фахівці повинні активно розвивати свої навички в сфері нових економічних знань, слідкувати за змінами у нормативно-правовій сфері, вдосконалювати методи обробки та аналізу обширної інформації, освоювати вміння користуватися сучасною офісною технікою, персональними комп'ютерами та спеціальними програмами, а також оволодівати новими економіко-психологічними методиками управління персоналом та розвивати особистісні та відповідні професійні якості. Важливо враховувати, що в умовах ринкової економіки висувуються підвищені вимоги до організаційних навичок управлінського персоналу, що потребує розробки ефективних систем підвищення кваліфікації працівників.

Необхідно розробити систему сертифікації персоналу як інструмент для проведення комплексної оцінки його вартості на ринку праці. Ця система дозволяє визначити конкурентоспроможність персоналу, його відповідність сучасним вимогам, а також оцінити рівень навичок, поведінки і ставлення співробітників, які впливають на фінансові показники і реалізацію стратегічних планів розвитку підприємства. Результати сертифікації, визначаючи відповідність працівника атестаційним вимогам та його професійне зростання, стають важливим критерієм конкурентоспроможності на ринку праці і гарантією зайнятості.

Оцінка для працівника виступає як критерій його успішності, дозволяючи йому краще розуміти та оцінювати свій внесок у діяльність підприємства. Це призводить до зростання ступеня відповідальності, подолання відчуження, що позначається на рівні задоволеності працею та підвищенні його мотивації. Впровадження нового інструменту оцінки професіоналізму, визначення найкращих серед фахівців та винагородження їх матеріально, стимулює подальше вдосконалення професіоналізму.

Ці заходи, висвітлені вище, в певній мірі відображають зміст змін у сучасних вимогах до різних категорій персоналу. Це вказує на необхідність урахування цих змін при визначенні цілей майбутнього навчання працівників. Спільно з тим, зміни в меті управління персоналом визначають еволюцію змісту процесу навчання та підвищення кваліфікації, а також визначають роль викладачів та вимоги до їхніх якостей, що впливає на роботу адміністрації при плануванні, створенні та постійному вдосконаленні системи зростання кваліфікації персоналу.

3.3. Заходи щодо зменшення відтоку кадрів та шляхи підвищення ефективності механізму управління персоналом

Формування іміджу та успішне ведення бізнесу організації залежать від різноманітних чинників, таких як прибутковість, економічна стабільність і продуктивність праці. Важливим аспектом є плинність персоналу, високий рівень якої може викликати проблеми та негативно впливати на імідж.

За даними досліджуваної підприємства впродовж 2018-2022 років зафіксовано високий коефіцієнт плинності кадрів (30,514% у 2022 році), що перевищує норматив для великих підприємств (10-15%). Звичайно, що неабиякого впливу зазнало підприємство через пандемію та повномасштабне вторгнення з боку країни-агресора.

Необхідно систематично аналізувати та зменшувати плинність кадрів. Закордонні та вітчизняні дослідники рекомендують проводити аналіз

відходів з організації якісно та кількісно. Важливо збирати та обробляти інформацію про причини та фактори плинності кадрів, а також розраховувати різноманітні коефіцієнти плинності. Системний підхід до аналізу та управління плинністю кадрів включає чотири послідовних етапи (див. рис. 3.3).

Негативні наслідки плинності кадрів включають наступні складові:

- Зменшення виробничості праці у працівників, які подали заяву про звільнення або підлягають скороченню.
- Простої з робочих місць, які виникають внаслідок звільнення працівників.
- Втрати продукції під час навчання та стажування нових працівників, які були прийняті на роботу на заміну звільненим.

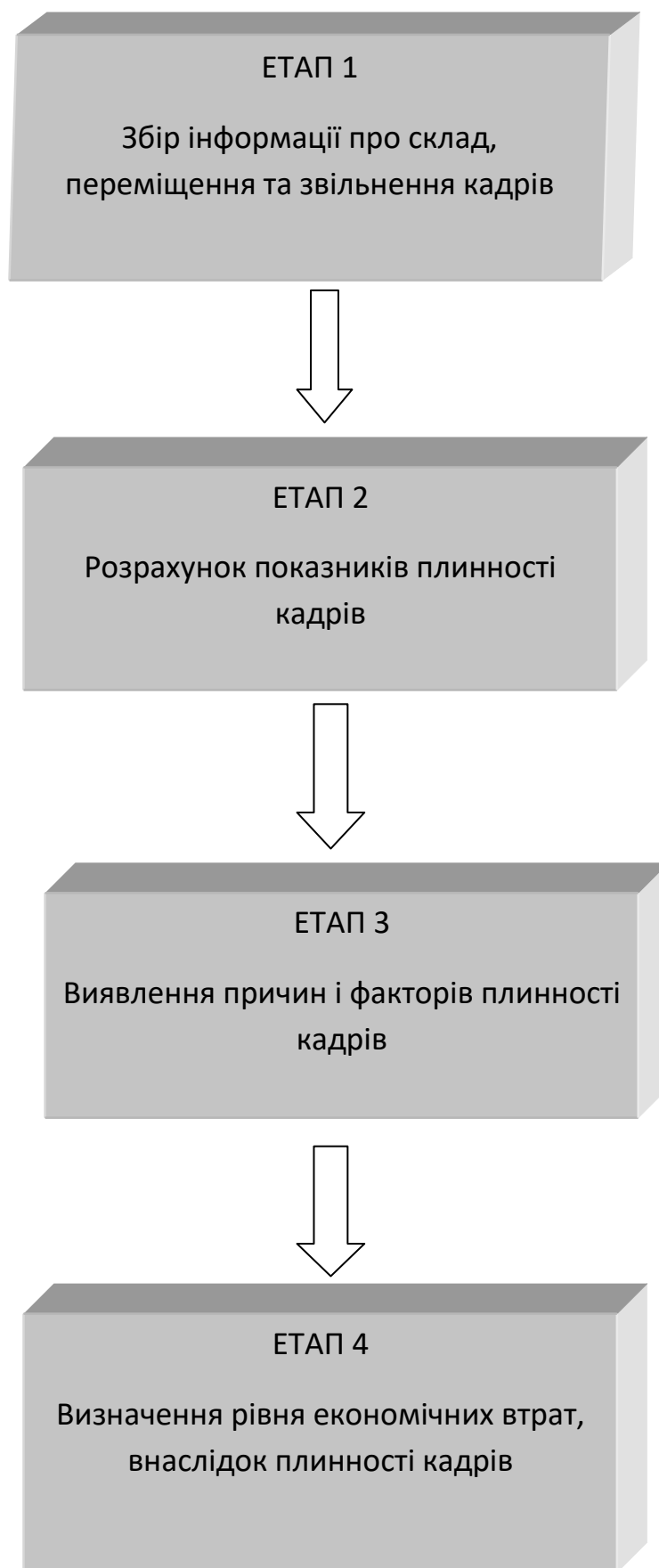


Рис 3.3. Етапи аналізу плинності кадрів в організації

Джерело: [39]

- Витрати на навчання працівників, які замінюють звільнених.
- Зменшення продуктивності в період адаптації нових працівників на робочому місці.
- Витрати на найм і звільнення працівників, включаючи витрати на утримання кадрового відділу та рекламу для залучення нового персоналу.

Аналізуючи процеси збільшеної плинності персоналу, багато дослідників зосереджують увагу на ряді витрат для айдпримства, а саме:

- Втрати робочого часу - період між звільненням працівника і прийняттям нового.
- Витрати, пов'язані з процедурами звільнення - витрати часу кадрового співробітника, який фіксує звільнення.
- Витрати на судові витрати, викликані незаконним звільненням, подальшим відновленням і виплатою часу примусового прогулу.
- Втрати, пов'язані з найманням працівників на вакантну посаду - прямі витрати на послуги кадрових агентств.
- Витрати, пов'язані з адаптацією нового співробітника.
- Зменшення продуктивності від працівників, які вирішили покинути компанію.
- Витрати на формування стійкого колективу та подальшим розвитком корпоративної культури та колективу вцілому.

Контроль плинності персоналу прямо пов'язаний із мотивацією працівників, і фахівці рекомендують використовувати стандартні методи для утримання їх у компанії. Заходи, які враховують потреби за теорією Маслоу, виявляються особливо мотивуючими.

Один із ключових аспектів - адекватна зарплата. Проте, необхідно ретельно підходити до фінансового стимулювання, оскільки низька оплата може призвести до невдоволення, а завищена - до звикання та втрати цінності.

Важливою є також створення комфортних умов праці, що відповідають сучасним вимогам. І, звісно ж, чесна виплата заробітної плати "в білу", оскільки це впливає на відношення працівників до компанії. По мірі розвитку персоналу, акцент зміщується від адаптації та наставництва до навчання для підвищення кваліфікації. Проте, якщо персонал розглядшає робоче місце лише як спосіб тимчасового доходу, то це унеможлиблює його розвиток професійний та перспективу розвитку такого підприємства, якщо таких працівників є більшість.

Мотивуючі чинники корпоративної культури, такі як особисті привітання з особистими святами, соціальні ініціативи та визначена символіка компанії, впливають на почуття приналежності працівника до організації. Якщо людина не відчуває цієї приналежності, ймовірно, вона не залишиться в компанії на довготривалий період.

Сучасні компанії дедалі більше вбачають персонал як актив, який потребує систематичного розвитку, а не просто як чинник витрат, який слід мінімізувати.

Для визначення економічних збитків від текучості персоналу рекомендується використовувати наступні показники.

1. Втрати, зумовлені перервами в роботі (T_{np}), визначаються як добуток денного виробітку одного працівника, середньої тривалості перерв у роботі, спричинених текучістю, та кількості працівників, які покинули компанію через текучість:

$$T_{np} = B * T * Чв, \quad (3.4)$$

де $У$ - середньоденний виробіток однієї людини;

T - середня тривалість перерви, викликаного плинністю;

$Чв$ - число вибулих працівників через плинність.

2.Втрати, пов'язані з необхідністю навчання та підвищення кваліфікації персоналу ($По$), розраховуються як добуток витрат на навчання, частки

текучості в загальній кількості вибулих та коефіцієнта зміни чисельності працівників протягом звітнього року порівняно з базовим періодом:

$$По = Зн * Дп * Кз \quad (3.5)$$

де $Зн$ - витрати на навчання й підвищення кваліфікації;

$Дп$ - частка зайвого обороту, плинності;

$Кз$ - коефіцієнт зміни чисельності працівників у звітному періоді.

3. Втрати, зумовлені пониженням продуктивності праці перед звільненням ($Пп$), а саме вартість недоотриманої продукції, визначаються як добуток коефіцієнта зниження продуктивності праці, середньоденного рівня, та кількості днів перед звільненням працівників через текучість:

$$Пп = Срв * Кзп * Чз, \quad (3.6)$$

де $Срв$ - середній виробіток;

$Кзп$ - коефіцієнт зниження продуктивності праці перед звільненням;

$Чз$ - число днів перед звільненням, коли спостерігається падіння продуктивності праці.

4. Втрати, зумовлені низьким рівнем продуктивності праці новозатребованих працівників ($Пвп$), визначаються за формулою:

$$Пвп = Срва * Км * Чм, \quad (3.7)$$

де $Срва$ - середньоденний виробіток робітника в кожному місяці періоду адаптації;

$Км$ - помісячний коефіцієнт зниження продуктивності праці за період адаптації;

$Чм$ - число днів у відповідному місяці.

5. Витрати на набір персоналу через відток кадрів ($Зорг$) обчислюються як добуток витрат на набір і частки текучості в загальній кількості вибулих, поділене на коефіцієнт зміни чисельності працівників:

$$Зорг = (Зн * Дп) / Кз, \quad (3.8)$$

де $Зн$ - витрати на набір;

Кз - коефіцієнт зміни чисельності працівників, дорівнює відношенню чисельності на кінець періоду до чисельності на початок періоду;

Дп - частка плинності.

6. Втрати від неефективності роботи новозатребованих працівників (Пбн) визначаються як добуток загальної величини втрат від неефективності, частки втрат від неефективності серед осіб, які працюють менше року, та частки текучості серед звільнених, поділене на коефіцієнт зміни чисельності працюючих:

$$Пбн = (Про * Дбр * Дт) / Кизм, \quad (3.9)$$

де Об - загальні втрати від браку;

Дбр - частка втрат від браку в осіб, що проробили менш одного року;

Кизм - коефіцієнт зміни чисельності працівників, дорівнює відношенню чисельності на кінець періоду до чисельності на початок періоду.

Загальні втрати та економічний збиток, що виникають внаслідок текучості персоналу, визначаються як сума всіх індивідуальних втрат. За експертними оцінками, витрати на заміну робітників становлять від 7% до 12% їхньої річної заробітної плати, фахівців - від 18% до 30%, а управлінців - від 20% до 100%.

Важливо створювати оптимальні умови для праці персоналу, що забезпечує стабільний розвиток та конкурентоздатність. Ефективне управління плинністю кадрів передбачає чітку документацію, регулярні бесіди та проведення тренінгів з різних аспектів управлінської діяльності, таких як прийом на роботу, переведення на іншу посаду, звільнення, надання відпусток, та відрядження. Це надає працівникам не лише більше інформації, підвищуючи їх рівень усвідомлення та трудової активності, але й помітно зменшує рівень текучості кадрів, оскільки інформовані працівники відчують більшу впевненість у своїй робочій позиції, що веде до підвищення рівня довіри до організації. Це сприяє більш активному

залученню працівників до спільного досягнення цілей. Для ефективного управління текучістю кадрів на підприємстві слід:

- Аналізувати поточний персонал, включаючи його трудову активність, життєві позиції, професійну перспективність і родинний стан, для визначення можливого рівня текучості кадрів. Цей огляд дозволяє визначити плани та зацікавленість кожного працівника у трудовій кар'єрі, а також оцінити стабільність персоналу.

- Виявляти причини текучості кадрів, щоб при необхідності вжити заходів для їх вирішення.

- Визначати ефективність впроваджених заходів з удосконалення управління з метою зменшення текучості персоналу. Створюючи позитивний клімат для роботи персоналу, організація повинна ураховувати свої економічні інтереси. Фахівці з управління персоналом повинні оцінити необхідність місцевої реорганізації, яка допоможе знизити текучість кадрів, і визначити можливі позитивні та негативні наслідки після впровадження цих заходів.

Таким чином, задля того, щоб відбулося зменшення руху персоналу та підвищення ефективності менеджменту персоналу, пропонується:

1. Використання не базових режимів роботи, що базуються на відхиленнях від стандартного графіка робочого часу або внутрішніх трудових правил, що дозволяє адаптувати контингент працівників до змін у потребі в робочій силі і забезпечити стабільність колективу.

2. Розподіл і об'єднання праці, що передбачає чітке визначення обов'язків, прав та вимог до кожного працівника в письмовій формі для налагодження співпраці та взаємозв'язків між ними.

3. Застосування оптимальних прийомів та методів праці для найефективнішого виконання операцій, шляхом чіткого розподілу роботи та надання відповідних пояснень.

4. Оптимальне нагородження робочого місця з оснащенням необхідними засобами виробництва та раціональним розміщенням.

5. Побудова обслуговування місця, де здійснюється робота, включаючи встановлення правил, згідно з якими працівники повинні прибирати свої робочі місця в кінці зміни.

6. Прищеплення працівникам дисципліни, трудової активності та творчої ініціативи може здійснюватися через різноманітні заходи заохочення, такі як проведення вечорів та змагань.

7. Здійснення ефективної політики оплати праці, що включає в себе належний рівень оплати праці для приваблення робочої сили та збереження оптимальної структури кадрів. Також важливо спонукати працівників до кар'єрного зростання всередині підприємства, надаючи гідну оплату за додаткову відповідальність та підвищення кваліфікації.

8. Створення та вдосконалення системи мотивації вимагає індивідуального підходу до кожного працівника. Визначення типу працівників в компанії дозволяє розробити рекомендації для створення оптимальних умов, які задовольняють різні потреби співробітників та сприятимуть максимальній продуктивності.

Ці методи сприятимуть ефективному управлінню ротацією персоналу на підприємстві, забезпечать їй належний рівень і, таким чином, сприятимуть поліпшенню системи управління персоналом.

ВИСНОВКИ

На підставі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки та рекомендації:

Наскільки персонал організації є підготовленим та компетентним для продуктивної роботи в умовах ринку, оптимальне структурне та просторове розміщення, а також зміна культури управління підприємством належать до сфери впливу ефективної служби управління персоналом і є ключовими факторами для досягнення успіху підприємства.

Ефективний механізм управління персоналом, який включає найм працівників, їх навчання, оцінку та оплату праці - є важливим елементом для успішного функціонування виробництва.

Покращення ефективності механізму управління персоналом тісно пов'язане з оптимізацією кількості адміністративних працівників, підвищенням якості підготовки та кваліфікації управлінського персоналу, зміцненням дисципліни праці та раціональним використанням робочого часу.

Для того що здійснити оцінку ефективності механізму управління персоналом важливо здійснити ряд заходів. Вона базується на трьох компонентів: економічної ефективності, яка визначає досягнення цілей підприємства за умови ефективного використання персоналу, соціальної ефективності, що враховує задоволення потреб і інтересів працівників, та

організаційної ефективності, оцінюючи інтегрованість та організаційну структуру підприємства.

Під час аналізу діяльності АТ «ДАК Автомобільні дороги України» досліджено їхню роль у задоволенні економічних інтересів держави, обслуговуванні автомобільних доріг загального користування та сприянні розвитку підприємств дорожнього господарства, та що важливо на сьогодні – це оборона країни, оскільки під час повномасштабного вторгнення дуже важливим є фактор переміщення наших захисників. Метою є оптимізація використання ресурсів і спільна діяльність для покращення і розширення дорожньої інфраструктури відповідно до потреб держави, населення та оборони країни.

Проведений аналіз показників діяльності дозволяє зробити наступні висновки щодо діяльності підприємства:

1. Частка основних засобів в активах поступово зменшується з 2021 року, що свідчить про відсутність інвестицій в обладнання, зношення та зменшення обсягів реалізації та послуг.

2. Коефіцієнт мобільності активів зменшується вдвічі за 2018-2022 роки, вказуючи на спад виробничих можливостей підприємства.

3. Абсолютна сума прибутку не відображає рівень ефективності господарської діяльності. Рентабельність активів та власного капіталу також зменшується, вказуючи на стабільність у цьому аспекті.

4. Негативний коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами вказує на потребу в додаткових коштах для покриття платіжних обов'язків. Маневреність робочого капіталу зросла, але від'ємне значення свідчить про неможливість покриття запасів за рахунок власних коштів.

5. Результати аналізу відносних показників ліквідності дають підставу для наступних висновків:

- Показник покриття знаходиться нижче нормативного значення (більше 1) і в 2022 році становив 0,66, що свідчить про зменшення обсягу

оборотних активів, які припадають на одиницю короткострокових зобов'язань.

- Показники швидкої та абсолютної ліквідності також відзначають негативну тенденцію, вказуючи на значні фінансові та ліквідні ризики короткострокової перспективи підприємства.

Аналіз ефективності управлінської праці підприємства вказує на наступне:

1. Продуктивність праці за виробітком у 2022 році зросла на 28%, а трудомісткість продукції знизилась на 37% в порівнянні з 2018 роком.

2. Витрати на оплату праці зросли на 31,4%, але коефіцієнт мотивації персоналу зменшився на 35% в 2015 році, що свідчить про вплив державних гарантій та середньомісячної заробітної плати в регіоні.

3. Витрати на професійне навчання та підвищення кваліфікації є невеликими, державне фінансування лише 8 грн на працівника в 2022 році, що становить менше, ніж загальні витрати в країні на ці цілі.

4. Високий рівень відтоку персоналу є причиною для прийняття ефективних заходів зі стабілізації кадрової ситуації.

Аналіз економічних показників свідчить про незадовільний стан функціонування підприємства, тому настає необхідність у впровадженні заходів для поліпшення його положення, а також аналогічних установ в Україні загалом. Для досягнення довгострокового успіху у дорожній галузі важливо постійно вдосконалювати всі аспекти своєї діяльності, включаючи розвиток мережі автомобільних доріг, ефективне управління персоналом та ресурсами, стратегічне та поточне планування, а також систему контролю якості.

Проведений аналіз видатків на підвищення кваліфікації на підприємстві показує, що управління недостатньо приділяє увагу цьому аспекту, і можна взяти на увагу міжнародний досвід. Країни Західної Європи, взявши на себе основне фінансове бремeно щодо навчання та перепідготовки

персоналу, реалізують єдиний механізм для забезпечення зайнятості, взаємодію держави та підприємств, співпрацю між останніми та навчальними установами, а також збір та розподіл коштів підприємств для підготовки працівників.

Під час аналізу АТ «ДАК Автомобільні дороги України» було виявлено значний негативний вплив текучості кадрів на підприємство, що призвело до розробки заходів для поліпшення ситуації, таких як:

- використання нестандартних графіків роботи;
- застосування раціональних методів праці;
- здійснення ефективної політики заробітної плати і т.п.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг, М. (2018). "Практика управління персоналом." Київ: Видавництво "Нова Книга" – 832 с.
2. Андреева, Г., і Барабанов, І. (2020). "Моделі ефективного управління персоналом в умовах змін." Харків: Видавництво "Інженер".
3. Бажан, І. І. Сутність категорії "трудовий потенціал" та її економічна природа / І. І. Бажан // Формування ринкових відносин в Україні. – 2013. – № 1 (20). – С. 69-73.
4. Бакаржев, В. (2018). "Ефективне управління персоналом: моделі та інструменти." Київ: Видавництво "Кондор", - 350 с.
5. Балабанова, Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Професіонал, 2006. – 512 с.
6. Бехтерев, О. (2018). "Інновації в управлінні персоналом: теорія та практика." Харків: Видавництво "Смугаста лінія". – 270 с.
7. Бехтерев, О., і Жукова, І. (2019). "Сучасні тенденції управління персоналом: виклики та можливості." Львів: Видавництво "Світ". – 198 с.
8. Білецька, І. (2020). "Інноваційні підходи до управління персоналом: український контекст." Київ: Видавництво "Знання". - 187 с.

9. Близнюк Т.П. Інноваційна діяльність підприємства в умовах циклічності розвитку економіки : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Т.П. Близнюк. – Харків, 2008. – 20 с.
10. Бродська І.І. Економічна сутність оцінки вартості підприємства / І.І. Бродська // Економічні науки. Серія — Облік і фінанси : зб. наук. праць. 2007. – Вип. 4 (16). – Ч. 1. – С. 23–33.
11. Великий тлумачний словник української мови [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uktdic.appspot.com>
12. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посіб. [Електронний ресурс] / М.Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О.М. Шканова. – [2-ге видання]. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с. – Режим доступу : <http://www.twirpx.com/file/174030/>
13. Виноградський М.Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, – 1-ге видання. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 470 с.
14. Гавкалова Н.Л. Управління ефективністю менеджменту персоналу : [монографія] / Н.Л. Гавкалова, Т.А. Власенко. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2011. – 296 с.
15. Горобець О.А. Методи оцінки ефективності запровадження інновацій на підприємстві / О.А. Горобець // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 2. – Т. 1. – С. 124–127.10.
14. Девіс, С. (2018). "Управління персоналом: стратегії та практики." Київ: Видавництво "КНЕУ" – 275 с.
16. Державна програма розвитку автомобільних доріг загального користування на 2020-2030роки. – Постанова КМУ від 5 серпня 2019 р. № 654.
17. Дослідження і аналіз світового досвіду концесійної діяльності та розробка пропозицій щодо її удосконалення в дорожньому господарстві України // Укравтодор, УДВТП “Укрдортехнологія”. – К. – 2005.

18. Жуков, М. (2019). "Управління персоналом: теорія і практика." Київ: Видавництво "Либідь". – 120 с.
19. Звягіна Ю.С. Сутність та оцінка фінансового стану підприємства: [Електронний ресурс]. – Режим доступа: http://www.rusnauka.com/15_NNM_2012/Economics/10_110992.doc.htm
20. Іванцевич Дж.М. Людські ресурси управління : підручник / Дж.М. Іванцевич, А.А. Лобанов – М.: Діло, 2003. – 288 с.
21. Карпенко, В. (2018). "Сучасні тенденції управління персоналом в українських компаніях." Львів: Видавництво "Старого Лева". - 330 с.
22. Коваленко, О. (2019). "Інноваційні підходи до управління персоналом у сучасних умовах." Львів: Видавництво "Світ слова".- 330 с.
23. Климко Г. Н. Основи економічної теорії: політекономічний аспект: Підручник / Г.Н. Климко, В.П. Нестеренко, Л.О. Каніщенко та ін.; За ред. Г.Н. Климка, В.П. Нестеренка. – 2-ге вид., перероб. і допов. – К.: Вища шк.. – Знання, 2007. – 743с.
24. Кодекс законів про працю від 10.12.1996 №322-VIII зі змінам та доповненнями. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.zakon1.rada.gov.ua>.
25. Конституція України – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.zakon1.rada.gov.ua>.
26. Кравченко, О. М. Деякі аспекти продуктивності праці банківського персоналу / О.М. Кравченко // Зб. наук. пр. НАДУ. – К.: Вид-во НАДУ, 2015. – № 2. – С. 200-214.
27. Крамаренко А.В. Ефективність управління персоналом: поняття, принципи та види / А.В. Крамаренко // Економічний простір. – 2013. – № 73. – С. 194–202.
28. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – Житомир : ЖІТІ, 2002. – 346 с.

29. Крушельницька, О. В. Управління персоналом : навч. посібн. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор. – 2007. – 428 с.
30. Лелі Ю. Г. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства в сучасних умовах : дис. ... канд. ек. наук : 08.00.04 / Лелі Юлія Георгіївна ; М-во освіти і науки України, Клас. приват. ун-т. – Запоріжжя, 2015. – 199 с.
31. Литвиненко, О. (2018). "Гуманізація управління персоналом в Україні: виклики та перспективи." Київ: Видавництво "Видавничий дім «Старого міста»" – 250 с.
32. Ліпський Г.Є., Костюшко Ю.В. Управління якістю та ресурсами на базі стандартизації.// Автомобільні дороги і дорожнє будівництво. - 2004.- № 63. – С.143-147.
33. Основи економічної теорії : підручник / за ред. Ю. В. Ніколенка. – 3-тє вид. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 540 с.
34. Попов, І. (2019). "Психологія управління персоналом: теоретичні аспекти і практичні рекомендації." Київ: Видавництво "Видавничий дім «Академія»" – С. 57-59.
35. Редзюк А.М. Проблеми транспорту // Автошляховик України - 2019. - №4. - с. 7-9.
36. Смерчинська, І. (2020). "Управління персоналом в контексті глобалізації бізнесу." Харків: Видавництво "Майдан". -175 с.
37. Старовойт, І. (2019). "Практика управління персоналом на українських підприємствах." Харків: Видавництво "Планета". - 150 с.
38. Субботович Ю.Л. Прибуток у господарській діяльності підприємницьких структур // Фінанси України - 2019. - №12. - с.39-46.
39. Шевеленко С.Д., Федів І.І. Підприємництво і підприємницька діяльність. - К.: Вища школа, 1997. - 224 с.

40. Шевченко, Г. (2020). "Сучасні підходи до управління персоналом на українських підприємствах: досвід і виклики." Львів: Видавництво "Світ слова". - 176 с.

ДОДАТКИ